

# **Caminhos para a Sustentabilidade: Um Manual de Metodologias**

BREVES RELATOS DE TÉCNICAS COMUNICATIVAS  
VISANDO AO FOMENTO DA PARTICIPAÇÃO CIDADÃ



Heino Apel • Dorothee Dernbach  
Thomas Ködelpeter • Peter Weinbrenner (Org.)  
Tradução: Tito Lívio Cruz Romão

**Caminhos para a Sustentabilidade:  
Um Manual de Metodologias**

BREVES RELATOS DE TÉCNICAS COMUNICATIVAS  
VISANDO AO FOMENTO DA PARTICIPAÇÃO CIDADÃ

Fortaleza - Ceará - 2006

© Copyright – 2006 by Stiftung Mitarbeit

EDITOR RESPONSÁVEL  
Klaus Hermanns

TRADUTOR  
Tito Lívio Cruz Romão

COORDENAÇÃO EDITORAL  
Miguel Macedo

COPYDESK  
Tito Lívio Cruz Romão

CAPA  
Wiron Teixeira

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO  
Larri Pereira

*As opiniões externadas nas contribuições deste livro são  
de exclusiva responsabilidade dos seus autores*

---

C183 Caminhos para a sustentabilidade : um manual de metodologias : breves relatos de técnicas comunicativas visando ao fomento da participação cidadã / organizadores, Heino Apel... [ et al. ] ; tradução Tito Lívio Cruz Romão. -- Fortaleza :

Fundação Konrad Adenauer, 2007.  
121 p. : il.

Inclui bibliografia no final dos capítulos.  
ISBN 978-85-99995-06-8

1. Cidadania. 2. Desenvolvimento sustentável.  
3. Metodologia. 4. Agenda 21. 5. Alemanha. I.  
Apel, Heino - org. II. Romão, Tito Lívio Cruz - trad.  
III. Fundação Konrad Adenauer.

CDU : 342.71

---

Todos os direitos desta edição reservados à  
FUNDAÇÃO KONRAD ADENAUER  
Av. Dom Luís, 880 - Salas 601/602 - Aldeota  
60160-230 - Fortaleza - CE - Brasil  
Telefone: 0055 - 85 - 3261.9293 / Telefax: 00 55 - 85 - 3261.2164  
www.sustentavel.inf.br  
e-mail: kas-fortaleza@adenauer.org.br  
e à

Stiftung MITARBEIT - Bornheimer Str. 37 - D-53111 Bonn  
Telefone: (0228) 6 04 24-0 / Fax: (0228) 6 04 24-22  
info (at) mitarbeit.de

Impresso em papel reciclado  
Impresso no Brasil – Printed in Brasil

## Sumário

Autores.....	7
Apresentação .....	11
Prefácio .....	13
Heino Apel	
Agenda 21 Local na Alemanha – O que é mesmo isso? .....	15
Thomas Ködelpeter	
Que contribuição as metodologias podem prestar? .....	21
Heino Apel	
Moderação – a arte de obter resultados produtivos a partir de grupos .....	25
Dorothee Dernbach	
O importante é o interior: Moderação no Desenvolvimento Local e Regional .....	33
Reinhard Sellnow	
O modelo de participação cidadã “Fórum de Trânsito” – Experiências de Heidelberg, Tübingen e Salzburgo .....	41
Reinhard Sellnow	
Mediação.....	49
Reinhard Sellnow	
Agenda 21 na Prática: o Fórum Especializado “Moradia, Assentamento, Mobilidade” no contexto da Agenda 21 local de Munique.....	51
Dorothee Bornath	
Mesa Redonda – um móvel com futuro.....	55

Thomas Ködelpeter	
Iniciar Processos de Agenda 21 com Oficinas do Futuro.....	61
Knut Hüneke	
Conferência do Futuro como metodologia na implantação de uma Agenda 21 Local .....	71
Katrina Petri	
<i>Open Space Technology</i> ou o milagre do <i>coffee-break</i> .....	79
Walter Hacker	
Organizar o engajamento de moradores em uma base ampla .....	87
Adrian Reinert	
Mobilizando a competência de leigos: a metodologia Célula de Planejamento/Parecer Popular.....	95
Detlef Horster	
Competências para uma ação política e sua transmissão no Diálogo Socrático .....	103
Peter Weinbrenner	
AUTO 2010 – a Técnica de Cenário como metodologia no processo de Agenda 21 local.....	109

## Os autores

### **Dr. Heino Apel**

Nascido em 1942; mestre em Matemática, estudos superiores de Economia, trabalhos de pesquisa e consultoria na área de ecossistemas, projetos educacionais em países em desenvolvimento, ensino superior, publicações, Oficinas do Futuro / Moderação, multimídia; colaborador científico do Instituto Alemão de Educação de Adultos (DIE), responsável pela área de Educação Ambiental; desde 1995, diretor do Núcleo Educação Ambiental do DIE.

Endereço: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung e.V. (DIE), Hansaallee 150, 60320 Frankfurt am Main, Tel.: 069/95626-133, Fax: 069/95626-174, E-Mail: [Apel@die-frankfurt.de](mailto:Apel@die-frankfurt.de)

### **Dorothee Bornath**

Formação superior em Engenharia Ambiental; há 5 anos, exercendo atividade autônoma na agência »die umweltingenieure« (os engenheiros ambientais); diversos trabalhos na área de aplicação de metodologias, notadamente com as técnicas de “Conferência do Futuro” e “Moderação na Renovação Local”.

Endereço: die umweltingenieure, Rathausstraße 2, 55411 Bingen/Rhein, Tel.: 06721/990816, Fax: 06721/990817, E-Mail: [die.umweltingenieure@t-online.de](mailto:die.umweltingenieure@t-online.de)

### **Dorothee Dernbach**

Formação superior em Engenharia Ambiental; há 5 anos, exercendo atividade autônoma na agência »die umweltingenieure« (os engenheiros ambientais); atividades na área de Educação Ambiental com as metodologias “Conferência do Futuro” e “Moderação na Renovação Local”, dentre outras.

Endereço no Estado da Renânia do Norte / Palatinado: die umweltingenieure, Rathausstraße 2, 55411 Bingen/Rhein, Tel.: 06721/990816, Fax: 06721/990817, E-Mail: [die.umweltingenieure@t-online.de](mailto:die.umweltingenieure@t-online.de)

Endereço no Estado de Hessen: die umweltingenieure, Borngasse 5, 63654 Büdingen, Tel.: 06049/950733, Fax: 06049/950734

### **Dr. Walter Häcker**

Nascido em 1943, foi, durante 15 anos, diretor da Escola de Cursos de Extensão para Adultos VHS de Schorndorf; mandato de vereador, atividade de jornalista; desde 1990, moderador autônomo, mediador e agente de desenvolvimento de organizações, prestador de consultorias; conheceu a concepção da “Community Organizing” (CO) durante uma viagem de estudos a Chicago; parceria em projetos de pesquisa de ações.

Endereço: Mühlstraße 8, 73650 Winterbach, Tel.: 07181/45576, Fax: 07181/45482, E-Mail: dr.walter.haecker@t-online.de

### **Detlef Horster**

Nascido em 1942, foi professor nas Universidades de Kassel, Utrecht e Berlin (Universidade Humboldt) e atua como professor catedrático desde 1981 na área de Filosofia Social na Universidade de Hannover; publicou, dentre outros, os seguintes livros: *Jürgen Habermas* (1991); *Richard Rorty zur Einführung* (1991); *Philosophieren mit Kindern* (1992); *Politik als Pflicht. Studien zur politischen Philosophie* (1993); *Das Sokratische Gespräch in Theorie und Praxis* (1994); „*Der Apfel fällt nicht weit vom Stamm*“. *Moral und Recht in der postchristlichen Moderne* (1995); co-edições: *Pädagogik und Ethik* (1996); *Niklas Luhmann* (1997); edição: *Weibliche Moral - ein Mythos?* (1998).

Endereço: Harnischstraße 9, 30163 Hannover, Tel./Fax: 0511/660860, E-Mail: horster@mbox.ewa.uni-Hannover.de

### **Knut Hüneke**

Mestre em Psicologia, áreas de concentração: Psicologia do Trabalho, Empresarial e Organizacional; atividades de pesquisa, chefe de uma consultoria empresarial, atualmente como autônomo; campo de atuação: elo entre o ser humano, a organização e a moderação técnica, desenvolvimento organizacional, projetos de reorganização, (sobretudo na área de administração pública), treinamentos, consultoria a *lobbys* para a introdução de técnicas informativas e comunicativas; engaja-se em sua cidade natal, Olching, no processo de Agenda 21 ali em andamento; teve uma participação destacada na introdução e realização da primeira Conferência do Futuro visando à implantação, na Alemanha, de uma Agenda 21 local, mais precisamente a de Olching.

E-Mail: K.Hueneke@link-m.de

### **Thomas Ködelpeter**

Nascido em 1945; mestre em Pedagogia Comercial, coordenador pedagógico da Academia Ecológica de Linden; desde 1977, educador de adultos e moderador, experiências em política municipal como vereador em Munique, participação em diversas Oficinas do Futuro em processos de Agenda 21 locais / regionais.

Endereço: Ökologische Akademie Linden e.V., Baiernrainer Weg 17, 83623 Linden, Tel.: 08027/1494, Fax: 08027/1659

**Dr. Katrina Petri**

Médica e psicoterapeuta; há alguns anos, exercendo atividade como consultora de desenvolvimento organizacional (formação nos EE.UU) em Munique e em Boston; atividade de ensino no European Business College, em Munique; áreas de concentração: aprendizado organizacional, transformação organizacional, cultura organizacional, auto-organização sistêmica, intervenções em grandes grupos (*Open Space Technology*), *flow-teams*, *leadership*, *coaching*; associações e parcerias em redes profissionais: Society for Organizational Learning junto ao MIT, Cambridge, Massachusetts; World Business Academy, San Francisco; Organization Transformation Network, Boston; European Consultants Union, Starnberg.

Endereço: ConCordConsultung, Bahnhofstraße 11A, 82347 Bernried, Tel: 08158/993143, Fax: 08158/993144

**Thorsten Pinkepank**

Estudos superiores nas áreas de Economia, Ciências da Comunicação, Ciências Políticas e Psicologia. Desde 1994, atuando no IFOK - Instituto de Comunicação Organizacional. Áreas de atuação: processos de Agenda 21 e comunicação empresarial.

IFOK, Lammertgasse 5, D-64625 Bensheim, Tel. 00-49-62 51- 84 16-0; e-mail: ifokbensheim@t-online.de

**Dr. Adrian Reinert**

Sociólogo e, desde 1991, diretor da Fundação MITARBEIT; anteriormente, foi vereador na cidade alemã de Neuss, colaborador científico no núcleo de pesquisa Participação Cidadã & Processo de Planejamento da Universidade de Wuppertal e estadia como pesquisador em Estocolmo.

Endereço: Stiftung MITARBEIT, Bornheimer Straße 37, 53111 Bonn, Tel.: 0228/60424-14, (-0), E-Mail: stiftung\_mitarbeit@t-online.de

**Reinhard Sellnow**

Mestre em Ciências Políticas, licenciado em Teologia; moderador e mediador autônomo, consultor municipal e orientador de projetos na área de participação cidadã, com enfoque especial na solução de problemas e na arbitragem de conflitos através de processos de negociação mediação; Oficinas do Futuro, busca de soluções criativas, idéias interativas e processo moderado de busca de decisões.

Endereço: Reinhard Sellnow, Koberger Straße 56, 90408 Nürnberg, Tel.: 0911/357761, Fax: 0911/357767, email: reinhard.sellnow@t-online.de

### **Peter Weinbrenner**

Licenciatura em Técnicas Comerciais, doutor em Ciências Políticas, professor titular na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade de Bielefeld, Cátedra de Didática de Ciências Econômicas e Sociais. Áreas de atuação e de publicações: formação política em escolas profissionais, educação ambiental sob a ótica política e profissional, economia do trabalho e do consumo, metodologia da pesquisa e desenvolvimento de livros didáticos, novas técnicas para as disciplinas de Ciências Econômicas e Sociais, bem como desenvolvimento organizacional para a escola e outras instituições (p.ex. técnicas de Moderação, Oficina do Futuro, Técnica de Cenário, análise de linhas de produtos, estimativa da evolução tecnológica e suas conseqüências etc.). Capacitador e moderador em eventos educacionais nas áreas escolar e extra-escolar.

Endereço: Universität Bielefeld, Postfach 10 01 31, D-33501 Bielefeld (Alemanha), Tel. 00xx-49-521-106-48 61, Fax: 00xx49-521-106-29 94

### **Michael Zanger**

Curso superior de Biologia na Universidade de Heidelbergue com Especialização nas áreas de Ecologia, Bioquímica e Biologia Molecular. Desde 1986, atuando no IFOK - Instituto de Comunicação Organizacional (Bensheim) na área de processos de Agenda nas esferas regional e central.

Endereço: IFOK, Lammertgasse 5, D-64625 Bensheim (Alemanha), Tel. 00xx49-62 51-84 16-0

E-mail: ifokbensheim@t-online.de

## Apresentação

O presente livro tem por objetivo apresentar um panorama das metodologias mais usadas na Alemanha no campo da participação cidadã. Durante a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (ECO 92), realizada no Rio de Janeiro, os debates em torno da implementação da Agenda 21 Local motivaram a aplicação de novos procedimentos visando à participação popular. É por meio da colaboração ativa dos habitantes de um município que a democracia local se fortalece. Não obstante, nem sempre é este o posicionamento assumido por todos os atores envolvidos. Às vezes, uma comunicação direta entre o prefeito e os moradores de um município, à guisa de exemplo, pode despertar ceticismo ou temores de perda de poder entre membros da respectiva câmara municipal. Os próprios vereadores podem, no entanto, colher excelentes frutos de uma participação cidadã bem estruturada.

O Manual de Metodologias da **Fundação MITARBEIT** é uma valiosa contribuição como estímulo à participação cidadã. Por ter sido produzido na Alemanha, reflete, em primeira linha, a realidade alemã.

Esta versão em língua portuguesa deverá contribuir para a realização de um intercâmbio de experiências sobre metodologias participativas no Brasil. Nos anos de 2004 e 2005, o Escritório Regional da **Fundação Konrad Adenauer** em Fortaleza promoveu oficinas específicas, com o objetivo de verificar, dentre outras coisas, se a metodologia “Célula de Planejamento/Parecer Popular” também seria aplicável em um contexto brasileiro. Na Alemanha, existem atualmente projetos-piloto em alguns municípios, nos quais se faz uma adaptação do modelo de orçamento participativo brasileiro. Sem dúvidas, a troca de experiências e o aprendizado em conjunto ajudam a organizar a democracia local com maior vitalidade.

Estendemos aqui nossos agradecimentos especiais a todas as pessoas que participaram neste projeto, particularmente a Adrian Reinart, da **Fundação MITARBEIT**, por seu engajamento como parceiro de trabalho.

**Klaus Hermanns**

Diretor do Escritório Regional da  
Fundação Konrad Adenauer em Fortaleza



## Prefácio

*People who say it cannot be done should not interrupt those who are doing it.*

A participação ativa do maior número possível de cidadãos nos processos de decisão política consiste não apenas em um ideal sublime de teoria democrática como também em uma condição básica para uma política baseada na premência de um desenvolvimento sustentável.

Sem esse fator, vê-se pairar a ameaça do paternalismo político ou da inversão política. No primeiro caso, os cidadãos são rebaixados ao nível de receptores passivos das decisões; se, por um lado, não bloqueiam a execução desta política, pelo menos também não a apóiam ativamente. No caso da inversão política, mudanças necessárias em relação à verdadeira ou à suposta opinião majoritária são omitidas ou até mesmo viradas pelo avesso.

Infelizmente, a realização da participação cidadã nem sempre é fácil de acontecer na prática. Com frequência, ela acaba se concentrando nas mãos daqueles que, de algum modo, já são participantes ativos, ou então passa a transcorrer na forma de rituais de assembléias que deixam pouco espaço para a criatividade e para o desenvolvimento de idéias.

Não obstante, nos últimos anos, experimentaram-se diversas abordagens metodológicas que não entendem a participação cidadã como ato formal, mas como processo comunicativo. Deste modo, prestam-se muito bem para o trabalho com a Agenda 21 local. Algumas destas técnicas serão apresentadas neste livro com riqueza de exemplos.

Sobretudo a seleção dos modelos e exemplos aqui apresentados é uma prova da multiplicidade e do vasto leque de possibilidades existentes para a participação cidadã. Cada metodologia traz em seu bojo vantagens e desvantagens. Como em outras áreas, não existem receitas 100% prontas. Deve-se examinar, para cada caso em particular, que técnica é a mais apropriada. Não raro, acaba-se sugerindo uma combinação de metodologias. Isso significa que tanto é possível aplicar de modo complementar as técnicas aqui apresentadas como experimentar formas mistas. Em cada relato de experiências, a metodologia e suas possibilidades de aplicação prática no processo da Agenda 21 são descritas de forma tal, que mesmo um leigo em metodologias seria capaz de decidir que técnica melhor se aplicaria a seu contexto. Todavia, os textos a seguir não devem ser vistos como substitutos de compêndio de metodologias.

Foi possível publicar o presente volume graças a uma iniciativa do Encontro de Moderadoras e Moderadores de Oficinas do Futuro, realizado no ano de 1997. *Heino Apel, Dorothee Dernbach, Thomas Ködelpeter e Peter Weinbrenner* assumiram a coordenação, a organização e a redação geral do volume. Cabe, aqui, um agradecimento cordial a esses colegas e a todo o grupo de autores envolvidos na publicação deste livro. Registramos, ainda, o prazer que a Fundação MITARBEIT teve em incluir este volume em sua série de publicações.

**Adrian Reinert**  
Fundação MITARBEIT



## Agenda 21 Local na Alemanha – O que é isso?

Heino Apel

### O surgimento da “Agenda 21 Local”

A Agenda 21 Local é um plano de ações destinado ao século XXI, que foi celebrado por 174 países na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992. Nesta Agenda, predomina o princípio essencial do chamado “sustainable development”, que pode ser traduzido como “sustentabilidade”, “viabilidade futura” ou “desenvolvimento permanentemente compatível com o meio ambiente”. Tal princípio traduz-se em uma espécie de acordo entre aqueles que almejam, sobretudo nos países do Terceiro Mundo, um crescimento econômico, social e tecnológico, visando a um mundo melhor, e aqueles que têm como meta a proteção da biodiversidade, a preservação da atmosfera e das condições de vida em geral, visando não apenas ao mundo de hoje, mas também às gerações futuras. Do ponto de vista da política de desenvolvimento, este acordo já fora formulado através do Relatório Brundtland em 1987, que, de certa forma, foi reelaborado politicamente na Agenda 21 para a Eco 92.

Em 298 páginas, são contempladas, em diferentes partes, as dimensões sócio-econômicas, ecológicas e políticas. Por último, discute-se a questão relativa à execução de medidas. No capítulo 28, intitulado “Iniciativas dos Municípios para Apoiar a Agenda 21”, deve-se ressaltar a importância especial que ocupa o Município no tocante à tomada de decisões locais na esfera social, relevantes para os recursos existentes. Reivindicou-se que, até 1996, a maioria dos municípios devesse submeter-se a um processo de consultoria municipal e alcançar um

consenso referente a uma “Agenda 21 Municipal” para a respectiva comunidade. Na esfera estadual, dever-se-iam fomentar o apoio e a troca de experiências entre os municípios, enquanto estes deveriam ser exortados a realizar e a fiscalizar programas, garantindo a participação das mulheres e dos jovens em processos de planejamento e execução.

Na Conferência Rio +5, realizada em 1997 na cidade de Nova Iorque, constatou-se que todos os Estados signatários estavam atrasados na consecução destes objetivos. Na Alemanha, as atividades em torno da Agenda também começaram com muito atraso. Primeiramente, não houve apoio, coordenação ou controle por parte das instituições federais, e ainda hoje isso não se faz notar com muita clareza. O mérito dos Municípios consiste em terem sido os primeiros a iniciar as tarefas relacionadas à “Agenda 21 local” (AL 21), embora isso não tenha ocorrido, obviamente, de modo extensivo a todos os municípios alemães. O estudo encomendado pela organização BUND e pela MISEREOR, intitulado “Alemanha Sustentável” (1995), provocou, com um atraso de três anos, um debate mais amplo pelo menos junto à opinião pública especializada, que teve como consequência várias atividades locais realizadas pelas mais diferentes entidades. Para a maior parte das pessoas, todavia, o conceito de Agenda 21 local permanece sendo, até hoje, uma incógnita. Já nos discursos políticos “de domingo”, tem-se visto, cada vez mais, o princípio de sustentabilidade ser evocado de maneira vaga e vazia.

De certo modo, o ano de 1997 pode ser visto como um divisor de águas, pois até então, todas as atividades locais partiam da iniciativa de atores municipais, tais

como igrejas, instituições educacionais, associações (BUND) ou funcionários de Secretarias ou órgãos de meio ambiente com grande engajamento pessoal. Foi só a partir daquele ano que os Estados que compõem a República Federal da Alemanha despertaram de seu sono letárgico, passando a formular programas e a instalar modestos escritórios e núcleos de coordenação (p.ex. nos Estados alemães de Hessen, Renânia do Norte-Vestfália e Baviera). Enquanto, na fase inicial, as pessoas altamente engajadas representaram a força motriz, atingiu-se agora a fase em que a reivindicação chega a um Município via decreto: urge que se faça algo pela Agenda 21! Não raro, isso provoca a pergunta: “Agenda 21, o que é mesmo isso? Para quem podemos passar este abacaxi?” Em geral, os caciques das prefeituras pensam em recorrer às Secretarias de Meio Ambiente. Como não dispõem de recursos financeiros, acabam delegando a nova tarefa à pasta da Educação ou a grupos interessados, para poderem pelo menos apresentar um trabalho de relações públicas de baixo preço.

Deixando-se de lado muitas idiosincrasias locais, que sempre podem pôr em xeque conclusões generalizantes, nossa experiência mostra que, do ponto de vista das instituições de ensino ou das organizações não-governamentais (ONGs), podem-se observar três situações distintas:

- O próprio Município não é ativo, e um grupo formado por uma ONG local assume os passos iniciais para instalar uma AL 21;
- O próprio Município é ativo e vê com bons olhos grupos dispostos a realizar ações e iniciativas e a participar do processo de AL 21;
- O Município quer ser ativo e procura, por iniciativa própria, agentes locais que possam assumir o processo.

### **O que significa implantar um processo de consultoria visando a um futuro desenvolvimento local sustentável?**

O plano da Agenda do Rio não se enquadra nas estruturas de planejamento tradicionais, afinal de contas, a participação de cidadãos nas decisões que envolvem o planejamento público só encontram apoio jurídico mínimo. A meta geral (mensagem) da Agenda não é compatível com o paradigma de crescimento e desenvolvimento de sociedades orientadas por uma Economia de Mercado, seja ela uma reivindicação por proteção dos recursos naturais, uma compensação social destinada aos países do Terceiro Mundo ou ainda o comprometimento ético para com o mundo compartilhado.

Por estes motivos, o movimento ambientalista tem sido visto, até o presente momento, como um movimen-

to de oposição ao sistema de crescimento dominante. Para muitos defensores da causa ambientalista e para muitas pessoas engajadas em causas sociais, os atores “Estado” e “Indústria” sempre foram considerados inimigos. Esta posição dura somente começou a conhecer uma distensão progressiva com o engajamento do Partido Verde e com o crescente estabelecimento e a realização parcial de metas ambientais em áreas públicas e privadas. A Agenda exige das iniciativas engajadas que passem a ver os antigos “inimigos” como parceiros de cooperação (novas alianças). Por outro lado, espera-se que a administração municipal e os representantes do poder vejam as representações cidadãs como co-responsáveis pelas decisões produtivas e não mais como perturbadores da ordem. Mas esta mudança na maneira de entender os papéis não está livre de problemas.

Realizando campanhas de esclarecimento e outras ações, vários representantes de iniciativas angariaram competências, mas ainda lhes falta algum conhecimento para a solução produtiva de problemas. Enquanto órgãos estatais ou empresas contam com escritórios profissionais para resolverem seus problemas, do ponto de vista estrutural, as ONGs acabam tendo uma posição muito desprivilegiada, quando são convocadas para um trabalho de parceria com igualdade de direitos.

Um grêmio de consultoria para a Agenda 21 não conta com legitimação democrática. Trata-se de um fórum de peritos com autodeterminação, o qual, sem precisar assumir responsabilidades, intromete-se em processos de regulação parlamentar ou de direito privado. E é exatamente no concerto não-convencional formado pelos agentes envolvidos na Agenda 21, no qual se extrapolam pastas e limites políticos, que existe uma chance de se enveredar por caminhos inovadores. Da mesma forma, também existe, é óbvio, o perigo de ocorrerem fracassos, p.ex., que um grêmio desta natureza seja interrompido ou sofra um bloqueio em suas ações. Por último, para uma Agenda 21 local, um processo de consultoria empresta uma nova qualidade à comunicação política realizada em um Município. A novidade qualitativa após a Conferência do Rio consiste em que, a partir de uma comunicação confrontadora, é necessário desenvolver uma cultura de comunicação produtiva e cooperativa. Isso exige das pessoas interessadas na consecução desse processo, além de sensibilidade psicológica e política, uma competência metodológica profissional no tocante a técnicas, através das quais seja possível conduzir indivíduos e grupos a debates e a resultados.

O processo de consultoria de uma Agenda 21 Local apresenta três níveis<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Com base em posições do ICLEI, p.ex. Zimmermann 1997.

- elaboração de uma plataforma (programa de ações a longo prazo);
- viabilização de uma cultura política consensual (comunicação entre todos os grupos da sociedade);
- caminho do planejamento, introdução dos primeiros passos que levam ao Município sustentável.

Cada nível está sujeito a conflitos e todos se inserem em um processo de interação. Sem uma cultura política de debate, não se consegue um consenso estável. Sem um consenso, também não será possível efetuar ações. A realização de primeiras ações ajuda a propagar entre os indivíduos envolvidos tanto a viabilidade dos programas quanto a confiança a ser depositada neles. Tudo isso contribui para as futuras ofensivas de planejamento e para as metas posteriores. O número de “receitas publicadas”, com o intuito de mostrar como se pode participar destes processos, está sempre aumentando, embora sejam sempre as condições locais que serão decisivas para definir como um processo poderá ser iniciado e ter sua sobrevivência garantida permanentemente.

Do ponto de vista ideal, recomenda-se que, no fórum da Agenda 21 de um Município, estejam representados os principais responsáveis pelas tomadas de decisões, oriundos das mais diferentes procedências, para que o resultado da consultoria possa ser reconhecido pelos grêmios políticos como relevante para o lugar. Todavia, isso acontece em Municípios menores, onde o prefeito assume esta tarefa. Nos Municípios maiores, alguns atores importantes (como a Indústria ou mesmo a pasta da Economia do Município) acabam não tendo representação. Nos círculos de trabalho, encontram-se, em sua grande maioria, pessoas engajadas em causas ambientais, enquanto o espectro de estruturas conservadoras, voltado apenas para o crescimento, fica ausente. Aconselha-se que tais círculos de trabalho ou “mesas redondas” ajam com moderação ao formarem plataformas, tentando também formar coligações com os parceiros ausentes.

Um outro possível problema seria uma confusão de papéis, como adiantamos acima. Muito facilmente, um fórum da Agenda 21 acaba tornando-se um campo de batalha, onde as mesmas posições já conhecidas acabam sendo rerepresentadas, ao mesmo tempo em que surgem as censuras recíprocas de haver pouco entendimento técnico ou de alguém querer arvorar-se competências de que não dispõe. Um outro perigo é a mania por harmonia. Tenta-se assumir uma grande responsabilidade histórica e desenvolvem-se planos e metas, embora todos saibam que é totalmente irrealista querer executá-los em um médio prazo. Por outro lado, existem tendências de se deixar reger pelos imperativos do momento e de declarar como parte integrante da Agenda apenas aquilo que as leis nos obrigam a fazer.

Estes problemas apontam para o seguinte fato: em toda metodologia que leve a um processo de negociações visando à determinação de metas e estratégias, é preciso operar com uma garantia de resultados realistas. Não importa se em um encontro participativo serão discutidas metas da Agenda ou se deverá ser concebido um projeto para um bairro através de uma Oficina do Futuro; em qualquer um dos casos, os moderadores deverão ter consciência de que uma cultura de comunicação sobre um objeto tão complexo quanto a Agenda 21 somente poderá ter continuidade, caso tenha como base resultados alcançados ao longo de pequenos passos a serem dados. Principalmente para atores influentes, tempo para discussão é um bem altamente escasso que precisa ser utilizado com eficiência, caso se queira evitar a interrupção da comunicação entre os grupos.

### O primeiro nível – a plataforma

Se não houver uma meta, também não haverá um caminho. Quem quiser introduzir medidas para um planejamento municipal sustentável, deverá apoiar-se em um plano orientador. Ora, o movimento ambientalista e as iniciativas entre os países dos Hemisférios Norte e Sul não são nenhuma novidade, pois já existem muitas propostas apontando que caminhos deverão ser trilhados no futuro. Todavia, as próprias propostas reformistas em torno de um imposto ecológico já deixam claro como podem ser controversos os passos de um projeto, quando os próprios “partidários da mesma idéia” começam a entrar em detalhes. Geralmente, os conflitos surgem quando se passa à concretização dos projetos. No que diz respeito, por exemplo, a uma plataforma voltada para liberar o centro de uma cidade da pressão do trânsito, sabe-se que muitos grupos da sociedade mostram-se comprometidos. Mas quando se trata de decidir quais e quantas ruas deverão ser fechadas à circulação de veículos e ao tráfego de moradores, logo se faz ouvir o *lobby* das pessoas afetadas pelo problema. Querer conseguir uma plataforma discutindo com diferentes atores trará, inevitavelmente, a seguinte consequência: a definição das metas terá de ser muito genérica. Quanto mais concreto for o plano, mais opositores se sentirão tocados a dar sua opinião.

No processo de Agenda da cidade alemã de Frankfurt am Main, conseguiu-se chegar a um consenso para a plataforma geral de metas, através de um documento de aproximadamente duas páginas e após quase um ano de fóruns mensais, dos quais participaram cerca de 50 pessoas. Para muitas iniciativas participantes do fórum, a meta alcançada com este documento mostra-se muito genérica, elas prefeririam “amarrar” a cidade a horizontes mais vinculativos. Na cidade de Hannover, no norte da Alemanha, o caminho que está sendo trilhado é outro.

Lá são desenvolvidas metas segundo campos temáticos em um nível pormenorizado. Mas ainda não está claro como estas metas referentes a diferentes pastas poderão ser reunidas, nem quem irá considerá-las vinculativas. Na cidade de Bremen, também no norte da Alemanha, optou-se mais por ações concretas, isto é, são envidados esforços que levem à realização de projetos sustentáveis, para fazer andar o desenvolvimento, independentemente de uma discussão detalhada sobre as metas.

Exatamente por o processo de consultoria ser apenas um processo de comunicação e de orientação, as iniciativas a ele engajadas não deveriam superestimar o discurso em torno das metas. Ele exige muitas energias e não produz nada além de mais um documento que qualquer político ou qualquer empresário facilmente recusará, argumentando que não dispõe de dinheiro, que não contaria com uma maioria, ou que isso representaria riscos para a competitividade. Todavia, um debate muito amplo também é um instrumento de mobilização de grupos sociais de um município.

Para a formulação de uma plataforma, podem ser utilizados muitos métodos. Em primeiro lugar, faz-se mister recorrer a moderadores imparciais, mas com engajamento e familiaridade com as redes políticas informais de um município. Ademais, faz-se necessário a utilização de metodologias que fomentem a criatividade (Oficina do Futuro, Conferência do Futuro etc.), para que a busca de uma plataforma realmente possa percorrer novos caminhos.

## A cultura política

Enquanto é possível organizar com relativa facilidade a busca de uma plataforma, p.ex. através de uma “Mesa Redonda” com um grupo redacional, o estabelecimento de uma cultura comunicativa voltada para a Agenda 21 é muito mais difícil. Em Municípios de grande porte, isso não pode ser obra de um único indivíduo. Certamente, a biografia política de um lugar é decisiva. Se as condições ali reinantes não forem propícias, é preciso buscar formas de ação criativas que tenham um efeito direto sobre a sociedade. Os meios de comunicação, as associações, as iniciativas populares e as instituições públicas (p.ex. museus, jardins zoológicos, bibliotecas) deveriam abrigar o tema da Agenda em ofertas continuadas e harmonizadas. Para tanto, faz-se necessário o concurso do repertório de metodologias oriundas dos setores da Educação, Cultura e Relações Públicas.

## O caminho do planejamento

Quando uma plataforma sustentável é desenvolvida por um fórum não representativo, ninguém deverá

admirar-se com o fato de suas metas não poderem ser introduzidas na execução do planejamento urbano. A formulação de metas deverá ser realizada de modo consensual com os verdadeiros responsáveis pela tomada de decisões de um Município. Isso quer dizer que as autoridades públicas legalmente responsáveis pelo desenvolvimento do Município deverão estar envolvidas intensivamente no processo. Se os atores envolvidos desejarem medidas adicionais, além dos campos de atividades já existentes, a administração municipal logo apontará para o endividamento e para a falta de recursos financeiros. Aqui deverá processar-se uma reestruturação de idéias, para que a proteção ambiental e a sustentabilidade não sejam entendidas como uma preocupação futura marcada por um grande ônus financeiro, mas sim como um fator que exige uma reorientação do orçamento disponível. Isso significa, forçosamente, que uma plataforma somente poderá ser estabelecida em um longo prazo, afinal de contas, a maior parte dos recursos financeiros já está empenhada por lei. Apesar disso, também se recomenda buscar a consecução de medidas que, em curto prazo, possam ser apresentadas à sociedade como êxitos parciais. Um movimento em torno da Agenda 21 que não apresente resultados exemplares estará fadado ao fracasso.

Novas soluções poderão ser encontradas essencialmente através da interligação existente entre as diversas pastas municipais. Do ponto de vista metodológico, isso significa que é preciso uma coordenação entre as diversas Secretarias Municipais, onde também será necessário atentar de forma especial, mediante uma moderação profissional, para uma harmonização produtiva entre os diversos interesses das diferentes pastas, de modo que os colegas de diferentes disciplinas possam falar a mesma língua nas reuniões específicas.

## Como andam as coisas na Alemanha?

É difícil apresentar números exatos em uma área com contornos ainda tão difusos. Estimamos que atualmente existem atividades de Agenda Local 21 dignas de menção em aproximadamente 300 Municípios alemães, embora ainda não se possa falar, em muitos deles, de resoluções políticas. Em 1996, uma pesquisa realizada pelo Instituto Alemão de Urbanismo revelou que 83 dos 157 municípios pesquisados consideram tarefa sua desenvolver uma Agenda local. Em apenas 27 municípios, já havia uma resolução da respectiva Câmara de Vereadores (cf. Rösler 1996). Um ano mais tarde, um relatório apresentado na Assembléia Legislativa do Estado da Renânia do Norte-Vestfália mostrava que este Estado, com 27 resoluções municipais favoráveis à Agenda, encabeçava a

lista dos Estados alemães (cf. “Stadtgespräche” 7/1997). Como um todo, pode-se afirmar que a participação de cidades alemãs ainda é hesitante. Através da legislação ambiental, contudo, já existem atividades voltadas para questões ambientais na maioria dos municípios alemães, que podem ser aproveitadas como base e como pré-requisito para a aplicação de outras medidas. Em muitos Municípios, também existem metas ambientais já formuladas (independentemente de uma AL 21), existem declarações de adesão à Aliança do Clima das Cidades Européias, bem como fóruns Norte-Sul etc. Tomando por base as atividades estaduais acima aludidas, pode-se ter como certo que, em um futuro próximo, haverá um grande salto no número de Municípios com atividades em torno da AL 21.

A primeira localidade a estabelecer uma resolução, sem ligações a atividades da Igreja e logo conseguindo abrir uma série de postos de trabalhos específicos, foi Berlin-Köpenick. De maneira crítica, é preciso reconhecer que o grande empenho dos funcionários envolvidos, em comparação às possibilidades de outras cidades, não contribuiu necessariamente para a participação dos cidadãos em decisões locais. Devido a viagens e congressos, Berlin-Köpenick era mais conhecida em outros lugares da Alemanha do que no próprio bairro. A cidade de Munique pode servir de exemplo para mostrar a grande contribuição educacional que as Escolas de Ensino de Extensão para Adultos (*Volkshochschulen*, em alemão) podem prestar ao se iniciar um processo de Agenda. Existe ali uma boa estrutura cooperativa entre um escritório da Agenda, um Conselho e comissões do Município. Mas também se pode ouvir falar que não é fácil a inclusão da sociedade, isto é, a participação dos cidadãos no processo local. As cidades de Hannover e Frankfurt am Main são exemplos de iniciativas de AL 21 surgidas a partir da própria administração municipal (Secretarias do Meio Ambiente), de modo que o processo inicial fica marcado por uma forte presença da prefeitura. No tocante a Municípios de pequeno porte, em geral, saltam aos olhos primeiramente aqueles que possuem condições estruturais tão complexas que uma AL 21 acaba parecendo um projeto de planejamento para salvar a economia do Município (p.ex. Dörveden, no Estado da Baixa Saxônia, acompanhado através da moderação feita pelo escritório de planejamento “*mensch&umwelt*”).

Um importante órgão informativo sobre a situação da Agenda 21 local é o jornal informativo do escritório da Agenda *Agenda-Büro* (endereço: CAF/Agenda-Transfer, Budapester Straße 11, 53111 Bonn, e-mail: [caf@agendatransfer.de](mailto:caf@agendatransfer.de)). Maiores informações deverão ser solicitadas junto às respectivas Secretarias do Meio Ambiente de cada Estado.

## Bibliografia

- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.): *Umweltpolitik. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro - Dokumente - Agenda 21*. Bonn 1992
- RÖSLER, CORNELIA: *Lokale Agenda 21. Dokumentation eines Erfahrungsaustausches*. Deutsches Institut für Urbanistik (DIfU), Berlin 1996
- „STADTGESPRÄCHE“ 7/1997
- World Commission on Environment and Development: *Our Common Future*. Oxford 1987
- ZIMMERMANN, MONIKA: *Lokale Agenda 21*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 27/1997



## Que contribuição as metodologias podem prestar?

Thomas Ködelpeter

Leitores interessados em uma leitura rápida, que quiserem saber as distinções existentes entre as metodologias apresentadas neste livro, podem fazer uso das duas tabelas dispostas no final deste artigo para já terem uma primeira impressão.

### Breve descrição

Nas breves descrições das metodologias apresentadas neste manual, faz-se uma explicação da idéia fundamental, ou seja, do interesse principal do autor, bem como das metas perseguidas por cada metodologia. Todas as metodologias têm algo em comum: o fato de o resultado do processo de aprendizado ser aberto. Ao contrário do Diálogo Socrático, cuja intenção consiste no entendimento dialógico sobre valores e conceitos, e da Metodologia de Cenário, em que os participantes, mediante informações relevantes, elaboram “cenários ideais e reais” (imagens futuras), as outras metodologias têm como alvo, no decorrer de seus processos, resultados que põem em relevo, de forma direta, as ações. Os resultados tanto podem ser importantes para as ações realizadas pelos próprios participantes, como podem ter um caráter de recomendação para os destinatários do trabalho de consultoria que foi contratado.

### Áreas de uso

Conferências do Futuro, metodologia de *Open Space*, Organização Comunitária, Fóruns de Trânsito e Me-

dição, todas estas técnicas partem de situações em que as maneiras de encarar um problema e as estratégias voltadas para sua solução não mais são suficientes para dirimir o conflito. Na Moderação, nos Fóruns Especializados da Agenda, em Mesas Redondas e Oficinas do Futuro, embora os participantes estejam pessoalmente interessados em desenvolver novas idéias, projetos e estratégias de solução (pois de outra forma não participariam), não se pode deixar de contar com uma certa “pressão” imediata.

### Condições prévias

No âmbito do processo da Agenda 21, as diversas metodologias são apropriadas para situações bem diferentes. Havendo um amplo engajamento político e financeiro do Município e de patrocinadores, pode-se recorrer a processos mais onerosos como Conferências do Futuro, Células de Planejamento, Moderação no Desenvolvimento Local e Regional, Mesas Redondas, tais como as Mesas de Energia, ou ainda fóruns especializados (v. Fórum Especializado “Moradia / Assentamento / Mobilidade”). A moderação deverá ser um fundamento metodológico em todo e qualquer processo de Agenda 21. Os processos das Oficinas do Futuro, da Moderação no Desenvolvimento Local e Regional, e a metodologia de *Open Space* caracterizam-se pelo acesso franqueado a todo e qualquer participante. Já as Conferências do Futuro, os Fóruns de Trânsito e os Fóruns Especializados, as mesas redondas e as células de planejamento têm como característica uma seleção exclusiva de participantes.

## Cronograma

A duração das metodologias é muito diferenciada, vai desde a moderação, com eventos noturnos com duas a três horas de duração, passando por Oficinas do Futuro de curta duração (um dia), até a aplicação de doze meses de Moderação no Desenvolvimento Local e Regional. Com temas que se vão alternando, a Organização Comunitária (chamada, em inglês, de *Community Organizing*) pode ser uma metodologia com duração ilimitada no desenvolvimento de uma comunidade.

## Peculiaridades metodológicas

Todas as metodologias partem do princípio de que os participantes, sob determinadas condições, dispõem de competências e experiências suficientes para solucionar problemas existentes. A metodologia de *Open Space* consegue fazer uso de um mínimo de comando, na medida em que a coordenação (leia-se: os facilitadores) apenas estabelece o tempo e o espaço. Já o Diálogo Socrático parte da hipótese radical de que a visão de cada indivíduo acerca das coisas origina-se na socialização e na história inconfundíveis do ser humano e de que somente através de processos dialógicos de compreensão se pode chegar ao sentido do compartilhamento e, com isso, à comunidade.

## Coordenação

A Moderação profissional é uma chave para o uso bem sucedido de todas as metodologias apresentadas. Na hora de se optar por uma metodologia, recomenda-se obter referências sobre as experiências dos moderadores em questão. Fóruns de Trânsito Fóruns Especializados, da mesma forma que a mediação, necessitam, além disso, da competência de mediadores qualificados. É comum uma equipe maior, composta de moderador, coordenador técnico, em determinados casos, de uma gerência, e de palestrantes para diferentes situações, em Células de Planejamento, Fóruns de Trânsito e Fóruns Especializados em Agenda.

## Número de participantes

A metodologia de *Open Space*, a Moderação e a Moderação Local e Regional são apropriadas tanto para pequenos grupos quanto para um grande número de participantes. Já na metodologia de Organização Comunitária, o número de participantes, em constante crescimento, é a força decisiva para solucionar conflitos

sociais. No caso de Conferências do Futuro, Células de Planejamento, Fóruns e Mesas-Redondas, limita-se bastante o número de participantes através da seleção representativa ou da seleção aleatória.

## Custos

Não foi realizada uma comparação das diferentes metodologias no tocante aos custos. Em geral, é lícito afirmar que as metodologias com um horizonte de tempo muito amplo são mais caras que os processos realizados de forma intensiva e de curto prazo. Antes de tomar uma decisão, recomenda-se solicitar orçamentos de diferentes prestadores de serviço.

Critérios Metodologias	Conferências do Futuro	Open Space	Organização Comunitária	Células de Planejamento (Parecer Popular)	Discurso Socrático	Técnica de Cenário
Breve descrição	Levar todo o sistema aberto, p.ex. de um Município, para de oferecer espaço para as energias produtivas de todos os participantes. Objetivo: um avanço para a organização do futuro. Estratégia de planejamento ideal e sem limites para problemas ainda não claros (M. Weisbord)	Uma metodologia com o intuito de oferecer espaço para as energias produtivas de todos os participantes. Objetivo: um avanço na cultura organizacional sustentada por todo o sistema. O mínimo de diretrizes estruturadas com o máximo de auto-organização	Através da criação de uma cultura de relações e de suas ações, os cidadãos contribuem para a solução de problemas gerais ao seu redor. Objetivo: provocar transformações positivas.	Cidadãos escolhidos aleatoriamente levam suas próprias experiências e conhecimentos para um processo moderado externamente e desenvolvido em propostas de desenvolvimento para problemas complexos.	A criação de uma postura moral no diálogo teórico conduz a uma nova cultura comunicativa. Objetivo: o desenvolvimento de competências reflexivas e morais.	Uma técnica voltada para resumir em imagens abrangentes (cenários) diferentes idéias sobre mudanças positivas e negativas de diferentes fatores de desenvolvimento futuro, mostrando as consequências das ações.
Áreas de uso	Em situações de crise, se a atuação e a inteligência de muitos forem necessárias para superar a crise.	Em todas as situações de mudanças, em que as antigas estruturas se tornaram muito complexas e os membros do sistema estão abertos a novas soluções.	Em todo lugar em que uma parte concreta de um problema possa ser transformada em um contexto de ação.	Problemas em que o grau de envolvimento pessoal não pode ser detectado diretamente ou apenas a longo prazo e abstratamente, p.ex. em estimativas dos efeitos de tecnologias.	Situações sociais em que interesses conflitantes de organizações sociais e indivíduos se reconhecem reciprocamente como equânimes e aceitam processos democráticos de negociação.	Problemas considerados urgentes e, em princípio, solucionáveis, cuja situação atual pode ser bem descrita e que podem ser acompanhados no futuro em diferentes variantes.
Condições prévias	Seleção representativa dos participantes a partir de diferentes grupos de interesse; equipe de planejamento aceita por todos os participantes; resultado aberto.	Tema básico que é de importância central para a organização em questão. Participação voluntária. O convite é extensivo a todos os membros da organização.	Durabilidade, independência, temas mutáveis com êxito, ampla base de organização	Destinatário concreto para recomendações do Parecer Popular; transparência na execução; grande êxito organizacional	Criação de um diálogo em que os participantes se reconhecem reciprocamente em suas diferentes maneiras de apreciar uma situação dada.	Preparação a longo prazo, acordo com participantes ou promotores da ação, coleta de vasto material
Cronograma	3 dias (16 a 18 horas)	1 a 3 dias	Processo de longo prazo	1 semana a 1 ano	Cursos de férias, seminário de uma semana ou fim de semana	3 a 5 dias
Peculiaridades metodológicas	Conteúdos / cronogramas / papéis estabelecidos; os grupos se autocomandam; mistura de equipes	Cada um pode co-deliberar no tocante a forma e conteúdo	Através de conversas individuais, "pessoas-chave" são transformadas em organizadores	Pequenos grupos de trabalho com pequenas equipes mutantes	Diferentes pessoas têm socialização e histórias próprias e inconfundíveis.	Idéias conectadas através da inclusão de todas as informações relevantes
Coordenação	Moderador de Conferências do Futuro e uma equipe de planejamento	Um ou mais facilitadores que criem espaço e cronograma	Organizadores qualificados	Moderação com palestrantes convidados	Coordenador do discurso com formação filosófica	Diversos moderadores
Número de participantes	30 a 72 participantes acima de 18 anos	5 a 750 ou mais participantes	Quase ilimitado	Aprox. 25 participantes acima de 18 anos	Pequenos grupos	20 a 30 participantes

CRITÉRIOS	MODERAÇÃO	MODERAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL	FÓRUMS DE TRÂNSITO	MEDIAÇÃO	FÓRUM ESPECIALIZADO "MORADIA / ASSENTAMENTO / MOBILIDADE"	MESAS REDONDAS	OFICINAS DO FUTURO
Breve descrição	A técnica de Moderação objetiva uma equiparação estrutural entre os participantes, bem como o trabalho de grupo ideal, voltado para os resultados. Em processos de Agenda 21, os próprios membros dos círculos de trabalho assumem a moderação (automoderação)	Desenvolvimento holístico de municípios e regiões através de moderação profissional, abrangendo as dimensões cultural, social, econômica e ecológica.	Sob a coordenação de um moderador neutro, desenvolve-se uma nova cultura de conflitos. Resultados: ideais e propostas de soluções conjuntas como ajudas nas decisões políticas e administrativas, modelo representativo de participação cidadã.	Um processo voluntário, independente de competências legais / jurídicas, através do qual os participantes chegam a uma harmonia de interesses e a um consenso através de negociações com a ajuda de um mediador neutro.	Modelo representativo com 20 representantes de "interesses" sociais, elaborado em um processo estruturado, (esboços de projetos na área temática de moradia, assentamento e mobilidade. Objetivo: desenvolver esboços de projetos através do diálogo.	Mesas redondas caracterizam-se pelo fato de representantes de grupos organizados ou não-organizados, que estão sendo afetados por um problema, reunirem suas forças.	Oficinas do Futuro são processos dialógicos com resultado aberto, processos para o desenvolvimento e a experimentação de novas ideias, projetos e propostas de soluções.
Áreas de uso	Todas as formas de acordos em que se reúnem interesses e expectativas equitativos, bem como disposição para agir, e em que são elaboradas soluções coletivas em um procedimento estruturado.	Desenvolvimento local e regional e problemas específicos, tais como o desenvolvimento de planos para o turismo regional.	Situações de conflito, tais como planejamentos conflitantes de engenharia de trânsito.	Situação com necessidades e ações políticas e econômicas, p.ex. diretrizes concretas de planejamento em que existem conflitos.	Grupos de trabalho baseados em cronograma limitado e bem estruturados (fóruns especializados de Agenda 21 ou círculos de trabalho) com uma coordenação técnica profissional, gerência, assessoramento e moderação.	Ampla gama de aplicação: transição, segurança pública, saneamento municipal, energia, reforma local, desenvolvimento sustentável.	Iniciação de processos de Agenda 21, concepção de ideais, desenvolvimento de estruturas para a Agenda 21 e projetos,
Condições prévias	Disposição para transferir a tarefa de moderação a uma pessoa de fora ou a alguém "neutro" do próprio grupo. Estruturação dos trabalhos com metas, tarefas, fases, regras e planejamento do discurso	Disposição para enfrentar um processo aberto; consentimento das instâncias políticas deliberativas (prefeito e Câmara de Vereadores) e um moderador neutro	Verdadeira disposição para o diálogo, decisão da Câmara de Vereadores e fiscalização séria dos resultados obtidos, grupos preparatórios do projeto e moderador externo.	Vontade para a negociação e para a uniformidade, espaço para consensos, parceiros de negociação com poder e competências, caráter vinculativo e necessidade de ação	Apoio do governo local, participação obrigatória, acordos aceitação de objetivos, tarefas e regras para o decurso, participação voluntária, princípio consensual.	Seleção específica de pessoas dispostas a agir, compromisso político por parte do Município ou do Estado	Representantes de todos os grupos sociais; decisão da Câmara de Vereadores, postura positiva da Câmara e do Prefeito. Preparação anterior e posterior (documentação da oficina)
Cronograma	Evento com duração de aprox. 2 a 3 horas	Aprox. 12 meses	12 meses (a cada 3 ou 4 semanas, uma reunião)	6 meses ou mais	9 meses de duração	6 a 9 meses	Oficina de curta duração (1 dia ou 1 dia e meio)
Peculiaridades metodológicas	Imparcialidade, sensibilidade para atender diferentes desejos e potenciais dos membros do grupo, segurança e experiência em situações pedagógicas	Análise e estruturação por parte do moderador; assembleia de moderadores e círculos de trabalho; eventos informativos e excursões, bem como trabalho continuado de publicidade; documentação dos resultados.	Participação obrigatória, acordo quanto ao procedimento relativo a objetivos, regras e modo de trabalho, representantes organizados de grupos de interesses, consenso através do diálogo, voto minoritário.	Participantes selecionados comprovadamente envolvidos no problema, competência e interesse legitimado	Círculo interno (atores dos interesses), círculo externo (função de assessoramento e transferência), alternância entre reuniões plenárias e grupos de trabalho preparatórios, alternância de metodologias, estabelecimento de estruturas através dos participantes.	Modelo de fases: fase de inventário crítico, desenvolvimento de ideias e projetos sustentáveis, estratégias de execução.	
Coordenação	Pessoas com experiência na moderação de grupos	Moderador profissional	Moderação e assessores técnicos (como palestrantes)	Mediadores metodologicamente qualificados	Moderador, coordenador técnico e gerência (3 pessoas)	Moderação profissional e acompanhamento do processo	Moderação e co-moderação de acordo com o número de participantes
Número de participantes	A partir de 3 pessoas	Pequenos grupos até grandes assembleias de moderadores	Aprox. 30 participantes		20 participantes (círculo interno)	20 a 25 participantes	12 a 200 participantes

## Moderação - a arte de obter resultados produtivos a partir de grupos

Heino Apel

Todas as “técnicas participativas” apresentadas neste livro pressupõem que grupos precisam ser, de alguma forma, orientados, organizados, coordenados etc. Quando, na condução de um grupo, há a pretensão de uma participação equânime de todos no processo grupal, está-se então falando, de modo geral, em moderar o grupo. Ao contrário de uma estrutura de comando ou de um estilo de ensino autoritários, uma Moderação tem por objetivo um equilíbrio entre os diversos participantes, que fomente uma estrutura estável para o grupo. Sua meta é garantir, tomando por base os resultados esperados, um processo ideal para o trabalho em grupo. Existem muitos manuais e muitos cursos sobre a técnica de Moderação, onde geralmente são apresentadas descrições e regras em parte muito similares, mas em parte também muito discrepantes. O indivíduo que assumir a tarefa de moderar um grupo de trabalho no âmbito de processos de Agenda já deverá dispor de experiência na coordenação de grupos e não hesitar em fazer mais um curso ou se dedicar a leituras especializadas de aprofundamento. A seguir, lembraremos alguns princípios e problemas da Moderação, na medida em que os consideramos relevantes para processos de Agenda 21.

### O contexto

Uma conversa de trabalho para a qual só se dispõe de uma hora pode ser realizada com os envolvidos utilizando suas próprias escrivinhas, ressaltando-se que estas, mesmo que estejam dispostas em quadro, simbolizam, não apenas do ponto de vista visual,

uma separação entre o coordenador da discussão e os demais participantes. Uma mesa como barreira sugere que cada um deve copiar esta postura com obediência e não representa a expressão da co-decisão equânime. Quando se pretende recorrer à técnica da Moderação, é imperativo que as escrivinhas saiam do centro da sala. A Moderação é realizada com as cadeiras dispostas em semicírculo ao redor de um quadro. O moderador encontra-se sentado em uma mesma posição que os demais participantes. Se as idéias e os juízos expressos pelos participantes precisarem movimentar-se com veemência, seus corpos também deverão acompanhar essa intenção. Ir ao quadro, juntar-se a um outro grupo ou simplesmente deixar a sala, tudo isso poderá ser feito sem esbarrar em obstáculos, quando se as cadeiras são dispostas em semicírculo. Cidadãos que só conhecem seus representantes administrativos e políticos sentados atrás de uma escrivinha sentirão, inconscientemente, um aumento da autoconfiança, quando os virem sentados na sala em uma posição idêntica à sua. Mas também aqueles indivíduos habituados a comandar por trás de ante-salas e bastidores experimentarão uma nova sensação de participação, ao se sentirem, de súbito, “igualados” aos outros.

Antes da Moderação, deve-se garantir a reserva de salas para o trabalho em grupo, deve-se assegurar que há um número suficiente de cartelas, papel-madeira, alfinetes, canetas e pincéis coloridos etc. Listas de checagem de material utilizado na Moderação podem ser encontradas nos manuais mais conhecidos. Se houver escassez de dinheiro, muito do material utilizado pode ser confeccionado pelos próprios interessados a um preço bem mais

reduzido que o despendido quando é preciso comprar material diretamente de fornecedores profissionais. Por último, o material de Moderação utilizado na discussão de problemas voltados para a Agenda 21 deverá irradiar uma compatibilidade visível com o meio ambiente.

Em reuniões de Moderação mais longas, deve-se refletir se o próprio moderador não deveria apontar uma solução para o almoço e também para os *coffee-breaks*, afinal, ir ao restaurante mais próximo normalmente leva mais tempo que o planejado, e o tempo de Moderação é precioso. Pessoas com engajamento ecológico não se contentam apenas com um cafézinho “correto”, também adoram um suquinho “correto”.

## O problema da neutralidade

Um moderador também é designado como um “corretor honesto”. Em um círculo de trabalho que está discutindo a mobilidade em uma cidade, ele precisa, por exemplo, fazer com que um representante do Automóvel Clube, reconhecidamente simpático à utilização de veículos, possa estabelecer uma discussão produtiva com uma representante do Clube de Usuários de Bicicletas, que assume uma posição reconhecidamente hostil a veículos. Como fiscal de regras de discussões, um moderador deverá encorajar as discussões em diferentes níveis, levantar questionamentos, fazer provocações etc., ao perceber que determinadas coisas ainda não foram abordadas. Além disso, se for necessário, deverá ser capaz de “apagar incêndios”, de notar se os participantes das discussões estão tergiversando, se estão sendo “pouco objetivos” ou recorrendo a insultos pessoais etc. Estas freqüentes e inúmeras intervenções aproximam-se todas da fronteira de uma intromissão técnica. Em que se fundamenta um moderador para decidir se problemas “importantes” ainda não foram abordados? O que seria uma “tergiversação”? A partir de quando uma piadinha para alegrar o ambiente acaba se transformando em um insulto ferino? Que efeito de dinâmica de grupo será alcançado por que tipo de intervenção e com que composição de participantes? Todas estas perguntas não podem ser respondidas compulsoriamente. Resta lembrar que um moderador não pode ser, de forma nenhuma, neutro, se estiver acompanhando um processo voltado para o alcance de metas. Suas intervenções serão sempre intromissões técnicas – ainda que, na maioria dos manuais, isso seja criticado como um desvio da “trilha da virtude”. A maneira como esta intromissão é sentida junto à maioria dos participantes é, todavia, o mais importante. E a essência da arte de moderar provavelmente reside aí, em ir apenas até o ponto em que todos ainda o aceitem, visando ao sucesso produtivo.

## Visualização

Normalmente, atenta-se, na moderação, para o princípio de contribuições escritas. Isso é uma forma de garantir os resultados e a compreensão dos acontecimentos. Trabalhamos com tarjetas, para darmos a cada participante a chance de formular suas idéias com calma e, em seguida, visualizá-las no quadro ao lado das idéias produzidas pelos outros. Agrupamos as tarjetas de acordo com o grupo a de idéias, para assim produzirmos abstrações de idéias individuais, tornando-as visualizáveis.

Não obstante, no contexto do embate político e dos diferentes pontos de vista, a visualização também é um meio comprovado de se declararem os posicionamentos dos diferentes grupos, sem que o moderador ou um participante parcial tenha de incluir isso na formulação de suas palavras. O resultado ótico das tarjetas reunidas no quadro ou de uma avaliação feita com os pontos adesivos sobre as idéias apresentadas nas tarjetas ou sobre uma escala que foi apresentada com uma pontuação nada mais é que o produto de um trabalho realizado pelo próprio grupo. Isso fala por si só e consegue produzir uma aceitação por parte de todos, que acaba sendo maior do que se as mesmas idéias fossem apresentadas resumidamente após uma discussão com os respectivos conteúdos. A visualização tem um efeito neutralizador, o que deve ser utilizado sempre que possível em círculos de trabalhos em torno da Agenda 21.

Uma variante especial da visualização é a “técnica de tarjetas”, que também vem sendo caracterizada como um *brainstorm* por escrito. Em fases de trabalho, nas quais são reunidos argumentos, esta técnica revela-se imprescindível. Em geral, ela funciona da seguinte maneira: faz-se uma pergunta que desperta interação, e os participantes escrevem, em uma tarjeta, uma breve resposta para cada idéia de forma legível. Passados cerca de 10 minutos, as tarjetas são recolhidas, lidas em voz alta e então afixadas de modo mais ou menos desordenado em um quadro. Na segunda fase, as tarjetas são arrumadas no quadro por área temática, e são escolhidos títulos para cada grupo de idéias organizadas no quadro. Ao longo deste processo, não se devem fazer discussões prolixas, nem observações negativas acerca das idéias contidas nas cartelas, ou seja, a coleta das tarjetas está livre do estresse causado por rodadas de discussões, em que normalmente cada um tenta destacar sua própria posição, tentando impô-la, o máximo possível, perante outras opiniões. Após um agrupamento dos resultados obtidos, os participantes poderão proceder a uma pontuação, efetuando, assim, uma hierarquização dos resultados recolhidos de acordo com seu grau de importância ou de impacto junto à comunidade envolvida. Desta maneira, pode-se passar para o próximo passo da Moderação com um

questionamento mais restrito (“princípio do funil”) e mais dirigido ao interesse dos participantes.

Eis o segredo desta técnica: reunir argumentos com o grupo, ao invés de se fazer um debate, tem um efeito harmonizador. Na verdade, isso é uma grande vantagem diante de discussões que, se os participantes forem muito diferentes, muito rapidamente podem levar a polarizações. Mas também pode se transformar em uma desvantagem, se algum conflito for, desta forma, deixado de lado. Se, ao ser formulado o problema, o que normalmente deve ser feito já na introdução, as diferenças reinantes nas diferentes posições não mais forem tão virulentas, então, em princípio, nada mais haverá a moderar. Rapidamente se chegará a um acordo sobre aquilo que já foi consensualizado, concluindo-se em seguida, com decepção, que algumas coisas decisivas ficaram sem resposta. O motivo deste possível fracasso é o seguinte: às vezes, são coletados apenas alguns conceitos rudimentares, através dos quais as diferentes posições somente ficarão claras, quando se proceder a um detalhamento dos motivos. Só que existe uma proibição de discutir o detalhamento.

Fazer o agrupamento de idéias também não é tarefa fácil. Devido à concatenação das relações ambientais, é difícil ordená-las. Além disso, o ordenamento pressupõe capacidade de abstração, para a qual os participantes apresentam diferentes experiências prévias. Os resultados do agrupamento em geral são muito gerais. Deles facilmente se pode destacar aquilo que é especificamente interessante. Através de um agrupamento “errado”, o grupo pode reduzir-se a um questionamento em meio a vários possíveis questionamentos gerais, ao invés de realmente chegar a afinar o questionamento de seu problema. Como um moderador pode manobrar este processo? Se ele próprio fizer o agrupamento das idéias, estará se intrometendo em demasia, se delegar a tarefa a alguém, então terá de aceitar o resultado. Muitas vezes, somente em um estágio avançado se observará que, no início, foram cometidos erros ou foram feitas mudanças equivocadas.

## Fases da Moderação

A regra pedagógica geral, segundo a qual, durante o processo de ensino-aprendizagem, deve-se atentar para a mudança de metodologias, vale principalmente para a Moderação. Quem busca soluções, não deverá apenas operar mudanças em uma trilha que está percorrendo. É importante abrir uma mudança de perspectivas do ponto de vista metodológico, para se aproximar do objeto com a maior versatilidade possível. Já foi mencionado o “princípio do funil”, segundo o qual se deve partir de uma introdução ampla para um nível objetivamente restrito. Este princípio pode ser percorrido em cascata:

após um afinamento, o questionamento concretizado pode ser abordado de uma nova forma geral, para voltar a ser afinado. É importante que o aprofundamento dos temas seja efetuado pelos próprios participantes, para que, na especificação, sempre seja apresentado o maior grau de atualidade ou o maior nível de competência ou ainda o mínimo denominador comum para os membros do grupo. No contexto da Agenda, isso significa dizer que as questões técnicas devem ser detalhadas até o ponto em que se encontram as maiores probabilidades de ações conjuntas.

Para se esquivar da armadilha da harmonização, recomenda-se uma mudança das técnicas de *brainstorm* (tarjetas, *brainwriting* etc.) e de fases mais reflexivas e voltadas para a tarefa proposta. Fases reflexivas aprofundam as idéias que foram reunidas, atualizam contextos de justificação e permitem estabelecer relações transversais entre argumentos oriundos da fase de coleta. Também para estas fases, podem ser colocadas regras, se houver o perigo de tergiversação. Uma limitação para os tempos de fala de cada membro, um cartão amarelo para ataques pessoais, um cartão verde para redundâncias etc. O que importa é que estas regras sejam aceitas antes da respectiva fase sem que haja votos contrários. Recomenda-se ainda que o moderador não assuma a função de fiscal das regras. Além disso, aqui também deverá ser decidida uma visualização dos resultados obtidos.

Um importante princípio de mudança é a transição do trabalho em equipes para o trabalho no plenário e vice-versa. O trabalho de coleta e de preparação de informações pode ser efetuado melhor em pequenas equipes (de quatro a oito participantes). Vinte pessoas diante de um quadro farão com que mais de dez sejam condenadas à inatividade. Enquanto isso, uma pequena quantidade de pessoas diante de um quadro produz uma dinâmica estimulante e motivadora. Uma pequena equipe consegue desenvolver mais coisas que cada um dos indivíduos isoladamente. Em pequenos grupos, pode-se discutir mais intensamente. Na maioria dos casos, a dificuldade só começa, quando os resultados dos diferentes grupos precisam ser levados ao plenário. No planejamento do processo, é preciso averiguar, se o trabalho em equipes tem mais um caráter de auto-asseguramento e de apropriação dos problemas, ou se este trabalho deverá elaborar algo imprescindível para o plenário. Relatórios de equipes são pouco apropriados para este tipo de atividade. Quando são propostas as mesmas tarefas para as diferentes equipes, chega-se, durante as discussões plenárias, à importante constatação de que diferentes pessoas podem chegar a diferentes conclusões. O moderador deverá então enfatizar principalmente aquilo que todos concluíram em conjunto e onde os resultados apresentam diferenças. Durante o resumo de todos os resultados obtidos pelas equipes,

não se deve deixar nada de fora e também se deve dar um reconhecimento equitativo aos resultados de cada um dos grupos. Mesmo quando há uma alternância na formação das equipes, rapidamente se pode constatar um sentimento de grupo. Aquelas pessoas que trabalham ativamente em uma equipe, cujo trabalho acaba não sendo devidamente reconhecido, logo se sentirão desmotivadas a continuar trabalhando.

O plenário é responsável por informações fundamentais, por decisões básicas, pela mudança para outras fases de trabalho e por reflexões prospectivas. Ademais, deverá ser mantida a identificação com a questão geral que está sendo levantada, e deverá ser buscado um equilíbrio entre as eventuais disparidades.

O plenário é o princípio campo de atuação do moderador, pois ele delega a Moderação a alguém de cada um dos diferentes pequenos grupos ou confia no princípio do trabalho autocoordenado, que sempre funcionará melhor de acordo com a precisão com que as tarefas são propostas. Para que tudo isso dê certo, também são necessárias pausas entre as diferentes fases, para que os participantes possam regenerar-se e para que o moderador possa preparar os próximos passos.

Um moderador experimentado não pode comandar o decorrer das diferentes fases apenas a partir da situação dada. O perigo maior no caso de um moderador inexperiente consiste em que o tempo pode esgotar-se, sem que o grupo chegue à conclusão de que precisa.

## Plano de Moderação

Para se obter pleno êxito em uma atividade moderada, a elaboração de um plano de Moderação tem importância decisiva. Em muitos Municípios, surgem iniciativas espontâneas que se sentem conclamadas a “fazer alguma coisa pela Agenda 21”. Enquanto se tratar de um grupo relativamente homogêneo, oriundo de uma antiga iniciativa de moradores ou de uma associação de proteção ambiental etc. que se encontre regularmente, é possível que, mesmo sem uma preparação específica, uma discussão em grupo acabe dando origem a alguma possibilidade de ação. No momento em que seja feito um convite à sociedade ou seja interpelado um grupo específico de pessoas que até então ainda não se reunira, já se deverá, no momento mesmo do convite, refletir bem sobre o que se quer alcançar com o convite e com a reunião. Via de regra, recomenda-se que, antes da reunião, já sejam feitas algumas conversas individuais, para deixar claros as disponibilidades, os posicionamentos, as aceitações etc., segundo as quais se deverá planejar a meta do evento ou o texto do convite. Se houver certeza sobre o cronograma de que se dispõe, quais são os conteúdos e as metas a serem alcançados com aquela

determinada rodada de encontros, então deverão ser realizadas negociações com um possível moderador. Se houver recursos disponíveis, a Moderação deverá ficar a cargo da pessoa mais imparcial possível. A pessoa inadequada para esta função seria, a título de exemplo, o Secretário de Meio Ambiente de um Município. De acordo com o espectro político predominante, deverá ser escolhida uma pessoa relativamente “idônea”. Se o círculo de trabalho a ser moderado for de alto nível hierárquico, também se faz mister que o moderador seja uma pessoa que goze de um certo prestígio.

Quando se formam círculos de trabalho no processo da Agenda 21, normalmente não existem verbas disponíveis para a contratação de moderadores externos. Neste caso, uma das pessoas engajadas no trabalho deverá assumir a moderação. É de nosso conhecimento que esta é, atualmente, a situação mais freqüente. Contrariando todos os ensinamentos contidos nos manuais, em processos de Agenda 21, normalmente ocorre a “automoderação”, isto é, um dentre os parciais torna-se moderador. Para este tipo de situação, gostaríamos de dar alguns conselhos. Uma coisa incomum nesse tipo de situação não é, de forma alguma, apenas a parcialidade. Uma grave violação das regras consiste em o grupo, se já estiver constituído, ainda não dispor de uma meta estabelecida. Primeiramente, todos têm idéias totalmente distintas sobre o que sua participação no círculo de trabalho pode significar. A condição para admissão poderá consistir, por exemplo, em perguntar durante um fórum municipal da Agenda 21 quem quer discutir a situação do trânsito no Município. Apenas se informam um lugar e uma data, não se determina o moderador, não há uma tarefa concreta, não há uma limitação do tempo, nem uma legitimação das pessoas envolvidas. Um belo exemplo no tocante à participação cidadã, mas uma situação caótica na visão de um manual de Moderação.

Suponhamos que uma pessoa nem muito autoritária nem muito vaidosa e com experiência em coordenar grupos disponha-se a assumir a Moderação. Em uma situação ideal, seria necessário, na primeira reunião, após uma sessão de apresentação dos participantes, proceder da seguinte maneira: mediante a técnica de tarjetas, seriam feitas perguntas e uma avaliação sobre os campos de ação que o círculo de trabalho quer ter como meta no setor de trânsito. Seria recomendável explicar se o grupo (mais na perspectiva de debater uma plataforma) elaboraria uma plataforma de trânsito do Município para o século XXI, se desejaria abordar projetos concretos para uma outra mobilidade na localidade X ou se desejaria realizar ambas as coisas. O próprio estabelecimento da meta principal para o próximo período já carece de orientação metodológica, que não surge por si só.

Em uma sessão de debate sem Moderação, prova-

velmente seria “normal” que cada participante falasse de sua “especialidade” no tocante ao trânsito e que os mais dotados de retórica se impusessem perante os mais inexperientes na arte de falar. Aqueles que não conseguirem exprimir suas idéias ou que, no decorrer do debate, virem-se obrigados até a engolir insultos, certamente não mais se farão presentes no próximo encontro. Em um caso assim, é tarefa do moderador descobrir, juntamente com o grupo, quais são suas possibilidades no processo de consultoria do Município relativamente à Agenda 21. Ao mesmo tempo, deverá tratar de garantir que todos mantenham o “bom humor”. Através de uma confirmação mútua, o engajamento voluntário deverá ser considerado um resultado positivo e gratificante.

O processo de Moderação de um círculo de trabalho fundado com tanta espontaneidade deverá passar por uma fase de estabelecimento de um cronograma, de uma proposição das tarefas (com um horizonte de tempo) e uma fase de execução. Tudo isso deverá ser efetuado pelo moderador com muita habilidade, pois não há, para os envolvidos, nenhuma pressão concreta para a solução de problemas, não existe nenhum encargo profissional para a realização de uma tarefa, também não há remuneração, da mesma forma que ninguém sabe, no início, se realmente valerá a pena engajar-se, se algum dia isso dará frutos ou se as recomendações elaboradas pelo grupo um dia serão levadas a sério pela administração municipal. Como a organização do calendário de debates e a elaboração técnica dos encontros de trabalho são de imensa importância para a viabilidade futura do trabalho efetuado pelo círculo, os moderadores dos círculos de trabalho em torno da Agenda 21 passam a ter uma responsabilidade muito grande. Quem prepara um plano de Moderação, sem antes ter recebido a incumbência de fazê-lo, poderá exercer uma influência considerável sobre o resultado obtido pelo grupo. Com isso, além da imparcialidade, exige-se que cada moderador tenha muita sensibilidade ao lidar com desejos ainda não articulados e com os potenciais secretos dos participantes. Para que cada círculo de trabalho não tente reinventar a roda, é preciso que, no tocante às dificuldades estruturais contidas em toda e qualquer atividade da Agenda 21, desde cedo seja estabelecido contato com outros grupos, de modo a se tirar proveito das informações gerais já existentes e relativas ao movimento de participação cidadã.

Anteriormente, discutimos o plano de um círculo de trabalho surgido espontaneamente a partir de uma situação participativa. Pode-se falar de um procedimento do tipo *bottom-up*, no qual uma estrutura aos poucos vai se formando a partir de interesses formulados pela base e para a qual o moderador exerce uma “função de jardineiro”. Uma abordagem do tipo *top-down*, em que o moderador, após as necessárias negociações com um

município, recebe a incumbência de moderar um círculo de trabalho, é apresentada nesse manual por Reinhard Sellnow (Agenda 21 em Munique).

## Lidando com conflitos

Como indicamos acima, o processo de consultoria não faz jus a uma Agenda 21 local, se os grupos logo se precipitarem na tentativa de chegar a um consenso e a uma harmonia. Por outro lado, os grupos podem ter seu trabalho inviabilizado, se houver contradições intransponíveis dominando a discussão em torno dos conteúdos. Necessita-se uma “cultura de conflito”, em que fique claro que os membros do grupo partem de posições sócio-políticas e ambientais muito distintas e em que um consenso entre eles somente pode ser encontrado em alguns campos. Juízos de valores, tais como a desistência de usar energia atômica, não são negociáveis, mesmo quando uma das partes afirma que não se trata de um juízo de valores, mas de um fato. Em caso de disputas, o moderador deverá ter como princípio a busca de averiguar (ou mandar averiguar), se aquele determinado objeto realmente é necessário para a discussão. Pode-se eliminar muito potencial de conflitos, se houver um entendimento básico, segundo o qual o círculo de trabalho da Agenda 21 não tem como função fazer a outra parte desistir de suas próprias convicções.

Infelizmente, existem muitas questões, nas quais o entendimento sócio-político básico e uma proposta concreta de solução para os problemas estão intimamente ligados. Aqui, uma diferenciação entre contextos de justificação e contextos de consequência poderia ter um efeito corretivo do ponto de vista ideológico. Se o conflito, por exemplo, girar em torno do estabelecimento de uma zona de tráfego com limite de velocidade de 30 km/h, então as frentes se acirrarão, caso, através desta medida, apenas sejam indicadas as seguintes alternativas atributivas: “favorável aos veículos” ou “desfavorável aos veículos”. Aqui não poderá haver um acordo, pois a opinião em relação a ter um carro não é uma grandeza negociável na polarização de valores das pessoas envolvidas. Se, em contrapartida, forem discutidas e detalhadas as condições ligadas ao estabelecimento de uma zona com velocidade mínima de 30 km/h, tais como a redução do barulho, a melhoria da qualidade de vida (no local em questão), a inexistência de risco ao entrar no veículo ou ao sair dele, o melhor acesso às lojas adjacentes, um maior tempo ao volante, a contenção de trânsito etc., também através destas condições certamente será possível dirimir conflitos, mas haverá à disposição uma maior massa de negociação, ou seja, maior possibilidade de acordo. A Moderação de questões técnicas de grande importância na política local

deverá ter como objetivo dividir, o mais breve possível, o fenômeno controverso em subfenômenos; o objetivo será dispor de uma base mais ampla para a discussão de decisões que normalmente também terá menos carga ideológica, abrindo, assim, uma possibilidade para soluções baseadas em acordos.

Um instrumento metodológico já comprovado de como se deixar um caso patente de conflito para se voltar a navegar por águas produtivas é um intervalo. Quando a redundância começa a aumentar nas discussões, ou seja, quando sempre os mesmos argumentos são retomados com um tom de voz levemente diferenciado, recomenda-se propor um novo tema, talvez explicando que talvez não seja possível ir muito longe com aquela temática ou então, se houver espaço dentro do ritmo cronológico daquela reunião que está sendo moderada, declarar aberto o intervalo. Quando um tema conflitante é adiado, o moderador deverá averiguar, se algumas conversas individuais não seriam necessárias, antes de o tema voltar a ser tratado no grupo. Durante uma pausa, os participantes têm a chance de se reorganizar em acordos informais, e o moderador tem a oportunidade de refletir, sem ser incomodado, sobre alguns passos que o levem a “relançar” a questão conflituosa na negociação, por exemplo, através de uma diferenciação em sub-argumentos.

Nesse caso, também pode ser útil delegar a contenda para mais uma rodada nos grupos de trabalho, sobretudo se, com isso, puderem ser resolvidas polarizações entre as pessoas.

O princípio de substitutos em círculos de trabalho da Agenda 21 condiciona que, entre os participantes, as expectativas de papéis sejam ainda mais intensas que em oficinas “normais”. Isso significa que porta-vozes de ONGs, da administração pública, do setor industrial, da política já estão marcados por idéias estereotipadas, antes de terem pronunciado uma só palavra. Quando um círculo de trabalho dispõe de algum tempo livre, pode ser muito útil, se todos os participantes desenharem imagens relacionadas ao tema, mostrando sua percepção de si mesmos e também dos outros. A estimativa dos relacionamentos para com os outros pode ser expressa com distanciamento, com cores ou grandezas de significado. Uma revelação visual da estimativa de si mesmo e dos outros permite muito bem que se dissipem percepções estereotipadas e que se produza um melhor entendimento recíproco para a solução de questões técnicas. Com isso, eventualmente poderão ser evitados conflitos.

Evidentemente, em todas as discussões, um moderador que, também é um membro engajado do círculo de trabalho, terá de evitar fazer, imbuído de seu papel, aquele tipo de juízos de valores cheio de parcialidade. Como as opiniões dos peritos na área ambiental normalmente apresentam grandes discrepâncias, também

não se recomenda fazer referências a análises de peritos, pois isso logo poderia ser entendido como uma parcialidade escondida. Se ficar claro que um membro do círculo de trabalho está encarregado da Moderação, então sua parcialidade enquanto pessoa fica conhecida, e ele terá de agir ainda com mais prudência no tocante a argumentações que estejam próximas a seu espectro político. A partir da técnica de Moderação, conhece-se a troca de papéis entre moderar e ensinar, a qual pode ser simbolizada, por exemplo, tirando-se e colocando-se um chapéu. De maneira análoga, uma mudança de papéis entre posicionamento pessoal engajado e moderação deverá ser sinalizada ao grupo com muita clareza, para que a Moderação possa fazer jus permanentemente à sua tarefa enquanto intermediação neutra.

Um importante meio de manter-se fora da tomada de decisão técnica consiste em jogar de volta para o grupo intervenções “contra” o moderador. Ao ouvir a pergunta “O que é que você acha deste caso?”, o moderador deveria esquivar-se dizendo que sua opinião não cabe ali, que mais importante é saber o que os outros acham a respeito daquilo.

Enquanto “servidor” do grupo, um moderador também deverá evitar querer tirar vantagens de sua posição. Se forem apresentadas objeções contra seu modo de proceder, que não mostrem claras violações das regras previamente acordadas, o moderador terá de jogar a pergunta de volta ao grupo, indagando se o grupo entende o problema também desta forma, para então encerrar o assunto.

Esta regra vale especialmente quando se põe para funcionar uma técnica de *flash* para se dar vazão às emoções captáveis. As críticas então apresentadas relativamente à situação momentânea deverão provocar, enquanto manifestações, uma descarga junto aos participantes, não devendo ser recolocadas, sob pressão de racionalidade, através de discussões visando a repor a ordem.

Nas apostilas de Moderação, ainda podem ser encontradas outras regras úteis de como lidar com conflitos, cujo domínio pressupõe experiência e serenidade ou ainda que às vezes acabam não funcionando. Um moderador não é um mágico. Além disso, na hora de encontrar soluções para opiniões técnicas muito distintas, são sempre os membros do grupo que acabam tendo de assumir maior responsabilidade.

## Recomendações para a moderação de círculos de trabalho com a Agenda 21

1. Em um círculo de trabalho que se inicia de maneira aberta, é recomendável começar, após a rodada de apresentações (ou ligada a esta atividade), uma *averiguação sobre a motivação*. Cada um tem um motivo pessoal e,

na maioria das vezes, também uma instituição ou uma empresa por trás de si, as quais possuem também uma determinada idiossincrasia que o participante gostaria de apresentar. Ambas as coisas deverão ser registradas em uma rodada pormenorizada de apresentações.

Provavelmente, muitos motivos de grande apelo serão revelados (“Gostaria que fosse feito mais pela Agenda em nosso município”). O moderador terá de deixar vir à tona aquela reivindicação compreensível de que outras pessoas também deverão assumir tarefas, de modo que cada um se sinta disposto a fazer algo. Cada um deverá então relatar como suas instituições poderão contribuir – na maioria dos casos, isso não será muita coisa. É preciso questionar acerca das margens de ação (princípio do “least cost planning”, isto é, primeiramente se deve fazer o que dá muitos resultados e não custa nada ou muito pouco, para então se dedicar àquelas medidas que oneram mais os recursos financeiros).

Se forem mencionadas propostas de ação já quando da apresentação dos motivos, estas deverão ser consideradas impreterivelmente e examinadas quanto a sua exequibilidade.

2. *Declaração de idiossincrasia.* Após os motivos, deverá ser averiguada a idiossincrasia do grupo. Será que todos querem a mesma coisa, será que as idéias são muito disparatadas? Onde se verifica uma plataforma de ação conjunta no seio do grupo (para além de um consenso geral em torno da Agenda que talvez já tenha sido alcançado)? As metas e os resultados que o grupo deseja alcançar precisam ser registrados por escrito (pequenas metas com alto grau de consenso são preferíveis a grandes metas com consentimento impreciso). Se todos aceitarem essas regras, o grupo passará a ser medido, no futuro, por elas.

3. *Averiguação do status quo.* Os participantes enumeram ou deixam averiguar o que já está sendo feito em relação à economia de recursos, à redução de emissões, à mudança de comportamento, à solidariedade global etc. Uma documentação destes feitos benéficos no âmbito da Agenda ajuda a aumentar a autoconsciência do grupo, dando-lhe ainda mais soberania para iniciar os trabalhos.

4. *Princípio de acoplagem.* O caminho mais fácil para se percorrer um novo caminho é olhar para caminhos que já foram trilhados. Em outras palavras: o grupo reflete sobre como pode aproveitar bons exemplos já existentes nas áreas de cooperação, de divisão de tarefas, de novas investidas etc. Isso levará as pessoas a novos contatos. Deverá ser montada uma rede de pessoas que estão tecendo a mesma teia, de forma que esta possa ficar cada vez mais ampla.

5. *Inovações* normalmente ficam do outro lado de trilhas que já foram percorridas. Na busca de espaços para campos de ação locais e suscetíveis à Agenda, o entrelaçamento não-convencional de pessoas, além de exercícios criativos de *brainstorm* e redes pessoais informais, ajuda a aplainar o caminho. (Talvez aqui seja útil a realização de uma oficina do futuro para cada círculo de trabalho). O grupo de trabalho deverá criar uma atmosfera de confiança, em que cada participante perca o medo de que o outro lhe passe a perna ou de ser usado apenas para fins publicitários etc. O desenvolvimento da confiança entre os participantes deverá levar à formação de uma confiança entre as instituições envolvidas. Isso quer dizer que os círculos de trabalho também deverão – na medida do possível – fazer um rodízio, no sentido de fazer reuniões nas casas de seus membros, para se alcançar um entendimento e um conhecimento mútuo.

6. *Compromisso* é a chave para a viabilidade do trabalho e o desenvolvimento de projetos de forma duradoura. Em cada reunião, o grupo estabelece metas parciais e fixa tarefas a serem executadas por diferentes membros. Somente quando houver a sensação de que uma tarefa será resolvida, também reinará uma atmosfera de viabilidade do trabalho. Manter um *autocomprometimento* desta natureza, sem a existência de uma base contratual, somente poderá funcionar, se cada um tiver a sensação de que o círculo de trabalho significa algo para sua pessoa.

7. *Formar coligações.* Os membros do círculo de trabalho são apenas um pequeno segmento de todos os atores com responsabilidade sócio-política na área de ação escolhida. É necessário construir ligações para com os indivíduos que se encontram nas posições-chave de tomada de decisão, bem como para com outros indivíduos afetados pela ação em questão. Mas também se deve acompanhar o processo de outros círculos de trabalho, para refletir se não seria conveniente realizar parcerias mais fáceis com pessoas que já se encontram engajadas.

8. *Identidade corporativa.* Em todo círculo de trabalho (e não apenas no tocante a relações públicas), é preciso desenvolver um senso comunitário. As ações decididas (campos de ação) também precisam acontecer com uma determinada etiqueta, para que o grupo obtenha autoestima. As muitas ações que ocorrem à margem somente transmitem a impressão de importância, quando podem remeter a um núcleo comum a todos. Isso significa que logo se faz necessário um logotipo unificador para a Agenda 21.



## O importante é o interior: Moderação no Desenvolvimento Local e Regional

Dorothee Dernbach

### Observação preliminar:

Como este artigo tem por objetivo relatar fatos oriundos sobretudo da prática, sempre recorrerei a exemplos. Os exemplos são de minha própria experiência ou de outros moderadores, com os quais faço um intercâmbio permanente de idéias. Nosso campo de ação é a Moderação no Desenvolvimento Local e Regional no Estado da Renânia-Palatinado.

### Como a revitalização de povoados do interior encontrou a participação cidadã

Você alguma vez já se ocupou em analisar os resultados da revitalização “clássica” de uma cidadezinha do interior? Ao se apurar a vista nesta direção, pode-se logo reconhecer os povoados que, nesse sentido, passaram por uma reforma revitalizadora. As ruas pavimentadas e a praça principal brilham como novas, e as antigas fachadas receberam uma nova pintura. Ao se lançar uma segunda olhadela, muitas vezes chama a atenção que a bela (e cara!) praça principal está vazia, nela não se vê uma pessoa sequer, afinal de contas, os pontos de encontro da cidadezinha têm outros endereços. A própria vida do povoado não passou por nenhuma mudança. Confesso que acabo de apresentar um quadro intransigente e unilateral da situação. Isso serve para deixar claro o espírito do tempo que, durante um longo período, caracterizou o desenvolvimento de povoados do interior: um planejador de fora chega à cidadezinha imbuído de sua qualidade de perito, e “decreta” um plano, segundo o qual o Município deverá desenvolver-se durante os próximos dez

anos. Nesse sentido, a visão é voltada mais para o passado, para a manutenção de prédios tradicionais, o que, é claro, justifica-se. Mas será que isso basta para a pretensão de desenvolver a qualidade de vida no interior? Facilmente, aspectos holísticos ficam no meio do caminho. Pensem, por exemplo, que se poderia desenvolver um povoado ecologicamente intacto, integrar grupos periféricos à comunidade do povoado ou também fortalecer as próprias iniciativas dos cidadãos, através de *marketing* próprio.

Uma falha desta natureza, é claro, não poderia ficar eternamente escondida. Assim pensando, sobretudo o Estado austríaco da Baixa Áustria e também alguns Estados da Alemanha, como a Baviera, passaram a buscar uma abordagem abrangente. Foram percorridos novos caminhos e experimentados novos instrumentos, visando a integrar o acompanhamento do processo, que normalmente vem sendo aplicado no desenvolvimento de empresas e de cidades, também ao desenvolvimento de povoados. Na Baixa Áustria, a recuperação de povoados acabou se transformando na “maior iniciativa de moradores de toda a Áustria”. Este artigo tratará de uma das novas “ferramentas” utilizadas na recuperação de povoados: a Moderação Local no interior.

Também no Estado alemão da Renânia-Palatinado, houve, nos anos setenta, com o impulso dado pelos Estados vizinhos, um processo de repensar, que acabou se manifestando na mudança das diretrizes de fomento ao desenvolvimento local de povoados. Se, até agora, os milhões de verbas vinham sendo empregados sobretudo em “paralelepípedos”, um número de Municípios já consegue receber verbas para uma participação cidadã acompanhada por moderadores. Oficialmente, fala-se, nesse contexto, de trabalho informativo, educacional e de orientação, mas

eu prefiro utilizar o termo “Moderação de Local” para designar este trabalho. Não obstante, a oferta do governo estadual da Renânia-Palatinado em disponibilizar 15.000 marcos para a Moderação em cidades pequenas só vem sendo considerada por cerca de metade de todos os Municípios autorizados. Isso deixa claro que a participação cidadã, normalmente é encarada com ceticismo e tratada com cuidado, sobretudo pelas autoridades estabelecidas. Os Municípios que se abriram para este caminho estão fazendo, com isso, um trabalho pioneiro. Como mostram os exemplos da vida prática, em tais Municípios, muito cedo o ceticismo inicial deu lugar a uma postura positiva e de reconhecimento pelo novo trabalho. A este respeito, um prefeito declarou: “No início, eu estava muito cético, pois me perguntava se isso funcionaria. Depois fiquei surpreso ao ver que as pessoas se sentem tão envolvidas. Sempre voltaria a repetir esta medida.” De outra Moderação, recebemos o seguinte *feedback* do prefeito: “Fiquei impressionado em ver que alguns moradores são capazes de se mexer bastante por uma causa que os toca e que, mais tarde, certamente irão defendê-la com muito mais intensidade. Ressalte-se que havia muitos jovens envolvidos, e realmente fiquei surpreso com seu engajamento.”<sup>2</sup> Na verdade, achar que, em *seu* povoado, ninguém demonstrará interesse, é uma das preocupações mais freqüentemente citadas na fase que antecede uma Moderação Local.

## Como se dá uma Moderação Local?

### Pré-requisitos

Alguém já fez a seguinte afirmação bastante esclarecedora: “Sem prefeito<sup>3</sup>, talvez alguma coisa caminhe, mas contra o prefeito, nada dá certo.” Na maioria dos Municípios interioranos, os prefeitos assumem uma posição-chave tão ilimitada que é necessário realmente estar certo de contar com seu consentimento. Para ter uma base destinada à Moderação Local, é decisivo, portanto, garantir (e também manter) o consentimento das autoridades que tomam as decisões no lugar.

Um requisito básico para o engajamento futuro dos cidadãos consiste em que eles próprios possam encontrar suas temáticas e metas mais características que dizem

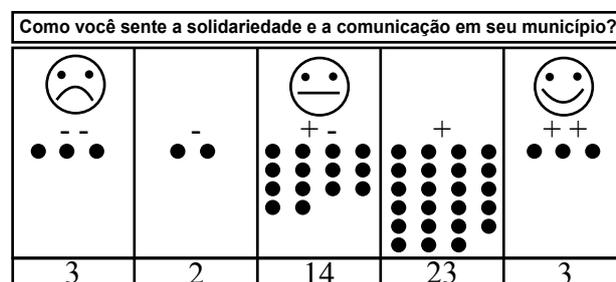
<sup>2</sup> As citações são da documentação de Dernbach (et alii): “Wir können, wenn wir wollen”.

<sup>3</sup> É claro que tenho plena consciência de que a humanidade está dividida em dois sexos. Para fazer jus a isso do ponto de vista lingüístico, levei em consideração diversas possibilidades que, no final, deixei de lado. Pensei em não colocar o masculino à frente do feminino, algo do tipo: prefeito e prefeita, moderador e moderadora, interessado e interessada, assim como também achei que colocar a marca do feminino após a marca do masculino obriga-nos a pôr o artigo feminino após uma barra feia (o/a moderador/a, em português). Não me convenci deste uso. Fica difícil optar por uma solução neutra. Por esse motivo, conclamo todas as prefeitas, cidadãs, moderadoras etc., de todo meu coração, a não entender o uso do masculino enquanto gênero em meu texto como desprezo, mas sim como concessão para tornar o texto mais legível. Sintam-se, portanto, incluídas.

respeito a seu povoado e a sua região. Se o processo for marcado por um dirigismo muito forte, os cidadãos facilmente poderão sentir-se usados para um determinado fim. Isso poderá provocar irritações e dificuldades. Um outro importante requisito é, pois, a coragem de todos os envolvidos – sobretudo da parte das autoridades e do moderador – em deixar-se levar por um processo aberto. No início da moderação, a Câmara de Vereadores vê-se diante de um fato totalmente novo: ela vê-se obrigada a comprar algo, isto é, o desempenho do moderador, sem saber, à primeira vista, que resultados poderá obter. Aqui, antes de tudo, o carisma, a força persuasiva e o “é a capacidade de diversão” do moderador são postos à prova.

## O entorno especial do “povoado”

Ao contrário de outras metodologias que visam a superar a anonimidade, para assim produzir comunicação e um senso de coletividade, a Moderação Local trabalha em meio a um emaranhado de relações muito estreitas já existentes – a comunidade do povoado. Aqui, o desafio consiste principalmente em pôr a nu “as estruturas arraigadas”, rompendo antigos padrões através dos contatos mútuos. Para dar início, pode-se partir de perguntas feitas aos moradores de como estão se sentido em sua cidadezinha, o que pode ocorrer durante uma reunião de moradores.



**Fig. 1: Quadro do ânimo: Como é que você sente a solidariedade, a comunicação em seu município?**

(Fonte: Dietz, S.: Protokoll der Auftaktveranstaltung zur Moderation in der Dorferneuerung in Matzenbach)

Quando se consegue romper velhas barreiras, normalmente desenvolve-se um engajamento extraordinário. Recomenda-se, pois, conquistar os cidadãos através do amor que sentem por sua cidadezinha, não deixando, assim, espaço para a resignação. Para tanto, não existe receita pronta: o que vale aqui é a sensibilidade e toda a fantasia criadora do moderador.

## 2.3 Modelo das fases de uma Moderação Local

É claro que também para um processo aberto como esse deve haver um plano, que eu gostaria de apresentar aqui de maneira breve (o modelo das fases surgiu com base

nas propostas da instituição que contratou o serviço de moderação, mas passa por uma constante evolução).

Na qualidade de catalisador da participação cidadã, um moderador neutro acompanha o povoado por cerca de um ano. Este ano é dividido em diferentes fases de trabalho ou fases de moderação.

### **A fase de contato (duração de cerca de 2 meses)**

Nestes dois meses, o moderador fica conhecendo o povoado e vice-versa. Todas as informações disponíveis sobre a revitalização do lugar e sobre outros planejamentos ou outras estruturas relevantes devem ser compiladas. Em muitas conversas individuais e, eventualmente, através da participação em eventos, o moderador passa a ter acesso à comunidade do Município. A Câmara de Vereadores, desde o início, será incluída no trabalho através de contatos regulares com o prefeito. Na prática, pôde-se verificar que (sem a nossa influência) em todos os círculos de trabalho havia representação de vereadores. Estes passavam a servir de encorajadores dos vereadores restantes, por meio das informações que lhes podiam repassar. Desta forma, na maioria dos casos, consegue-se, desde o início, evitar uma situação de concorrência entre círculos de trabalho e Câmara de Vereadores.

Os objetivos desta fase são:

- divulgar o trabalho junto à população;
- interligar os diversos níveis envolvidos;
- fazer uma análise estrutural da situação real;
- realizar uma primeira compilação temática.

### **A fase de arrancada (duração de cerca de 2 meses)**

Na maioria das vezes, esta fase começa com um evento de porte, para envolver o maior número possível de cidadãos. Eventualmente, o leque de temas antes esboçado apenas de maneira rudimentar será complementado, e os primeiros tópicos de interesse principal poderão ser filtrados. Formadores de opinião e entusiastas são entrevistados. Como o próprio nome já indica, nesta fase dá-se a arrancada para o trabalho ativo em conjunto com os cidadãos interessados.

Os objetivos desta fase são:

- elaborar tópicos de interesse para o Município;
- conquistar o interesse dos moradores em participar da revitalização local.

### **A fase de estruturação (duração de cerca de 2 meses)**

Nesta fase, cabe ao moderador coordenar a motivação e as ajudas de estruturação para dar início aos diferentes

círculos de trabalho que se formaram a partir dos tópicos de interesse. Para tanto, deve haver uma formulação exata dos temas propostos, um desenvolvimento de linhas temáticas principais, bem como o estabelecimento das metodologias de trabalho.

Os objetivos desta fase são:

- implantar estruturas de trabalho vinculativas;
- garantir a continuidade das atividades nos círculos de trabalho.

### **Autonomia nos círculos de trabalho (duração de cerca de 4 meses)**

Para permitir que os cidadãos possam ter consciência de sua própria eficiência, é de grande importância minimizar lentamente a intensidade da orientação dada pelo moderador. Nesta fase, os círculos de trabalho deverão trabalhar com a maior autonomia possível, ainda “atrelados a uma correia, só que mais longa”, só recebendo apoio do moderador, se assim solicitarem. O apoio pode consistir em fornecer informações técnicas, em intermediar conversas com autoridades ou estabelecer contato entre pessoas com interesses semelhantes.

Os objetivos desta fase são:

- emancipar os círculos de trabalho por parte do moderador;
- desenvolver utopias e analisar sua exequibilidade.

### **Inclusão da Câmara de Vereadores (duração de cerca de 2 meses)**

Por volta do final da Moderação Local, tem lugar uma apresentação oficial dos resultados obtidos que deverá acontecer na Câmara de Vereadores. O mais tardar nessa hora, deverá haver uma discussão e uma busca de consenso. Este passo é de grande importância, especialmente para aqueles projetos que necessitam de subsídios.

Os objetivos dessa fase são:

- criar uma plataforma comum para o desenvolvimento do Município
- propor medidas a serem realizadas a curto e longo prazo.

### **Inclusão da população do Município (duração de cerca de 2 meses)**

Aqui, as minutas e os projetos realizados pelos círculos de trabalho são apresentados a toda a população. Na coletividade, as diferentes propostas são avaliadas quanto a seu caráter de urgência.

Os objetivos desta fase são:

- conseguir um amplo consentimento para o desenvolvimento do Município;

- conquistar novos colaboradores e novas idéias para a execução das medidas.

### **Documentação escrita (duração de cerca de 2 meses)**

Para finalizar, o processo e os resultados da Moderação Local são documentados, como uma linha-mestra destinada à continuidade do trabalho quando a Moderação tiver acabado.

Eis o que tinha a dizer sobre o Plano de Moderação. Em princípio, já no início de uma Moderação, está claro que nenhum Município é igual aos outros e que não pode haver uma “Moderação-padrão”. Na prática, as diferentes fases não podem ser tão estanques umas das outras. Elas misturam-se e entrelaçam-se tanto no tocante aos conteúdos quanto ao cronograma. Moderação, como a entendemos, quer e pode apenas impelir, motivar, apoiar e assessorar. Por estas razões, tanto o processo quanto os resultados de uma moderação de povoado são determinados pelo potencial existente no Município.

## **2.4 Ferramentas de Moderação**

Como já foi abordado anteriormente, não são impostos limites no tocante à coordenação do processo de Moderação e à criatividade do moderador. Por isso, a seleção de ferramentas de Moderação que será mostrada a seguir deve servir apenas como estímulo. Não deve ser entendida, de maneira alguma, como uma lista conclusiva.

### **Análise estrutural da situação real**

A análise estrutural no início da Moderação compõe-se de dois tópicos de trabalho: por um lado, deve-se ficar conhecendo todas as informações disponíveis relativas à revitalização do Município; e por outro lado, devem-se elaborar as estruturas a partir de conversas individuais com multiplicadores e grupos já existentes, que determinam a comunicação e o espírito de equipe na comunidade do Município. Além disso, é importante estabelecer contatos com outros níveis que também influem no processo de revitalização municipal. Destes fazem parte, em primeira linha, representantes das repartições municipais.

### **Seleção dos participantes**

A composição dos participantes do processo de Moderação ocorre de forma aleatória. É verdade que, no início, deve-se contatar o maior número possível de grupos que atuam no município, mas a participação acaba sendo, no final, uma livre opção de cada interessado. No caso particular, não se forçou uma composição

homogênea dos círculos de trabalhos, que continham representantes de todos os grupos. Na Moderação Local realizada em Wallhausen, por exemplo, dos cerca de 1.700 moradores, foram contatados pessoalmente por volta de 400 cidadãos.

### **Assembléia de moradores**

Na prática, esta forma tradicional de assembléia de comunidades interioranas ainda não deixou de ser usada e ainda se revela muito eficaz. Quantos cidadãos podem ser alcançados através do convite para a assembléia de moradores, varia muito de Município para Município. Se, de um povoado com 160 moradores, mais da metade fez-se presente, no caso de Wallhausen, dos seus 1.700 moradores, apenas 60 foram à assembléia, o que dá uma percentagem altamente reduzida. O número de moradores presentes não representa, todavia, nenhum tipo de relação previsível no tocante aos resultados. A assembléia de moradores serve especialmente para transmitir aos presentes o sentimento de que seu engajamento está sendo buscado, de que ele é necessário. Além disso, os resultados da consulta com cartelas aqui realizada são o núcleo das proposições temáticas para o futuro desenvolvimento dos dados. *Last but not least*, os primeiros interessados em círculos de trabalho vão se inscrevendo nas listas apresentadas, os quais poderão assumir a função de multiplicadores.

### **Implantação de diferentes formas de trabalho**

Ao lado dos círculos de trabalho clássicos, também se pode pensar em outras formas de trabalho de tipos bem diversos. Vão desde um único evento noturno com fins informativos ou uma excursão organizada de acordo com o tema da moderação, passando por uma aliança do tipo cooperativa, até o trabalho em uma comissão numa forma organizacional já existente.

### **Estruturação dos círculos de trabalho**

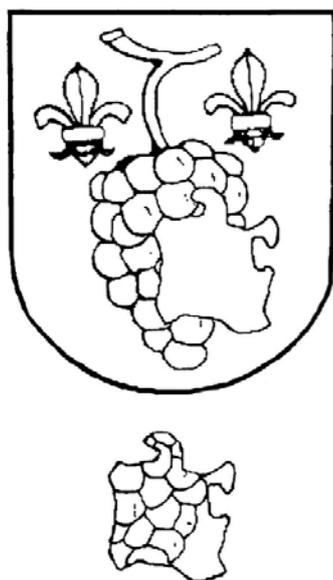
Na fase de arrancada dos círculos de trabalho, faz-se mister tanto a motivação quanto as ajudas estruturais por parte do moderador. Quando as estruturas mais importantes estão asseguradas, pode ter lugar um trabalho cada vez mais autônomo por parte dos grupos. Na medida do possível, recomenda-se que, já no primeiro encontro, estabeleça-se o seguinte: um interlocutor para o grupo, um secretário responsável pelas atas (pode ser em forma de rodízio), a forma da futura cooperação (onde, com que periodicidade, quem, quando ...) e um primeiro projeto. Uma medida salutar é que o moderador assuma a ata do primeiro encontro. Por um lado, a primeira ata pode servir de modelo para todas as futuras atas, o que facilita o trabalho de pessoas com pouca ou

nenhuma experiência em escrever atas. Por outro lado, na primeira reunião, fala-se, na maioria das vezes, sobre o leque temático. Além disso, já que são estabelecidas prioridades, é preciso que estas decisões fundamentais fiquem documentadas. Naturalmente, tudo o mais que tiver um efeito auxiliar nesta primeira fase é bem vindo. Assim sendo, pode-se afirmar que seria possível a realização de uma Oficina do Futuro.

### Trabalho de relações públicas

Para manter toda comunidade municipal a par de tudo e até mesmo ganhar novos adeptos, um trabalho continuado de relações públicas é uma obrigação! No caso de Wallhausen, assumi todo o trabalho de imprensa, após um acordo com o prefeito. Desta forma, eram publicados relatórios regulares e com dados precisos em ambos os jornais regionais, dando ciência sobre o desenrolar da Moderação, bem como prestando informações sobre todos os eventos importantes. Ademais, é possível publicar artigos no Diário Oficial do Município, bem como criar folhas informativas como suplementos de jornais. Como não se pode contar sempre com computadores, normalmente é necessário obter ajuda na elaboração de material impresso. Mas aqui também não se pode estabelecer nenhuma regra: basta dizer que a pessoa responsável pelas atas de um dos círculos de trabalho chegou até mesmo a criar um logotipo próprio.

Na hora de divulgar convites para eventos de maior porte, a utilização de cartazes tem um ótimo efeito. Para as pessoas logo identificarem a origem de nossos cartazes e material impresso em geral, até criamos um logotipo próprio para a Moderação em cada Município.



**Fig. 2 Logotipo para a Moderação Local realizada em Wallhausen**

(Fonte: Dernbach, D.: Abschlussbericht zur Moderation in der Dorferneuerung in Wallhausen)

Para a apresentação dos resultados ao término da Moderação, toda e qualquer forma pode ser apropriada, contanto que desperte o interesse das pessoas. Normalmente, isso pode ser integrado em alguma festa do Município ou algo parecido. Também se pode realizar uma exposição, na medida do possível, aproveitando algum evento interessante. Gostei, em especial, da exposição “Arte na vacaria” que foi realizada lá.

### Documentação dos resultados

Visando a apoiar a continuidade do trabalho dos membros ativos após o término da Moderação Local, a documentação deverá ser de fácil leitura e apresentada na forma de um manual. Ela servirá para tornar visíveis e reproduzíveis as fases de trabalho executadas. Uma outra função é a de um manual destinado ao desenvolvimento futuro, para que alguns projetos já idealizados (mas ainda não realizados) não acabem caindo em esquecimento. Além disso, isso poderá ser usado como apoio de argumentação perante terceiros.

### 3. Objetivos da Moderação Local

“Não apenas os povoados passam por uma revitalização, a própria revitalização dos povoados se revitaliza ...”, é o que se pode ler em uma brochura das instituições responsáveis pela revitalização de povoados da Baixa Áustria. Este processo de renovação consiste em um novo modo, holístico, de entender o desenvolvimento de nossos povoados. A visão está mais voltada para o futuro. O que é necessário para tornar nossas regiões rurais viáveis e dignas de serem amadas também no futuro? O objetivo é, pois, melhorar a qualidade de vida dos povoados também nos níveis cultural, social e ecológico. Para fazer jus a essa pretensão, foi necessário que a revitalização local se abrisse para a participação cidadã.

Concretamente, isso significa para os objetivos do moderador que está trabalhando no povoado:

- engajar o maior número possível de cidadãos no processo de revitalização local;
- motivar os cidadãos a apresentar temas de seu próprio interesse;
- capacitar cidadãos interessados em contribuir ativamente para os interesses de seu povoado;
- tornar-se independente de subsídios e conseguir executar os projetos a partir da própria força local;
- tornar a Moderação obsoleta, para assim poder promover a ajuda para a auto-ajuda.

#### 4. Praticidade total: Moderação no município de Wallhausen/Nahe submetido a uma renovação local

Wallhausen é uma cidadezinha de cerca de 1.700 habitantes com uma infra-estrutura bastante intacta. O panorama da cidade é marcado por estruturas históricas tradicionais ao lado de sua aparência de povoado moderno em franca expansão. A vida da cidade é determinada pelos muitos clubes e associações em atividade, que podem ser entendidos como expressão de uma comunidade local cheia de vida e harmonia.

Wallhausen faz parte do grupo de Municípios com direito a receber subsídios. No ano de 1994, pela primeira, a Câmara de Vereadores local consagrou-se ao tema da moderação de povoado durante um evento informativo. Ainda foi necessário mais um ano, até que se apresentasse a resolução de aprovar a Moderação.

O pontapé inicial deu-se oficialmente no dia 9 de novembro de 1995 através da assembleia de moradores. Mais de 60 moradores atenderam ao convite e fizeram-se presentes ao ginásio municipal. Foi feita uma apresentação da Moderação e da moderadora. Em seguida, com ajuda de perguntas em cartelas, fez-se uma averiguação sobre a opinião dos presentes. A resposta às três perguntas que apresentaremos a seguir teve como resultado um amplo leque de opiniões: “Do que você mais gosta em Wallhausen?”, “Que três pontos você mais critica em Wallhausen?” e “O que você desejaria para seu povoado, se pudesse realizar três desejos?” Muitas das respostas puderam ser agrupadas em temáticas maiores. Ao final do evento, já se haviam concretizado cinco áreas temáticas principais, e também já havia pessoas interessadas em formar os respectivos círculos de trabalho (CT).

Antes do início concreto de cada CT, o leque de temas ainda teve de passar por nova ampliação. Para tanto, conversou-se com pessoas e com grupos que não haviam estado presentes no primeiro evento. Minha intenção era sobretudo convidar os jovens que não estiveram presentes a participar do processo, afinal de contas, são eles o futuro vivo de Wallhausen. Uma campanha baseada no envio de questionários às casas dos moradores não deu grandes resultados.

Ao final desta fase de contato e de arrancada, não havia surgido nenhum tema adicional. Em compensação, havia aumentado o círculo de interessados nos CTs.

A partir de 6 de fevereiro de 1996, após minha visita à assembleia geral anual da Associação de Agricultores e Plantadores de Uva, houve uma verdadeira queda de produção quanto à elaboração dos temas que já haviam sido filtrados. Nesta fase inicial dos CTs, meu total apoio fez-se necessário, sob pena de deixar cair por terra todo o engajamento existente. Passados seis semanas e nove encontros locais, haviam surgido diversas estruturas para

se trabalharem quatro temas que haviam sido colhidos na primeira assembleia de moradores. Enquanto foram instalados CTs fixos para tratar dos temas “áreas verdes para o município” e “revitalização do centro”, o tópico “conservação das terras devolutas na área vinícola de Johannisberg” ficou a cargo da Associação de Agricultores e Plantadores de Uva. No meu modo de ver, era conveniente deixar que o tema fosse trabalhado entre os próprios afetados pelo problema em uma estrutura já existente, só me apresentando para prestar algum tipo de apoio. Com relação ao tema “Turismo”, teve lugar uma primeira noite de discussões sobre o assunto. Este tema foi provocado a partir da venda da antiga sede do banco *Volksbank*, que talvez pudesse vir a ser utilizado para fins de gastronomia.

Depois de estes temas terem sido trabalhados de forma estruturada, pude-me dedicar a outras facetas. Houve uma grande demonstração de interesse ao se trabalhar o tema “Terceira Idade em Wallhausen”. O CT responsável por este tema começou a trabalhar em maio de 1996. O tema que precisou de mais tempo para a fase preliminar foi “Quadra de esportes no Centro”. Certamente isso aconteceu não devido a falta de interesse, mas muito mais devido à dificuldade de encontrar um terreno adequado num centro repleto de construções. Mas já após a primeira reunião do CT, não havia mais nenhuma sombra de ceticismo. Num primeiro encontro envolvendo o município, o CT já havia mobilizado cerca de 50 pais.

Todos os CTs receberam apoio meu de forma intensiva e de acordo com a necessidade. Isso abrangeu desde a estruturação e a compilação de idéias nos primeiros encontros dos CTs, passando pela elaboração de informações para os cidadãos e de atas, até o estabelecimento de importantes contatos e a coordenação de compromissos a serem cumpridos. Nesse sentido, tentei manter-me nos bastidores e, ao longo do tempo, fazer-me cada vez mais dispensável. Concretamente, tudo ocorria da seguinte forma: cada CT recebia de mim uma série de compromissos a cumprir, que eles próprios, se necessário, poderiam contatar. Mas é claro que sempre haveria ajuda à disposição no caso de algo dar errado, eu estaria sempre disponível para contatos por telefone.

A pedido do prefeito, durante o processo de Moderação, assumi o trabalho de imprensa. Desta forma, pôde-se garantir informações permanentes a todos os moradores. É claro que uma das minhas mais importantes tarefas era o contato com o prefeito e com as autoridades responsáveis pela revitalização do povoado. Desta forma, já foi possível evitar a possível crítica de que a Câmara dos Vereadores estaria sendo passada para trás.

Para conseguir um término da Moderação coroado de êxito, ainda foram realizados dois eventos no outono europeu de 1996. No dia 5 de setembro, todos os membros ativos foram convidados para uma reunião a respeito do fu-

turo dos quatro CTs após o encerramento da Moderação. Todos se decidiram por uma continuidade dos trabalhos. Estabeleceram-se metas e abordagens de ação, bem como a estrutura futura das parcerias para cada um dos CTs.

No dia 24 de outubro, teve lugar a assembléia final de moradores no ginásio local. Naquela noite, ainda se trocaram muitas idéias sobre as opiniões de cada um acerca da Moderação. Além disso, discutiu-se a questão de como se poderia manter viva este tipo de cultura participativa em Wallhausen. Nasceu idéia de realizar uma

vez por ano um evento, no mesmo espírito da primeira assembléia de moradores, como uma forma de apoio e de manter sempre atual a participação cidadã. Para mim, na qualidade de moderadora, muito importante foi poder agradecer, naquela oportunidade, aos participantes por seu engajamento e seu pioneirismo, bem como pela chance de poder ter estado ali.

O quadro geral que se segue mostra as diversas formas de trabalho relativas aos diferentes temas, bem como seus resultados ao longo da Moderação.

ÁREA DE TRABALHO	ATIVIDADES DURANTE A MODERAÇÃO	OBJETIVOS E RESULTADOS DURANTE A MODERAÇÃO
Áreas verdes para o Município	Criação de um CT Caminhada temática pelo Município Evento com palestras de especialistas Excursão de um dia tendo como tema: "Restaurar nossa cidadezinha – Tornar verde nossa cidadezinha" Conversas pessoais com os proprietários das casas e encomenda de plantas feita pela coletividade Conversa sobre o futuro da estrutura e da continuidade do trabalho pós o encerramento da Moderação	Assegurar a forma de trabalho Coleta de temas / Definição de prioridades Proposição do projeto: Tornar a cidade verde, dando especial atenção à colocação de plantas em casas e em fachadas Estabelecer os próximos passos e projetos Resultados: plantio de rosas, videiras etc. em cerca de 30 fachadas de prédios situados no centro do povoado. Estabelecimento de uma trilha entre videiras e plantio das videiras ao longo da trilha Colocação de plantas ao longo do muro do cemitério local
Turismo	Tematização durante a assembléia geral anual da Associação de Produtores de Uva Rodada de conversas visando a um eventual aproveitamento do prédio do antigo banco <i>Volksbank</i> para fins de gastronomia Noite aberta para conversas em torno da temática "Turismo" Noite informativa voltada para locadores de quartos com a presença de peritos nas áreas tributária e administrativa	Formular os temas: falta de leitos para alugar em Wallhausen Encontrar abordagens para o projeto: Recriação de ofertas, garantia e melhoria da qualidade na rede já existente, ligação entre os detentores das ofertas já existentes, criação de um catálogo de oferta de leitos
Reforma do centro do povoado	Criação de um CT Realização de reuniões do CT Pesquisa de base sobre cada tema relevante, panorama do trânsito, campanha para coleta de assinaturas, visita ao Centro da cidade Documentação das zonas de pedestre já existentes Reunião para discutir o futuro quanto à estrutura existente e à continuidade do trabalho após o término da Moderação	Garantir as formas de trabalho, estabelecer temas Proposição do projeto: – Trânsito tranquilo – Reativação de locais com antigos poços – Regulamentação do tráfego paralisado – Melhorar as ligações entre as zonas de pedestre no centro Resultados: regulamentação do tráfego paralisado no centro do povoado, planejamento detalhado da reforma do centro, resolução da Câmara de Vereadores sobre a ampliação das ligações mais importantes de áreas de pedestres no centro (com base na reordenação fundiária do povoado)
Conservação das encostas de "Johannisberg"	Realização dos trabalhos através de uma comissão da Associação de Vitivinicultores Encontro com representantes do órgão estadual de conservação do patrimônio Assembléia de proprietários envolvendo os vitivinicultores afetados pelo projeto, participação da repartição responsável pela reordenação fundiária Esclarecer as possibilidades de subsídios	Assegurar a forma de trabalho Estabelecer um acordo entre os objetivos da renovação do povoado, dos vitivinicultores e da proteção à natureza Criação do projeto: manter abertas as áreas através de pastagem extensiva Resultado: a execução das medidas fracassou por conta dos cortes de verbas do Programa de Biotopos na Renânia-Palatinado
Envelhecer no interior	Criação de um CT Diversos encontros de trabalho Visita a projetos-modelo de trabalhos com idosos na região Reuniões para discutir o futuro quanto às estruturas existentes e à continuidade do trabalho após o término da Moderação	Assegurar a forma de trabalho Coleta de temas Formulação do projeto: serviço de transporte voluntário gratuito destinado a pessoas da terceira idade Formulação dos próximos projetos: acompanhamento de idosos durante o dia, moradia com acompanhante em Wallhausen Resultados: encontros regulares de pessoas da terceira idade, implantação do serviço de transporte
Quadra de esportes	Criação de um CT Diversos encontros de trabalho Reunião no povoado e negociação com as partes envolvidas Dia de planejamento com as pessoas envolvidas e com técnicos em planejamento, trabalho de relações públicas, mobilizar doações, ganhar adeptos, realização completa através dos próprios esforços Reuniões para discutir o futuro quanto às estruturas existentes e à continuidade do trabalho após o término da Moderação	Assegurar a forma de trabalho Formulação do projeto: quadra de esportes no centro do povoado Resultados: ampliação da quadra de esportes através dos próprios esforços, financiamento através de doações e de verbas oriundas do programa de renovação do povoado e da Comissão do Município

## 5. Resumo

Para a pergunta "O que é mesmo que faz a Moderação Local uma metodologia tão eficaz?", existe uma resposta

simples: a eficácia da Moderação Local surge através do novo fórum por ela oferecido. A pessoa neutra do moderador age, nesse caso, como um catalisador. Por fora das formas já estabelecidas, tais como associações, estru-

turas políticas e administrativas, um tal potencial não aproveitado pode ser explorado em prol da comunidade. Isso significa não apenas um engajamento adicional, como também oferece um “espaço não-ocupado”, em que novos temas emergem e podem ser trabalhados de modo não-convencional.

O emprego da Moderação Local aplica-se a todas as situações em que se deve melhorar a qualidade de vida na zona rural. Até agora, a Moderação Local tem seu uso comprovado no âmbito da revitalização de povoados. Na era da poupança e da economia, um novo objetivo do desenvolvimento de povoados deve ser o aproveitamento de potenciais que independam de verbas oficiais. Ao lado do trabalho totalmente aberto, também já empregamos a Moderação Local para a participação cidadã no contexto de um questionamento bem específico. Isso pode ser, a título de exemplo, o plano de aproveitamento para um projeto comunitário ou até mesmo um plano na área turística que abranja toda a região. Por esta razão, já no título deste trabalho, mencionei um conceito ampliado de “desenvolvimento local e regional”, ao invés de falar apenas de “revitalização local”.

Recomenda-se escolher como moderador uma pessoa de fora do Município e, com isso, totalmente neutra. Tentativas de fazer este processo avançar sob o acompanhamento de uma pessoa da própria localidade em questão – que, com isso, acabará exercendo um controle maior –, até agora não foram coroadas de êxito. À frente de grupos e de reuniões, o moderador deverá demonstrar competência e trazer encorajamento para a realização de um processo aberto, afinal de contas, os peritos são os próprios cidadãos!

A metodologia da Moderação somente pode desenvolver sua eficácia nos casos em que as autoridades – e, aí, sobretudo o prefeito – não intervêm com interrupções no ritmo do trabalho. Ela estaria no lugar errado naquelas comunidades em que já se desenvolveu um grande potencial de conflito. Nesses casos, uma metodologia de mediação certamente seria a escolha correta. Vejo um outro problema nos casos em que o processo exige uma direção muito enérgica. Nessa situação, os cidadãos facilmente se sentem usados. Aqui, a Moderação Local não seria a forma de intervenção apropriada.

A idéia básica da Moderação Local e da Agenda 21 é idêntica: aquilo que, no desenvolvimento de um povoado, é descrito com uma abordagem abrangente chama-se, na linguagem da Agenda 21, “sustentabilidade”. Para municípios que querem dar início a um processo ativo de Agenda 21, as experiências e estruturas oriundas da Moderação Local podem ser um apoio valioso.

## Bibliografia

- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, Landwirtschaft und Forsten (Hrsg.): *Leitbild Dorf. Materialien zur ländlichen Neuordnung*, Heft 26, München 1991
- DERNBACH, D./Dietz, S./Bornath, D./Ebert, H-P.: *Wir können wenn wir wollen. Eine Dokumentation von 8 Moderationen in Rheinland-Pfalz* (Bezug: die umweltingenieure, Borngasse 5, D-63654 Büdingen) 1997
- DERNBACH, D.: *Abschlußbericht zur Moderation in der Dorferneuerung Wallhausen/Nahe*. Bingen 1997, unveröffentlicht (Bezug: *die umweltingenieure, s.o.*)
- DIETZ, S.: *Protokoll zur Auftaktveranstaltung der Moderation in der Dorferneuerung Matzenbach*. *Entwicklungsagentur aufwind/Gangloff*. Unveröffentlicht 1997
- FRAHM, E. u.a.: *Neue Perspektiven der Kulturarbeit im ländlichen Raum*. Jehle-Rehm-Verlag, München 1993
- GLÜCK, A./Nagel, H. (Hrsg.): *Das Land hat Zukunft - Neue Perspektiven für den ländlichen Raum*. Jehle - Rehm - Verlag, München 1991
- KNIELING, J.: *Dorfentwicklung - Ökologie - Bürgerbeteiligung. Literaturübersicht. Materialien zum Modellvorhaben Schwaförden 2/1991* (Bezug: Institut für das ländliche Bau- und Siedlungswesen, Universität Hannover, Schloßwenderstraße 1, D-30159 Hannover)
- LANDESGESCHÄFTSSTELLE FÜR DORFERNEUERUNG (Hrsg.): *Wir erneuern unser Dorf* (Bezug: Lothringer Straße 14, A-1037 Wien/Österreich)
- Niederösterreichischer Landesverband und Landesgeschäftsstelle für Dorferneuerung (Hrsg.): *Der neue Weg der niederösterreichischen Dorferneuerung, Teil 1 und 2* (Bezug: Amtsgasse 9, A-2020 Hollabrunn/Österreich)
- Niedersächsische Akademie Ländlicher Raum (Hrsg.): *Aktivierende Bürgerbeteiligung und ökologische Dorfentwicklung*. Schriftenreihe Heft 8, Wedemark, 3. Auflage 1992
- SCHOELLER, D.: *Dorferneuerung - Anregung zum Mitmachen*. Tyrolia Verlag, Innsbruck 1991

## O modelo de participação cidadã “Fórum de Trânsito” – Experiências de Heidelberg, Tübingen e Salzburgo

Reinhard Sellnow

### 1. Notas preliminares

Embora haja uma grande necessidade de ações neste setor, em muitas cidades, quase não se pode mais tomar decisões na área de política do trânsito que sirvam como um princípio fundamental para a população. A causa disso é a legítimo conflito de opiniões que ocorre não apenas entre os partidos políticos representados na Câmara Municipal, mas também, da mesma forma, entre os *lobbys* em atividade junto à opinião pública e até mesmo entre cidadãos individualmente que, através de ações junto ao Ministério Público, bloqueiam a execução de soluções para o trânsito, pelas quais eles se vêem prejudicados. Quando ocorre alguma desconfiança dos laudos técnicos elaborados pela administração pública, um laudo técnico feito por algum perito externo logo provoca a elaboração de um laudo contrário. A disputa raramente acontece numa base meramente técnica, mas sim cheia de emoções e marcada por preconceito e acusações

Nesse beco sem saída, recomenda-se que os moradores participem do processo de formação de opinião. Apresentarei aqui o modelo e as experiências colhidas, através da técnica de participação cidadã por mim desenvolvida e denominada “Fórum de Trânsito” (doravante: FT), nas cidades alemãs de Heidelberg e Tübingen e na cidade austríaca de Salzburgo, entre os anos de 1992 e 1996. Com este modelo, tenta-se fazer os participantes sentar a uma mesma mesa com *uma moderação de conflitos sob a coordenação de uma pessoa neutra*, para que, com base em determinados critérios e condicionantes, em acordos sobre técnicas e

“regras do jogo”, possam elaborar o tema em conjunto e – na medida do possível – chegar a um consenso. Em cada uma das três cidades citadas, foi elaborada uma plataforma de trânsito, acompanhada de medidas exemplares destinadas à sua execução.

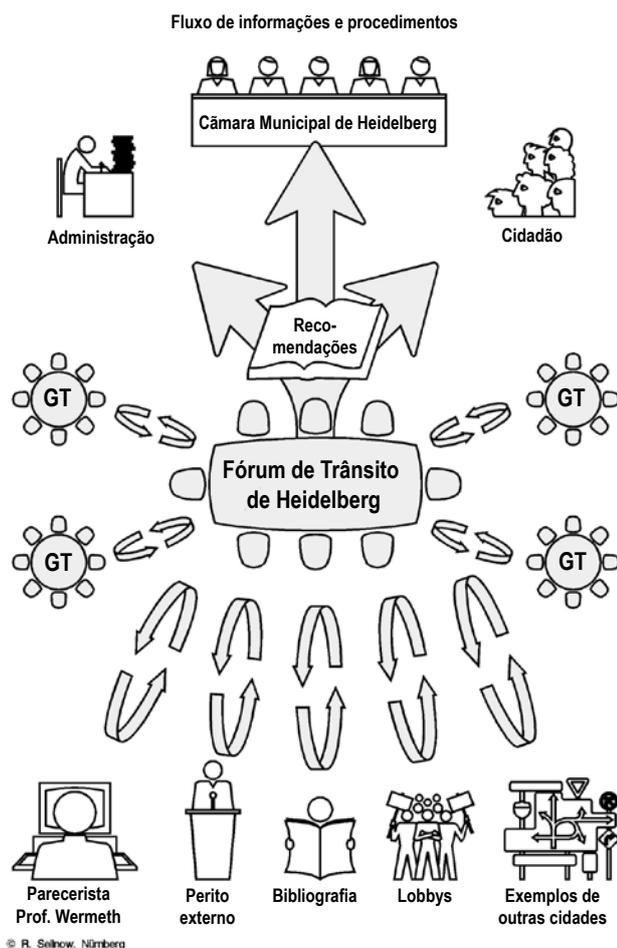
### 2. Objetivos e tarefas do Fórum de Trânsito

Em um modelo de participação cidadã com base na abertura e na transparência, eis os objetivos do FT:

- através de uma moderação neutra, discutir o complexo tema do trânsito de maneira aberta, correta, objetiva e específica, de forma tal que todos os *lobbys* afetados pelo trânsito na cidade tenham a oportunidade de apresentar seus pontos de vista, problemas, esperanças, temores e sugestões de solução (informação recíproca e intercâmbio);
- tentar promover o entendimento, na medida em que sejam desenvolvidos pontos de vistas não conflitantes, enquanto os pontos de vista controversos, uma vez esclarecidos eventuais mal-entendidos, motivos, conseqüências e efeitos secundários, devem ser levados a um consenso através do bom senso e da convicção. O parâmetro aqui deverá residir menos nos interesses individuais e mais na busca de um “interesse público” pelo bem comum (compreensão);
- propor, de forma ordenada e compreensível, as informações e os resultados deste processo de formação de opinião à sociedade, à administração municipal, bem como aos políticos, que deverão aproveitá-los como ajuda para suas decisões na área de política e trânsito (recomendações).

Fazem parte das tarefas do FT (em ordem cronológica):

- a elaboração de um inventário dos problemas de trânsito que necessitam urgentemente de atenção e solução;
- a coleta de propostas para pequenas medidas imediatas que possam ser realizadas com rapidez e com pouco ônus financeiro;
- a elaboração de uma plataforma de trânsito;
- a elaboração exemplar de medidas e sugestões de solução dirigidas ao setor público, mas também à Economia, a determinados grupos e aos cidadãos em geral.



### 3. Modelo organizacional

Dependendo do tamanho do Município, do tema e do número de grupos que deverão tomar parte do fórum, há um único FT (até 20 pessoas) ou um de duas partes com um círculo interno e outro externo (25 a 50 pessoas).

*Dimensão:* o FT, em si mesmo, deverá contar no círculo interno (interesses dos moradores) com no máximo 20 pessoas, as quais deverão comprometer-se em garantir sua participação nas atividades por toda a duração do trabalho. Além destes participantes, fazem-se presentes

às reuniões representantes da Câmara Municipal, da administração municipal, bem como peritos (de acordo com cada caso).

*Periodicidade e duração das reuniões:* o FT deverá reunir-se a cada 3 ou 4 semanas. Por um lado, deverá ser deste modo, para não sobrecarregar os participantes voluntários e honorários, mas também, por outro lado, para garantir uma boa preparação dos conteúdos de cada reunião por parte da administração municipal. Nesse ritmo de 3 a 4 semanas, o FT deverá ter cumprido suas tarefas após o transcurso de um ano.

Para a *qualificação temática e assessoria técnica*, encontram-se à disposição do FT, caso seja necessário, técnicos dentro e fora da administração municipal.

Outras *qualificações técnicas de acompanhamento* podem ser aprendidas através de palestras proferidas por especialistas de fora, por meio da apresentação de soluções experimentadas em outras cidades e, se for o caso, através de excursões para verificação *in loco*, bem como por meio de materiais e de bibliografia especializada a que se tenha acesso. Além disso, também se podem estabelecer *parcerias* com outras instituições (escolas para adultos, universidades, escolas de ensino fundamental e médio, jardins da infância, institutos, bibliotecas, exposições etc.), visando-se a uma ampliação do círculo de participantes. Estas possibilidades de reciclagem e aperfeiçoamento na área de temas voltados para o trânsito deverão acontecer, na medida do possível, adicional ou paralelamente ao trabalho no fórum de trânsito, para se poder consagrar o tempo do FT sobremaneira à própria discussão dos conteúdos.

Para o planejamento permanente e a realização das reuniões, é instalado um *grupo de projeto* que prepara todos os passos detalhadamente (Como se deverá trabalhar um determinado tema? Há palestrantes? Que materiais existem? Quanto tempo se deverá discutir a esse respeito? etc.).

Neste grupo preparatório, além do moderador e de representantes da administração pública, deverá haver a participação ativa de três membros do FT, refletindo no fórum os grupos principais (Economia, Meio Ambiente e Setor Social). Ademais, dependendo do tema, poderão ser chamados outros especialistas. O grupo sempre se reúne na tarde que antecede a reunião do FT, que normalmente acontece à noite, para pré-estruturar as reuniões (uma ou duas) que se seguirão.

Materiais de trabalho compilados tematicamente para as reuniões do FT poderão vir da administração municipal, do moderador ou de especialistas externos.

Recomenda-se a existência de *grupos de trabalho preparatórios para as fases anterior e posterior*, com a incumbência de preparar uma base de discussão em conjunto para um determinado tema ou, numa fase posterior, escrever o desenrolar das discussões de tal forma que o

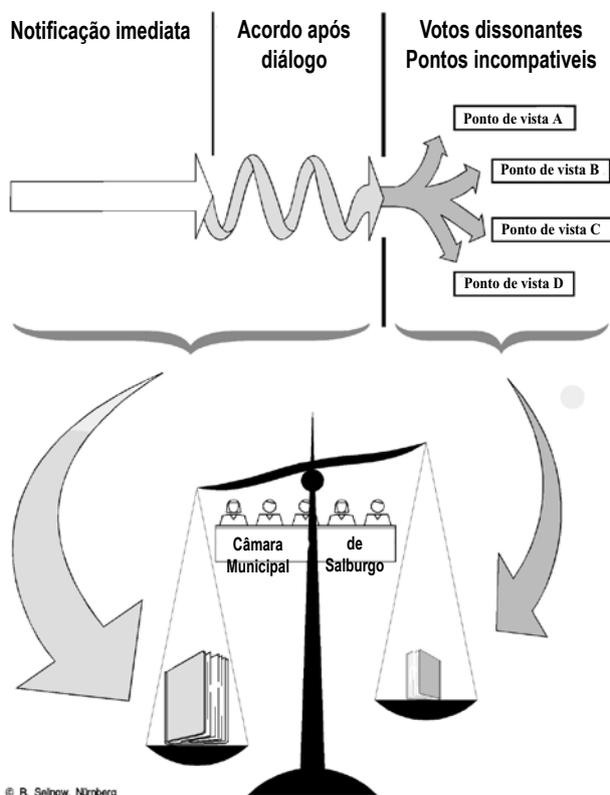
texto possa ser documentado como a opinião do FT.

**Votações:** No FT, não pode haver *votações majoritárias*, nas quais alguns *lobbys* se imponham – eventualmente, até mesmo de maneira permanente - através de acordos contra grupos minoritários. Em princípio, sempre que possível, se tentará alcançar um *consenso através do entendimento*. O consenso valerá como alcançado quando não houver um número expressivo de votos contrários (em meio aos votos a favor e às abstenções).

Quando não for possível alcançar um consenso, uma opinião majoritária será formulada com os votos contrários servindo como *margem de flutuação da opinião* no FT. Não obstante, é necessário que todos os participantes estejam conscientes de que, quanto maior for o consenso alcançado no final, maior será o valor e o peso político do trabalho realizado pelo FT. Caso venha a ocorrer que as imagens de opinião nada mais são que uma soma de diversos votos individuais contraditórios, não haverá, por conseguinte, nem recomendações por parte do FT nem uma justificativa para o alto ônus deste modelo de participação cidadã.

A recusa de decisões majoritárias refere-se apenas a conteúdos e não a *decisões metodológicas* sobre o desenrolar do fórum. A exigência de unanimidade aqui levaria a discussões metodológicas demasiado longas que fariam o em processo emperrar.

#### Qualidade e peso político das recomendações do Fórum de Trânsito



© R. Sellnow, Nürnberg

**Imprensa:** A imprensa é um importante parceiro do FT. Ela é usada como meio e multiplicador, para ajudar

o modelo de participação cidadão a ter um efeito de grandes proporções e para levar a uma discussão pública sobre o “caminho certo” no tocante a “questões de trânsito”. A forma da participação da imprensa deverá ser escolhida de tal modo que, principalmente nas fases de negociação e de formação de consenso, haja uma margem protegida para a liberdade de idéias e de manifestação, sem que, no dia seguinte, participantes venham a ser citados individualmente com fragmentos de idéias. Por esse motivo, as reuniões do FT não são, em princípio, *abertas à imprensa*.

A imprensa é informada sobre os resultados em *conferências de imprensa* decididas pelo grupo responsável pelo projeto. Por ocasião do fechamento de resultados parciais (p.ex. inventário dos problemas, medidas imediatas, plataforma de trânsito etc.) e da resolução acerca das recomendações, a imprensa também pode ser convidada a estar presente diretamente em reuniões do FT.

**Administração pública:** para uma interação envolvendo o FT e o Executivo municipal, deverá ser encontrada uma regulamentação organizacional interna, a qual, mediante informação e transparência, não deixe surgir nenhuma ignorância ou mesmo rejeição do FT por parte do Executivo. Seria possível pensar em um *grêmio de votação envolvendo as diversas repartições e os diversos departamentos*, com o qual os setores de serviço não ligados diretamente ao projeto, mas eventualmente afetados pelos temas e resultados apresentados, pudessem ser incluídos. Tais setores precisam ser informados e poder participar dos conteúdos, seja através de representantes regulares da administração pública, seja, dependendo da temática em questão e ou caso seja necessário, também de forma direta.

**Câmara de Vereadores:** O melhor ponto de partida seria que a Câmara de Vereadores se inteirasse positivamente do modelo do FT e emitisse uma resolução demonstrando sua vontade examinar os resultados do trabalho apresentados sob a forma de recomendações do FT. Por um lado, isso garantiria que o modelo de participação cidadã não seria entendido como concorrência com a Câmara ou para o fortalecimento de uma determinada posição partidária, mas como uma ajuda técnica e suprapartidária visando à própria formação de opinião e tomada de decisão. Por outro lado, a motivação dos participantes seria muito maior, se, desta forma, forem documentados os interesses políticos dos partidos, bem como a vontade de querer dedicar-se seriamente aos resultados obtidos.

A “recompensa” deste trabalho voluntário e honorífico não pode nem deve consistir em que a aceitação das recomendações feitas pelo FT seja garantida pelos políticos. A recompensa poderia, porém, ser entendida através desta pequena fórmula: “Contra bons argumentos, não existem decisões políticas.” Isso quer dizer que o trabalho do FT

deve ser levado a sério pela Câmara de Vereadores e que os resultados obtidos devem ser averiguados com boa vontade. Se os argumentos do FT tiverem sido formulados de forma transparente, compreensível, com justificativa técnica, de forma racional e consensual, não haverá lugar para decisões políticas “arbitrárias” e sem uma justificativa técnica. Pontos de vista muito agarrados à hierarquia, tais como ponderar sobre a requisição de repasses oriundos de outras esferas (Ação Social, Moradia, Cultura, Infraestrutura etc.) ou possibilidades de financiamento não discutidas no âmbito do FT, certamente poderão fazer com que se divirja, com razão, das recomendações.

A Câmara e o Executivo comprometem-se a adiar, na medida do possível, decisões importantes na área de política de trânsito que tenham um efeito de antecipação de uma decisão estatutária, até que seja apresentada uma plataforma de política de trânsito. Em casos isolados e inadiáveis, recomenda-se que o FT seja informado antes e que emita uma opinião formada.

#### 4. Participantes

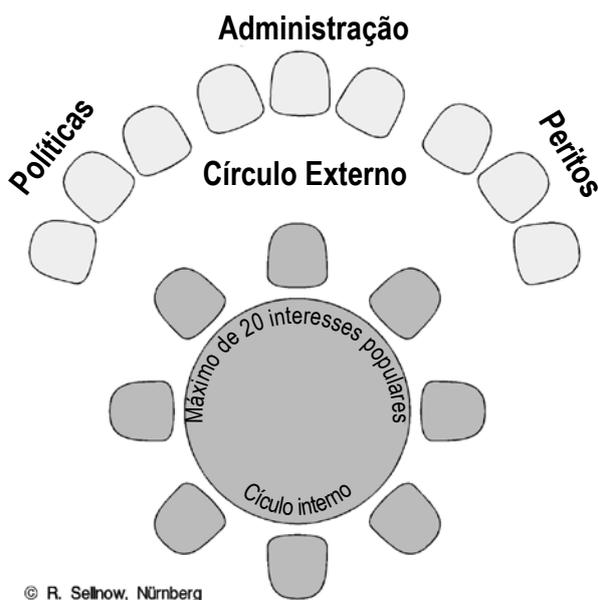
O núcleo do FT abrange cerca de 20 pessoas, caso se queira garantir uma comunicação intensa. No caso de um círculo maior, haveria claras perdas no tocante às possibilidades de debate e do intercâmbio de idéias.

O FT é concebido como modelo de participação cidadã representativa, ou seja, os cidadãos só podem participar do fórum através de representações de interesses devidamente organizadas. Por um lado, isso representa uma limitação e, por outro, também um requisito necessário para a continuidade da participação e para a discussão no nível dos *lobbys*. Desta forma, pode-se fazer jus à participação legítima do cidadão não organizado, pois, em intervalos não muito curtos, são realizadas *reuniões de moradores*, nas quais são apresentados e debatidos resultados parciais. Ademais, podem ser planejadas formas especiais de participação, como sessões de palestras públicas, apresentação de vídeos informativos, participação de escolas etc., às quais qualquer cidadão possa ter acesso e cujos resultados podem ser encaminhados ao FT.

O critério de seleção dos membros representantes não está ligado a uma *filiação a grupos*, mas a uma *filiação a interesses*. No primeiro caso, haveria um sem-número de grupos, clubes, associações e iniciativas de moradores que têm interesse em questões de trânsito e participar do FT. Mas como se pode supor que eles certamente ultrapassariam o número de 20 membros, haveria logo o problema, de difícil solução, de quem selecionar e quem deixar de fora.

Na segunda opção, que vale para nós, procura-se saber quais são os interesses legítimos que se podem apontar

em relação à questão do trânsito (sobre quem é afetado pelo problema) e que deverão ser perscrutados com isenção. Só então se indagará que grupos existentes podem refletir e articular cada um dos interesses. Se um determinado interesse for coberto, com igual valor, por vários grupos, estes deverão chegar a um acordo sobre que pessoa representa com competência tal interesse e como se pode resolver internamente a questão da informação e da formação de opinião. Esta questão da *remissão* aos grupos enviados é essencial para o funcionamento do modelo. Na discussão, vinte opiniões individuais apresentadas interessam menos que *posicionamentos muito assegurados e com o máximo de comprometimento possível* da parte de grupos de interesse (*lobbys*). É necessário, portanto, que os membros do FT mantenham contato com seus respectivos grupos, informando-os sobre o processo de formação de opinião e solicitando, se for o caso, o seu consentimento para posicionamentos a serem defendidos. Desta forma, para além do FT, dá-se origem a um processo de debate e formação de opinião sobre questões de trânsito que são remetidas ao FT.



Dentre os interesses a serem considerados (sem hierarquia), podem-se citar:

- usuários do trânsito de acordo com o tipo (pedestres, ciclistas, usuários de transportes públicos, proprietários de veículos);
- usuários do trânsito de acordo com os grupos sociais vítimas de discriminação (crianças, jovens, mulheres, idosos, deficientes)
- usuários do trânsito de acordo com a situação espacial (moradores de áreas urbanas, moradores de áreas periféricas)
- grupos de usuário especiais (pessoas que viajam entre seu domicílio e o local de trabalho, pessoas que usam meios de transporte para fazer compras, turistas)

- outras áreas da vida social / outros campos de ação, tais como: área econômica (patrões e empregados), preservação ambiental, urbanismo / urbanização, saúde, segurança
- políticos de todos os partidos representados na Câmara de Vereadores
- Executivo Municipal com as respectivas Secretarias
- Peritos: p.ex. batalhão de trânsito, autoridades estaduais, institutos técnicos etc.

A pessoa escolhida para representar, tanto do ponto de vista técnico quanto retórico, um determinado interesse junto ao FT deverá declarar-se apta a *cooperar permanentemente* durante toda a duração dos trabalhos e a dispor de tempo, além da simples participação nas reuniões, para preparar os materiais na fase anterior e na fase posterior, bem como, se necessário, para participar de grupos de trabalho e prestar informações aos grupos representados. Com isso, fica claro que a participação no FT não é um cargo “de honra”, mas um cargo de “trabalho”. Para cada membro do FT, também deverá ser nomeado um *suplente* para o caso de impedimento.

Um papel especial é reservado aos *políticos municipais*, aos *membros do Executivo* e aos *peritos externos*. Todos os partidos com representação na Câmara de Vereadores deverão participar com um representante permanente, mas sem um *status* especial. Deverá ficar claro para todos que o FT não pode ser aproveitado como “palco político” dos embates partidários, mas sim como uma possibilidade de ouvir, de maneira direta, os representantes de interesses dos cidadãos com suas objeções e sugestões a respeito de questões de trânsito. Isso não significa, em absoluto, uma proibição de manifestação, mas apenas um pedido de respeito e reserva diante de cada caso. Cabe a cada representante de partido, fazer, a seu partido ou à bancada do partido, relatos permanentes sobre o processo de formação de opinião, a fim de que as recomendações elaboradas mais tarde não venham a gerar surpresas ou incompreensões.

De maneira semelhante, os membros do Executivo municipal deverão aproveitar, imbuídos de um papel especial, a discussão dos representantes de interesses, por um lado, como uma fonte de informações (sugestões e objeções), mas também para, por outro lado, pôr à disposição do FT seu conhecimento técnico como assessoria ativa. Também outros especialistas externos eventualmente chamados a colaborar deverão restringir-se, de acordo com cada caso, a seu papel de assessores.

O papel especial de políticos, membros do Executivo municipal e de peritos também pode ser visualizado, na medida em que no máximo 20 representantes de interesses formam um *círculo interno*, enquanto os outros formam um *círculo externo*. Caso necessário, os membros do círculo externo têm o direito de pronunciar-se,

respeitando o aspecto óbvio da reserva. Por outro lado, no decorrer das diferentes fases, o moderador exorta-os a que participem, manifestando sua opinião ou fazendo algum comentário. Para ter um caráter realista, o círculo interno sempre necessita de um *feedback*, para saber em que pé se encontra relativamente a seu debate atual “no panorama político” ou para saber de que modo especialista de dentro e de fora da administração pública vêem as idéias manifestadas.

## 5. Moderação

As reuniões do Fórum de Trânsito são coordenadas por um *moderador neutro* ou mediador (de conflitos). Este deverá trabalhar com autonomia em relação ao panorama político-partidário local e às maiorias da Câmara de Vereadores, às idéias do Executivo municipal e a seus próprios interesses econômicos, que extrapolem o pagamento dos honorários de sua função de moderador ou assessor. Ele é responsável pelo procedimento metodológico, ou seja, pelo *processo* e pelo *transcurso* dos trabalhos, enquanto que os participantes do FT, neste âmbito metodológico, são responsáveis pelo conteúdo.

Utilizando modos de trabalho que tomam por base os participantes, o moderador deverá buscar transparência nos argumentos e diálogo no modo da formação e opinião. Deverá manter contato com todos os envolvidos, deverá prestar ajuda, dirimir, por meio da mediação, conflitos surgidos ao longo do processo e promover os processos de entendimento de forma imparcial. Também no caso de conflitos metodológicos, o moderador é um mediador neutro para os participantes do FT. Deverá esforçar-se em desenvolver uma “*cultura do embate*” objetivo, justo, que exclua ataques pessoais.

Na qualidade de presidente, o moderador dirige as reuniões do FT, mas sem um direito a voto. Cabe-lhe facultar e cassar a palavra, coordenar as votações e manter a ordem durante as reuniões.

## 6. Regras de comportamento

Os membros do Fórum de Trânsito devem envidar esforços em prol de uma parceria proveitosa nas prementes questões de trânsito. Para tanto, devem-se acordar os seguintes pontos:

- Cada participante deverá demonstrar vontade para o diálogo e a disposição para aderir a um processo de busca de consenso apoiado no trabalho do moderador.
- O ângulo de visão na busca de soluções não reside no interesse privado e individual, mas no interesse público ou comum a ser definido. Com isso, cada membro deverá estar disposto a esforçar-se para en-

contrar soluções que também abranjam os interesses dos outros membros.

- As soluções buscadas deverão ser duráveis (foco voltado para o futuro, garantia de condições de vida a longo prazo).
- Os debates ocorrem com base na argumentação objetiva e lógica. As discussões são realizadas com lisura e respeito perante cada pessoa. As relações entre as partes deverão ser aprimoradas ou pelo menos não deverão ser agravadas. Com base nisso, não serão admitidos ataques pessoais e acusações.
- No FT, não serão tomadas decisões referentes a planejamento e execução de soluções de trânsito; o trabalho serve como preparação e conduz a recomendações destinadas ao processo de discussão e formação de opinião junto à sociedade, à administração pública e à Câmara de Vereadores.

Deve-se manter o caráter confidencial das conversas; as palavras proferidas por membros do grupo só deverão ser citadas com seu consentimento explícito;

- O FT pode obrigar seus membros a manter sigilo em determinados assuntos (p.ex. processos de negociação e busca de consenso). Isso deverá acontecer, quando 1/3 dos membros o exigirem.
- Não será feita ata do processo, mas apenas uma ata dos resultados. Anotações eletrônicas que venham a ser feitas servirão apenas para a correta documentação, não consistindo em material de informação para a opinião pública.
- Deve-se chegar a uma decisão coletiva a respeito de que forma a imprensa e a sociedade em geral serão informadas dos resultados do FT.
- Todos os participantes envidarão esforços individuais e coletivos, visando à manutenção destas convenções metodológicas. O moderador tem o direito de chamar a atenção para violações destas convenções e, se necessário, assegurar sua manutenção.

## 7. Mediação

Em Heidelberg, a partir do grande círculo plenário do FT (com mais de 100 membros), formou-se um pequeno grupo de trabalho, cujos seis membros eleitos optaram por um determinado tipo de Mediação (cf. Capítulo “Mediação”, R. Sellnow). O objeto da negociação consistia em um catálogo de metas elaborado no plenário do FT destinado ao desenvolvimento do trânsito, constando de 65 metas, das quais 27 eram controversas, ou seja, para as quais um ou alguns grupos fizeram valer os chamados “votos contrários”. Em cinco reuniões noturnas com um total de 20 horas, conseguiu-se obter um consenso com referência a mais de 22 votos contrários, de modo que penas restavam cinco metas controversas.

Infelizmente, este resultado da negociação do processo de Mediação foi torpedeado em uma reunião plenária do FT por alguns poucos membros que não haviam participado da mediação e que não queriam aceitar o resultado consensual amplamente alcançado por seus próprios representantes.

## 8. Resultados e primeiras estimativas

Um aspecto essencial para o controle de resultados é saber como definir a escala de medição para um “êxito”. Este controle começa com a pergunta: Trata-se apenas do *resultado objetivo* ou também do *processo social*?

No caso do critério “*qualidade técnica*”, supõe-se que um escritório de planejamento de trânsito possa realizar melhores resultados com maior rapidez, maior clareza e coerência interna. Mas apenas com isso, os responsáveis pela solicitação do serviço ainda não conseguiriam obter nenhum resultado sobre a “*aceitação social*”. Dados sobre este último aspecto, sozinho, poderiam ser obtidos também com mais rapidez e menor preço através de uma pesquisa de campo junto aos mesmos grupos. Mas aí ainda não se teria obtido dados sobre o *entendimento recíproco* e sobre a “*disposição*” para mudar as próprias posições em reconhecimento de outros interesses legítimos ou mesmo de um “interesse comunitário”. Para tanto, faz-se mister o intercâmbio direto, o diálogo e, em alguns casos, a negociação.

Com base em quê é possível medir “o êxito de uma negociação”? Será que com base no “acordo” e no “consenso” alcançado, que, em determinados casos, só são conseguidos deixando-se de lado áreas críticas, permanecendo-se em um nível abstrato ou ao custo de terceiros? Será que já não seria um sucesso, ainda que sem consenso, saber que partes contrárias (até então ferrenhas) de grupos sociais estão juntas durante algumas reuniões ouvindo atentamente e trocando idéias? Não seria um êxito na área de “nova cultura do embate” e democracia prática vivenciada, com conseqüências positivas para o clima na cidade e para a indiferença política de que todos se queixam? Será que mais de 1000 horas de trabalho honorífico realizado por iniciativas populares, clubes e associações, como ocorreu no Fórum de Trânsito de Salzburgo, durante 14 meses e abrangendo 16 reuniões plenárias (sem grupos de trabalho previamente reunidos e sem as preparações anteriores e posteriores) já representariam um êxito?

Será que uma plataforma de trânsito – como a de Salzburgo – com 62 metas, para as quais houve, em apenas 5, “ressalvas” apresentadas por um ou outro grupo (todos os outros estavam no consenso), com 92 medidas imediatas *consensuais* e 72 medidas *consensuais* de médio e longo prazo para a consecução das metas,

já podem representar um valor e um êxito em si em função da unidade constatada, independentemente da qualidade técnica dos resultados?

Como se pode orçar financeiramente a gama de indicações de problemas pequenos e sofisticados, de propostas e dicas de soluções que surgem, na ótica do entendimento local ou das pessoas afetadas e independentemente do consenso no processo como um todo, como valiosos "produtos secundários", que mais tarde ajudarão a economizar tempo e dinheiro? E quem é que, mais tarde, poderá afirmar, quando da consecução de medidas de política de trânsito, até que ponto elas deverão ser efetuadas com mais rapidez (e, com isso, com menos custos), porque, com base no reconhecimento de necessidades (através do diálogo) resistências, objeções ou até mesmo processos judiciais deixam de acontecer?

Com estes aspectos, gostaria de, neste espaço, chamar a atenção para as dificuldades objetivas advindas do fato de se querer medir o "êxito" de processos de participação cidadã e avaliar o ônus e o lucro ou os custos e os benefícios. Um importante critério mínimo para realizar tal feito é apresentar os critérios e as medidas utilizadas no controle do sucesso em cada caso dado.

## Bibliografia

BISCHOFF, Ariane/ SELLE, Klaus/SINNING, Heidi: *„Informieren - Beteiligen - Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden und Techniken“*, Dortmund 1995

“Empfehlungen des Verkehrsforums zum Verkehrsleitbild der Stadt Salzburg und beispielhafte Maßnahmen zur Umsetzung. Dokumentation der Arbeitsergebnisse”. Schriftenreihe zur Salzburger Stadtplanung, Heft 30/1996 (Magistrat der Landeshauptstadt Salzburg, Mag. Abt. 9/04 - Amt für Verkehrsplanung, Franz-Josef-Str. 3, A-5020 Salzburg)

SELLNOW, Reinhard: „Verkehrsforum Heidelberg. Eine Bürgermitwirkung am Verkehrsentwicklungsplan“. In: Frank Claus/Peter Wiedemann: *„Umweltkonflikte. Vermittlungsverfahren zu ihrer Lösung - Praxisberichte“*. Blottner Verlag, Taunusstein 1994

SELLNOW, Reinhard: *„Bisherige Verfahren mit Mediation in Deutschland: Verkehrskonzepte“*. In: *Arbeitsgemeinschaft für Umweltfragen e.V., Bonn (Hrsg.): „Umweltmediation in Deutschland. Innovative Formen bei Regelungen von Konflikten“*. Dokumentation: Wissenschaftlich-praxisorientierter Kongreß in Düsseldorf am 22. Juni 1995

SELLNOW, Reinhard: „Konfliktmoderation - ein Mittel zur Bürgermitwirkung in strittigen Verkehrsfragen“. In: *Zeitschrift „Verkehrszeichen“*, Heft 3/96, S. 11 - 16

SELLNOW, Reinhard: „Konfliktmoderation als Mittel zur Bürgerbeteiligung“. In: Hans-Joachim Vohnhoff (Hrsg.): *„Stadtverkehr 2001. Bausteine für eine siedlungsverträgliche Mobilität“*, IKU-Reihe „Kommune und Umwelt“, Band 6, Fachhochschulverlag, Frankfurt/ M. 1997

“Verkehrsforum Heidelberg. Empfehlungen des Verkehrsforums zum Verkehrsentwicklungsplan Heidelberg. Dokumentation der Arbeitsergebnisse März 1991 - Juni 1993“ (Stadt Heidelberg, Amt für Stadtentwicklung und Statistik, Marktplatz 10, 69045 Heidelberg, September 1993)

„Verkehrsforum Tübingen. Dokumentation der Ergebnisse 1995/96“, Juli 1996 (Stadt Tübingen, Stadtplanungsamt, Abt. Verkehrsplanung, Brunnenstr. 3, 72074 Tübingen)



## Mediação

Reinhard Sellnow

Mediação é uma metodologia utilizada na solução de conflitos e que foi desenvolvida nos anos sessenta e setenta nos Estados Unidos, tendo sido aplicada naquele país em muitas áreas de atuação humana. Numa tradução literal do termo inglês, “mediation” significa “intermediação”. Trata-se, aí, da intermediação de terceiros em casos de contendas que seja aceita por todas as partes. Os mediadores ajudam as partes contenciosas a encontrar uma solução, com base em acordo, para os problemas que os afligem. O mediador não tem como tarefa proferir um arbítrio nem uma sentença. Muito mais que isso, cabe às próprias partes contenciosas elaborar uma solução para seus problemas que corresponda da melhor maneira possível a seus interesses. Todos deverão, na medida do possível, “ganhar” com o acordo alcançado.

Os “mediadores neutros”, que gozam da confiança de todos os envolvidos, deverão satisfazer, na medida do possível, os seguintes requisitos:

- Franqueza e imparcialidade perante todas as partes envolvidas no processo; já no início, deverá ser negociável uma delimitação dos conteúdos, das condicionantes gerais e das formas metodológicas;
- Fidedignidade da pessoa do mediador, nada de truques; o mediador deverá garantir o compromisso com as regras, formas e condicionantes gerais previamente convencionadas;
- Divulgação das metodologias, metas e fases de trabalho adotadas e esforços no sentido de alcançar o máximo possível de transparência no tocante às opiniões e aos argumentos intercambiados;
- Conhecimento e experiência em metodologias envolvendo as áreas de coordenação de discussões, debates, negociações e gerenciamento de conflitos. O mediador

deverá esforçar-se por um bom “clima”, possibilitar um diálogo construtivo, refletir e, se necessário, reformular argumentos, dar vez às manifestações dos “fracos”, reconhecer e esclarecer “conversas desencontradas” e “mal-entendidos”, impedir ataques pessoais, ser capaz de sintetizar idéias apresentadas, desenvolver e valorar opções, dar a oportunidade de interrupções através de conversas individuais, manter a ordem, reconhecer e elaborar os espaços destinados ao consenso;

- Autonomia pessoal com relação ao panorama dos partidos locais, à Câmara de Vereadores e às idéias do Executivo municipal. O mediador não deverá ter interesses econômicos próprios no tocante à solução do conflito. Ele é responsável pelo procedimento metodológico, enquanto os participantes são responsáveis pelo conteúdo.

Através de sua atividade, os mediadores deverão possibilitar uma “boa” negociação entre as partes conflitantes. Estas deverão deixar-se medir com base em três critérios: a negociação deverá conduzir a um acordo *inteligente, eficaz e conciliador*.

- Um acordo “inteligente” ou “sensato” é alcançado quando satisfaz, no maior grau possível, os interesses legítimos de cada parte envolvida, quando for justa e duradoura e considerar os interesses da comunidade em geral.
- Um acordo “eficiente” é alcançado quando revela uma relação salutar entre ônus e lucro ou leva a soluções não-onerosas.
- Um acordo é “conciliador” quando as relações entre as partes interessadas são aprimoradas ou, pelo menos, não são pioradas.
- A busca de um “acordo no meio” ou “pechinchar em

torno das posições”, como se fosse um feira livre, não atende aos critérios fundamentais supramencionados.

O transcurso do processo de mediação compõe-se de quatro fases:

- Enfatização dos pontos conflitantes e entendimento a este respeito;
- Levantamento e percepção dos interesses subjacentes;
- Reconhecimento de margens de ação e possibilidades de decisão para vantagens de ambos os lados (situação do tipo “win-win”);
- Garantia dos resultados das negociações (atas, acordos, contratos).

A habilidade de negociação do mediador é determinada pelas seguintes regras básicas:

- Tratar pessoas e problemas separadamente;
- Concentrar-se em interesses e não em posicionamentos;
- Desenvolver possibilidades de decisão benéficas a ambas as partes;
- Insistir na aplicação de critérios e descritores objetivos.

Temas gerais são menos apropriados para uma Mediação, que normalmente necessita de uma margem de negociação muito mais concreta, delimitada e flexível a alternativas. Mediação pressupõe criatividade concreta por parte dos envolvidos. Apenas os desejos por eles expressos não seriam uma boa base de negociação. Muito mais adequados seriam *apresentações de planos, projetos* ou *medidas* concretas.

## Bibliografia

SELLNOW, Reinhard: „Verkehrsforum Heidelberg. Eine Bürgermitwirkung am Verkehrsentwicklungsplan“, in: Frank Claus und Peter Wiedemann: „*Umweltkonflikte. Vermittlungsverfahren zu ihrer Lösung - Praxisberichte*“, Blottner Verlag, Taunusstein 1994

SELLNOW, Reinhard: „Bisherige Verfahren mit Mediation in Deutschland: Verkehrskonzepte“, in: Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für Umweltfragen e.V., Bonn (Hrsg.): „Umweltmediation in Deutschland. Innovative Formen bei Regelungen von Konflikten. Dokumentation: Wissenschaftlich-praxisorientierter Kongreß in Düsseldorf am 22. Juni 1995.“

SELLNOW, Reinhard: „Konfliktmoderation - ein Mittel zur Bürgermitwirkung in strittigen Verkehrsfragen“, in: Zeitschrift „*Verkehrszeichen*“, Heft 3/96, S. 11 - 16

SELLNOW, Reinhard: „Konfliktmoderation als Mittel zur Bürgerbeteiligung“, in: Hans-Joachim Vonhoff (Hrsg.): „*Stadtverkehr 2001. Bausteine für eine*

*siedlungsverträgliche Mobilität*“, IKU-Reihe „*Kommune und Umwelt*“, Band 6, Fachhochschulverlag, Frankfurt 1997

### Sobre a metodologia da mediação em geral:

BESEMER, Christoph: „*Mediation. Vermittlung in Konflikten*“, Freiburg 1993

GASSNER/HOLZNAGEL/LAHL: „*Mediation als Mittel der Konsensfindung bei Umweltstreitigkeiten*“, Bonn 1992

FISHER/URY: „*Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln*“, Frankfurt/M. 1990

# Agenda 21 na prática: o Fórum Especializado “Moradia, Assentamento, Mobilidade” no âmbito da Agenda 21 local de Munique

Reinhard Sellnow

## 1. O modelo integral da Agenda 21 local de Munique

O modelo integral da Agenda 21 local da cidade de Munique apresenta, em sua composição, os seguintes grêmios (cf. anexo 1):

*Escritório da Agenda:* localizado na Secretaria de Meio Ambiente, 5 funcionários contratados temporariamente; tarefas: quartel-general, organização, coordenação.

*Quatro fóruns especializados:* Aqui foi realizado o verdadeiro trabalho relativo aos conteúdos. Temas: “Um mundo” / Moradia, Assentamento, Mobilidade / Trabalho e Economias / Padrões de Consumo, Estilo de Vida, Saúde. Tarefas: debate sobre conteúdos, voltado para um consenso, elaboração de metas, planos e projetos; ampla representatividade social por parte dos participantes. Cada um dos 4 fóruns teve autonomia em sua constituição, contando com eleição de participantes, procedimento de trabalho próprio etc.

*Conselho:* formado por 44 representantes de todas as áreas sociais da cidade. Tarefas: assessoria voltada para questões internas, exame das propostas, representação externa.

*Fórum cidadão:* portão de entrada para a sociedade, acesso livre; organização; cursos de extensão para adultos; tarefa: plataforma de discussão dos resultados aberta “para qualquer pessoa”.

*Núcleo diretor:* representantes de todos os grupos superprecitados. Tarefa: coordenação do processo, interação, informação.

## 2. O modelo do Fórum Especializado “Moradia, Assentamento, Mobilidade”

Foi uma decisão consciente não compor este fórum especializado com cidadãos interessados individualmente, mas sim com pessoas escolhidas a partir de uma gama de interesses sociais em torno do tema proposto (modelo da representação). A inclusão das forças sociais que realmente estão vivenciando um embate entre si garante um nível de qualidade temática e um maior grau de realidade no tocante aos argumentos e resultados.

Após o estabelecimento consensual de cerca de 20 “interesses” sociais que normalmente podem ser ouvidos, com sensatez, no contexto de “moradia – assentamento – mobilidade”, buscaram-se clubes, associações, instituições e iniciativas que pudessem incluir estes interesses com competência no diálogo de um “círculo interno” do fórum especializado (v. anexo 2). As pessoas indicadas pelos grupos participaram do fórum especializado não como representantes de sua organização, mas como cidadãos especialistas na área, já que, por questões de cronograma e de organograma, não se podia efetuar uma retroação ao grupo de origem nem mesmo um mandato vinculativo. A retroação à base era desejável, mas consistia em um ato espontâneo, não-compulsório. Era imperativo que as pessoas declarassem sua disposição em trabalhar durante toda a duração do fórum especializado (9 meses), bem como em participar das reuniões plenárias mensalmente e dos grupos de trabalho preparatórios.

O “círculo externo”, lotado com políticos e especialistas das áreas de Ciências e do Executivo municipal, tinha uma função de assessoria ao círculo interno, devendo

assegurar a transferência dos resultados para o espaço político e administrativo.

Na coordenação especializada e na fundamentação técnica, o Fórum Especializado pôde contar com uma perita em planejamento urbano (Grupo de Planejamento 504 da cidade de Munique), na gerência (convites, atas, votações), contou com uma funcionária da organização não-governamental *Münchner Forum e.V.* e, na assessoria metodológica e na moderação, com o autor deste artigo.

No início, foram convencionadas as *metas* (metodológicas) e as “regras do jogo” para todo o transcurso do fórum especializado. Era necessário assegurar a troca de informações, opiniões e interesses. Após um exame das abordagens e idéias já existentes, fazia-se necessário explicar, a partir de diferentes pontos de vista teóricos e práticos, o significado de desenvolvimento sustentável na área de moradia, o que queremos dizer quando falamos de “estruturas sustentáveis de assentamento”, e como poderia ser uma mobilidade sustentável.

As tarefas a serem formuladas eram as seguintes: definir diretrizes, projetos e módulos de um desenvolvimento voltado para o futuro e com estabilidade no futuro da cidade de Munique nas áreas supramencionadas e propiciar a sua realização. De forma mais detalhada, teríamos os seguintes aspectos:

- Formulação de uma plataforma destinada a uma Munique sustentável nas áreas de moradia, assentamento e mobilidade;
- Definir eventuais obstáculos e empecilhos ao desenvolvimento de uma Munique sustentável;
- Coletar e elaborar medidas e abordagens de soluções exemplares;
- Estimular projetos;
- Formular possibilidades de ação para grupos-alvo;
- Se necessário, assumir responsabilidades próprias.

No tocante às “regras do jogo”, convenccionaram-se os seguintes aspectos:

- Cada membro contribui com uma vontade genuína de dialogar e com a disposição para se deixar levar por uma metodologia aberta com o objetivo de se chegar a um consenso.
- A busca de soluções não se dá a partir do interesse particular, mas a partir de um interesse público ou comum a ser definido. Para tanto, cada membro deverá estar disposto a envidar esforços por soluções que também levem em consideração os interesses das outras pessoas.
- As diretrizes buscadas deverão estar voltadas para a garantia de condições de vida duráveis, ou seja, sustentáveis a longo prazo.
- As decisões elaboradas pelo Fórum Especializado “Moradia, Assentamento, Mobilidade” serão parte do Programa de Ações voltado para uma Munique

sustentável e, enquanto recomendações, têm como destinatários a Câmara de Vereadores, a sociedade em geral, os núcleos envolvidos no trabalho e as repartições públicas específicas.

- A discussão será conduzida com lisura, tomando por base a argumentação técnica compreensível e o respeito à pessoa humana. Não serão aceitos ataques pessoais nem acusações.
- Deverá ser assegurado o caráter confidencial dos assuntos tratados. As palavras proferidas por participantes só poderão ser citadas com sua prévia permissão.
- Não será feita uma ata dos processos efetuados, apenas uma ata dos resultados. Ela não será publicada, apenas dada a conhecer internamente e utilizada como material para a documentação final.
- Sempre se deverão buscar resoluções conjuntas sobre como a imprensa e a sociedade em geral deverão ser informadas dos resultados obtidos com o Fórum Especializado.
- Valerá o princípio de consenso. Para o caso de questões contenciosas em aberto, deverá ser feita uma descrição conjunta pelo grupo, a qual será incluída na declaração / recomendação final.
- Todos os membros do Fórum Especializado deverão envidar esforços - individuais e coletivos - pela manutenção destas convenções metodológicas. O moderador tem o direito de chamar a atenção para violações destes princípios e garantir a sua manutenção.

Na primeira reunião, realizada no dia 30.11.1996, os participantes estabeleceram o modelo, a composição do grupo e todas as outras formalidades necessárias. Daí também fazia parte um plano do transcurso de todo o processo (v. anexo 3), que previa uma duração total de nove meses, nove reuniões plenárias, bem como encontros dos grupos de trabalho para atividades preparatórias.

Da mesma forma, os participantes definiram o *procedimento de trabalho* e o *resultado pretendido* pelo Fórum Especializado. Comprometeram-se a não realizar, no diálogo entre os interesses sócio-políticos representados, uma ampla coleta de um máximo de idéias (quantidade), mas sim a optar pelo desenvolvimento de poucos esboços de projetos, mas que, em compensação, fossem comprovadamente típicos daquela situação, e que deveriam orientar-se pelas metas da Agenda 21 e pelas bases da “Perspectiva de Munique”. Para conseguir este intento, seria necessário considerar as experiências já existentes, bem como abordagens positivas, além de projetos e estratégias com êxito comprovado. Estes “apenas” cinco esboços de projetos deveriam representar muitos outros projetos na área de desenvolvimento de moradia, assentamento e mobilidade. Os projetos deveriam servir de exemplo e assumir uma função-piloto, estimular projetos futuros e de outro tipo, contribuindo, desta forma, para a difusão e realização da Agenda 21 na cidade de Munique.

Na segunda reunião plenária, uma *oficina criativa* realizada em um fim de semana (10./11.1.1997), uma "viagem fantástica" serviu para que se entrasse no complexo tema do desenvolvimento urbano sustentável e da Agenda 21.

Inspirados pelas idéias colhidas durante a viagem fantástica, foram desenvolvidos 15 áreas temáticas para o projeto. Após uma tipificação um tanto rudimentar (responsáveis, área, custos, atores, prazos, complexidade, material/imaterial, inovador/conhecido, novas construções/construções já existentes, caráter modelar, eficácia midiática) foram escolhidos pelos participantes do círculo interno cinco idéias de projeto típicas e exemplares. Em reuniões dos grupos de trabalho realizadas posteriormente, participantes voluntários do círculo interno aprofundaram estas idéias, dando origem a uma proposta de projeto, que foi então apresentada e discutida em uma reunião plenária de acordo com o seguinte *esquema de trabalho* unificado:

- a) descrição do projeto;
- b) satisfação de metas e critérios como projeto da Agenda 21;
- c) possíveis responsáveis e atores envolvidos;
- d) prazos para o desenvolvimento, introdução e duração;
- e) estimativa de custos (na medida do possível);
- f) problemas, imperativos e resistências previsíveis.

### 3. Os resultados do Fórum Especializado

Os resultados provêm dos cinco projetos típicos e exemplares. Em detalhes, foram os seguintes:

- Processo cooperativo de planejamento e realização "Participação Cidadã Duradoura" no âmbito do projeto-piloto "Planejamento e Execução do Reaproveitamento da encosta de Theresienhöhe", realizar a sustentabilidade e exercitar a participação/cooperação.

- Prêmio Agenda 21 local

Com base em oito "critérios para o futuro" que foram elaborados, deverão ser coletados e apresentados bons exemplos de idéias, planejamentos e projetos. A partir deles, haverá agraciados com um "prêmio Agenda 21 local", para que, desta forma, autoridades, construtores, detentores e beneficiários do programa sejam encorajados e/ou motivados a realizar projetos sustentáveis semelhantes.

- Assessoria de mobilidade

Deverá ser instalado um núcleo de assessoria de mobilidade, visando a esclarecer instituições, empresas, escolas e repartições públicas, prestar informações sobre soluções sustentáveis, descobrir potenciais de poupança e de reutilização de verbas, bem como, por último, a eliminar os gargalos de trânsito nos horários de pico, diminuindo assim a pressão ambiental através de uma utilização homogênea das estruturas ambientais.

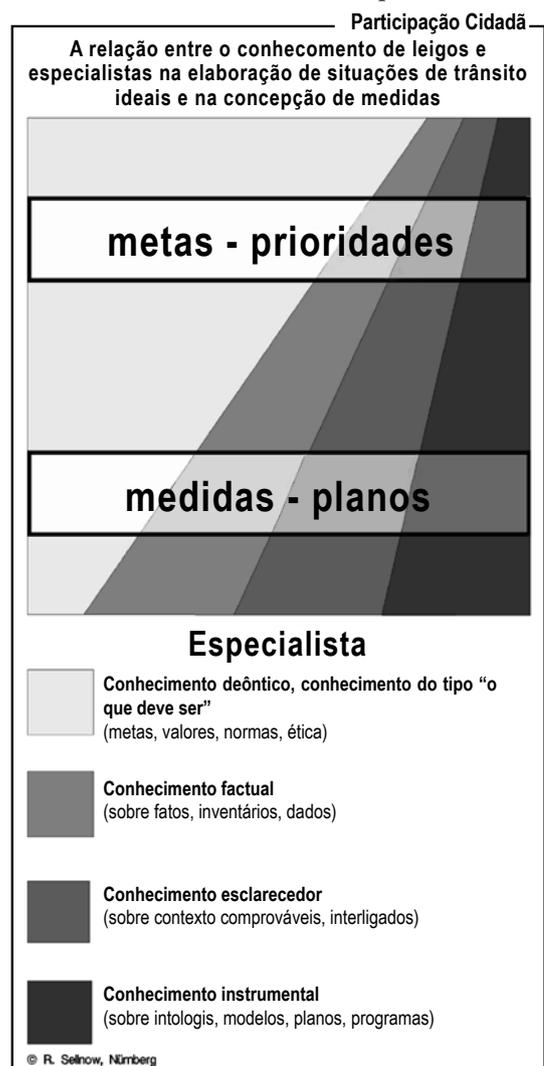
- Moradias voltadas para o comunitário

Fez-se um apanhado das vantagens sociais, ecológicas e econômicas de projetos de moradia comunitários, que foram então reunidos em um pacote de medidas destinadas ao fomento de projetos de moradia voltados para o comunitário, que onera pouco o orçamento municipal, mas fortalece esta forma de moradia.

- Bolsa de vizinhança

Estabelecida concretamente no bairro de Hasenberg1, esta proposta consiste em três partes de um centro de prestação de serviços em uma parceria público-privada: por um lado, em uma "casa de aparelhos", são consertados aparelhos eletrodomésticos que depois são vendidos a preços reduzidos; por outro lado, um "ponto de encontro" ligado a esse centro ajuda a melhorar a comunicação entre os moradores e, em terceiro lugar, uma "agência de mobilidade" tem a função de orientar todas as pessoas do bairro a orientar sua mobilidade quotidiana por critérios sustentáveis e, desta forma, prestar ajuda.

Estes projetos foram decididos em consenso por todas as pessoas envolvidas e recomendados para execução. A maioria deles já se encontra na fase de preparativos de execução ou, em outros casos, até já foram dados alguns passos concretos rumo a uma Munique sustentável.



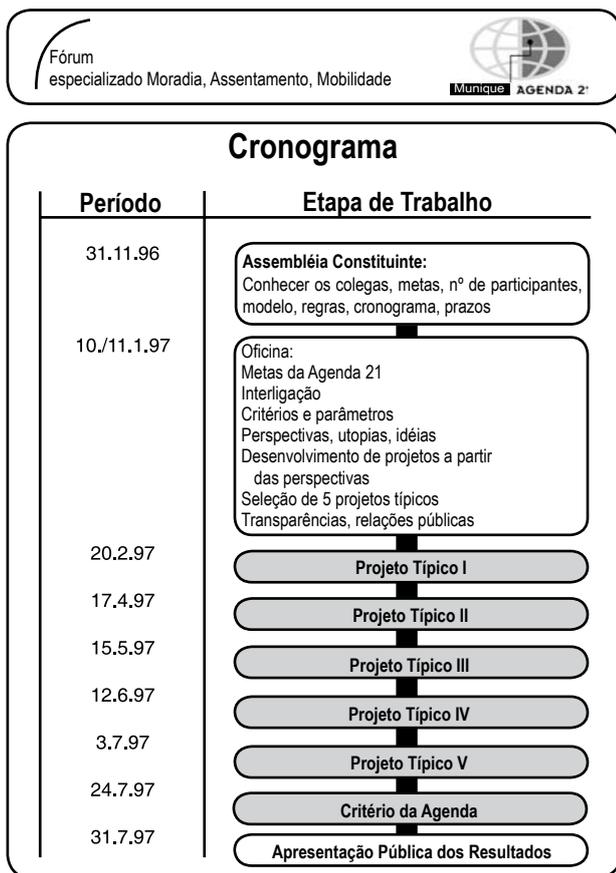


Fig. 03

## Bibliografia

LANDESHAUPTSTADT MÜNCHEN, Umweltschutzreferat in Zusammenarbeit mit dem Presse- und Informationsamt (Hrsg.): „Münchner Agenda 21 - Zwischenbericht 1997“, 28 S., (Tel. Agenda-Büro: 089/233-23626)

ÖKOM - Gesellschaft für ökologische Kommunikation mbH (Hrsg.): „Zukunftsfähiges München. Ein gemeinsames Projekt Münchner Bürgerinnen und Bürger“, ökom-Verlag, (Waltherstr. 29, 80337 München), München 1998, 214 S.

## Mesa-redonda – um móvel com futuro

Dorothee Bornath

Embora o conceito de Mesa-Redonda atualmente seja muito usado em contextos políticos e de planejamento, não é muito fácil exprimir o que se quer dizer com isso.

O termo já estava presente na Távola Redonda do Rei Artur, da mesma forma que os freqüentadores de clubes e salões do século XIX, bem como os Aliados em Potsdam, encontravam-se sentados em torno de uma ‘mesa redonda’.

Com este conceito, podemos resumir uma abordagem democrática. Geralmente, mesas-redondas consistem em um fórum para discussões, em que todos os participantes têm o mesmo direito de voz. Na prática, não é difícil passar de uma Mesa-Redonda para outras formas de participação e de cooperação.

O atual apego a este conceito ocorreu sobretudo devido ao grande significado político e à eficácia das mesas-redondas realizadas na República Democrática Alemã (RDA) e no Leste Europeu no início dos anos noventa. Pelo menos na Alemanha, todos puderam acompanhar o desenvolvimento da Mesa-Redonda central realizada na então Berlim Oriental, que acabou deixando de ser uma instância de veto para, contrariamente às resoluções da Câmara Popular da antiga RDA, transformar-se em uma instância decisória e de comando durante a guinada que foi a reunificação da Alemanha ocidental com a Alemanha Oriental.

No contexto de processos de Agenda 21, Mesas-Redondas também são utilizadas. Cidadãos, empresários, grupos ambientalistas, grupos empresariais, administrações públicas e multiplicadores reúnem-se, a fim de desenvolverem, juntos, projetos de cooperação e parceria.

O objetivo deste artigo consiste em apresentar, através do exemplo relatado a seguir, as chamadas Mesas de Energia, uma visão do uso e do desenvolvimento bem sucedido do princípio da Mesa-Redonda.

### 2. Exemplo de uso: “Mesas de Energia”

Desde o ano de 1995, o Instituto de Comunicação Organizacional (IFOK), sediado em Bensheim, Alemanha, organiza e modera a “Campanha Nacional para a Redução Voluntária das Emissões de CO<sub>2</sub> junto a Municípios e Consumidores”. O foco desta campanha são as chamadas “Mesas de Energia”, uma metodologia com êxito já comprovado. Aqui, os cidadãos elaboram, em conjunto com especialistas, projetos voltados para ações auto-responsáveis de consumidores, de administrações públicas e de empresários, visando à redução de emissões de CO<sub>2</sub> em uma cidade. Para a consecução de seu objetivo, recebem apoio através de moderação profissional, gerenciamento de projetos e acompanhamento metodológico e técnico. Eis os objetivos desta campanha:

- Alcançar, nas esferas municipal e federal, uma maior repercussão pública e uma participação mais intensa dos cidadãos e consumidores no tocante ao tema da proteção climática;
- Através do diálogo direto, esclarecer para cidadãos e municípios como conseguir economia sob sua própria responsabilidade;
- Disponibilizar os conhecimentos elaborados em projetos-piloto, apostilas e manuais, para que os atores locais possam ter um amplo acesso a este *know-how*;

- Apoiar as atividades promovidas por diferentes instituições;
- Incluir também aqueles Municípios não-organizados em alianças de ações, para que também eles possam aproveitar as experiências de outros Municípios;
- Mostrar aos cidadãos que o Município integra-os em suas decisões; desta forma a Mesa de Energia cria um suporte adicional na cidade.

O projeto total conta com o patrocínio do Prof. Dr. Ernst Ulrich von Weizsäcker. O Instituto Alemão de Urbanística (Difu) fornece o *in-put* técnico que é adaptado às necessidades de informações das diversas Mesas de Energia. A Fundação Federal de Meio Ambiente da Alemanha (*Deutsche Bundesstiftung für Umwelt*) fomenta o projeto. Além disso, uma comunidade de trabalho formada por representantes do Ministério do Meio Ambiente, Proteção Natural e Segurança de Reatores, da Associação Alemã de Municípios e do Instituto Wuppertal para Clima, Meio Ambiente e Energia, apóia a campanha.

Uma fase-piloto com as três cidades-piloto para o projeto Mesas de Energia (Heidelberg, Dessau e Bensheim) seguiu, no outono europeu de 1996, a fase-modelo, da qual mais de 20 outras cidades vieram tomar parte até 1998, dentre as quais Lübeck, Halle, Wuppertal, Nurembergue, Speyer, Frankfurt am Main, Stuttgart, Berlim, mas também municípios menores como Baringshausen ou Sulzbach (Taunus).

### 3. Preparação da Mesa de Energia em um Município

Antes da possível participação na campanha, o IFOK esclarece, durante conversas com o município, que requisitos a cidade traz para a metodologia cooperativa e participativa e que temática é mais apropriada para a Mesa de Energia para a situação da cidade e para as atividades municipais até então realizadas.

### 4. Tema da Mesa de Energia

Em função das diversas situações encontradas nos diferentes municípios, o tema e a tarefa proposta concretamente para cada Mesa de Energia serão diferentes de acordo com o caso. De maneira racional, a Mesa de Energia deverá incluir, intensificar ou complementar as atividades até então realizadas pelo Município para evitar as emissões de CO<sub>2</sub> e para economizar energia, possibilitando sobretudo medidas exequíveis a curto prazo. Por esta razão, acontece, em conversas preliminares com o município, uma avaliação da situação específica da cidade em questão. Na cidade, são feitas

discussões, a título de exemplo, sobre a estrutura de abastecimento energético existente, os avanços já alcançados na área de proteção climática, bem como conhecimentos sobre outros potenciais de economia de energia ainda existentes. Com base nessas discussões, a cidade escolhe um tema apropriado para sua Mesa de Energia.

A indicação dos temas contém um aspecto importante: os cidadãos serão incumbidos de desenvolver e executar alguns projetos conjuntos. Com este fim, a Mesa de Energia recebe sugestões através de exemplos já postos em prática em outros municípios. A definição do tema e a subsequente condução do projeto asseguram que a Mesa de Energia não emperrará em rodadas de discussões sem compromisso.

### 5. Participantes da Mesa de Energia

Em torno da Mesa de Energia, reúnem-se de 20 a 25 cidadãos enquanto multiplicadores e representantes de diversas instituições e organizações. Além destes participantes oriundos de bases organizadas (p.ex.: organizações educacionais e eclesíásticas, escolas, jardins-de-infância, associações desportivas, associações ambientais, econômicas e de consumidores etc.), também deverão ser incluídos cidadãos empenhados, com sede de aprender, persistência e criatividade. Após as conversas preliminares, o IFOK elabora, em comum acordo com o município, uma lista conjunta de participantes. Nesse processo, as instituições contatadas recebem esclarecimentos, em conversas individuais, sobre o transcurso, as metas, o procedimento e a tarefa da Mesa de Energia, para estarem, deste modo, integradas no projeto desde o início.

### 6. Realização da Mesa de Energia

A Mesa de Energia reúne-se, com intervalos de seis a nove meses, em média uma vez por mês. As partes técnica e organizacional das reuniões sempre são preparadas pelo IFOK, de maneira que resultados parciais concretos sejam alcançados. Entre as reuniões plenárias, reúnem-se pequenos grupos de 3 a 8 membros, para discutirem, autonomamente, questionamentos específicos. Para as questões abordadas, os participantes recebem informações técnicas previamente compiladas, podendo também recorrer, se precisarem de detalhamentos, a especialistas externos oriundos de outras instituições. As reuniões são coordenadas por profissionais que utilizam modernas técnicas de moderação, os resultados são documentados, avaliados e colocados à disposição dos membros.

## 7. Acompanhamento do processo

Um fator decisivo para o êxito de uma Mesa de Energia é a condução profissional do desenvolvimento integral do projeto. Isso também exige um acompanhamento intensivo entre as reuniões. Fazem parte dessa fase os seguintes aspectos:

- Informações técnicas destinadas aos próprios membros, bem como conversas individuais com os membros ou com suas instituições de origem;
- Campanha informativa e conseqüente inclusão de uma ampla camada da sociedade na temática e no trabalho da Mesa de Energia, mediante eventos e palestras específicos.
- Abordagem de questões específicas dentro de pequenos grupos de trabalho, as quais, do ponto de vista técnico e organizacional, deverão ser acompanhadas, coordenadas e compiladas de forma tal que os resultados dos grupos de trabalho possam ser apresentados ao plenário;
- Permanente consonância temática com o município, tendo como base as metas propostas;
- Desenvolvimento conjunto de um plano para a condução futura do projeto após o término da Mesa de Energia;
- Elaboração de formas de controle destinadas à avaliação da redução de CO<sub>2</sub> através de medidas propostas pela Mesa de Energia;
- Redação de relatórios parciais e finais;
- Acompanhamento por parte da imprensa e trabalho de relações públicas.

## 8. Linhas de conflito na Mesa de Energia

A composição heterogênea do grupo de participantes pode esconder grandes potenciais de conflitos, os quais têm de ser gerenciados no âmbito do processo de moderação. Nesse caso, deve-se atentar para os seguintes pontos:

- A priorização de temas e focos de ação principais pode ser entendida, por parte de alguns participantes, como uma forma de excluir ou de evitar seus próprios interesses;
- Em parte, podem existir, por parte dos participantes, receios em contatar ou ressalvas com relação a outros membros. Isso pode estar relacionado a contatos anteriores ou à existência de determinadas opiniões formadas sobre a instituição “do outro”. Estes temores podem dificultar, dentre outras coisas, a parceria entre organizações locadoras e locatárias.
- A questão da incerteza do financiamento para os projetos elaborados pode surgir como um obstáculo à motivação para uma participação ativa. Em ques-

tões de financiamento, a tendência é que a obrigação sempre seja relegada ao município.

Mas conflitos também podem ter efeitos positivos sobre trabalho realizado em uma Mesa de Energia. O entendimento de uma equipe que trabalha de forma interdisciplinar e com transparência também torna possível que conflitos essenciais sejam repassados ao próprio grupo para que se encarregue de resolvê-los. Um exemplo disso é a co-responsabilidade por resultados desenvolvidos em conjunto. Na forma destes conflitos, talvez se revele o resultado essencial do trabalho na Mesa de Energia. Através da metodologia acima descrita, todos os atores envolvidos nessa parceria desenvolvem, apesar de seus temores em contatar determinadas pessoas, surgidos em parte devido a outros contextos de problemas, um “senso coletivo”. Isso cria a base para a cidade poder contar com uma estrutura montada através do trabalho conjunto destes atores envolvidos e aproveitá-la também para outras temáticas. Para aproveitar a energia destes conflitos para trabalhos criativos, a moderação neutra e externa é um fator de êxito essencial.

## 9. Resultados

Já durante a fase de trabalho, ou seja, não apenas quando hover terminado o projeto, uma Mesa de Energia produz resultados parciais que podem ser aproveitados. A cidade pode usá-los em prol de seus trabalhos e nas discussões com a opinião pública em geral.

Ao término das reuniões de trabalho, os participantes tornam público o projeto conjunto desenvolvido pela Mesa de Energia como resultado final. Isso se dá durante um evento público que encerra os trabalhos, no qual participam políticos ou peritos de importância supra-regional.

Do trabalho realizado na Mesa de Energia, não faz parte apenas o desenvolvimento do projeto conjunto, mas também sua execução – também para além do período de acompanhamento por parte do IFOK. Os detalhes necessários são estabelecidos pelos membros responsáveis pelo desenvolvimento do projeto.

## 10. Exemplos de Mesas de Energia

### Cidade-piloto Heidelberg

A cidade de Heidelberg incumbiu a Mesa de Energia de elaborar um procedimento conjunto de todos os atores envolvidos com a construção civil, para que, no futuro, consertos e saneamentos de praxe realizados em prédios antigos sejam aproveitados, ao mesmo tempo, para o medidas visando a evitar CO<sub>2</sub>. Desta forma, o círculo de participantes constituiu-se, nesse caso, princi-

palmente de arquitetos, instaladores, engenheiros civis, empresas construtoras, associações de inquilinos, organizações ambientais e de consumidores, as companhias de água, energia e esgotos do município, bem como a Câmara de Indústria e Comércio local. O resultado da Mesa de Energia foi o chamado “passaporte de calor heidelberguense”, que está inserido na criação e uma agência de proteção climática e de assessoria em questões energéticas.

### Cidade-piloto Bensheim

A temática abordada pela cidade de Bensheim também se refere ao setor de construção civil. Ao lado dos atores envolvidos com a construção civil local, houve em Bensheim, devido à estrutura de cidade de pequeno porte, uma presença mais marcante de multiplicadores oriundos de organizações eclesiais e culturais, de escolas, associações desportivas e do setor econômico. Por meio de exposições e de trabalho midiático, a Mesa de Energia realizou um intenso trabalho de relações públicas. Isso criou a condição para dar início a um concurso intitulado “Ótimo Clima na Casa Velha”, que movimentou um total de investimentos da ordem de 1,3 milhões de marcos alemães para o setor de construção local.

### Cidade-piloto Dessau

A Mesa de Energia de Dessau, uma cidade localizada em um dos novos Estados alemães pós-reunificação, dedicou-se a elaborar possibilidades de economia de energia nos lares. Por esta razão, aqui estavam representadas todas as instituições civis de relevância, tais como clubes, escolas, grêmios de igrejas, associações da terceira idade etc. Para ilustrar, em Dessau, pensou-se, primeiramente, em lançar mão de uma campanha para economizar energia que foi concebida originalmente no Estado alemão de Hessen para famílias e consumidores domésticos. A Mesa de Energia adaptou esta idéia para a situação concreta de Dessau. Ademais, no futuro, estará à disposição, na Prefeitura de Dessau, uma agência de assessoria honorária destinada aos cidadãos de Dessau.

### Cidade-modelo Ludwigshafen

“Economizar energia nas escolas e através das escolas”. Essa foi a temática escolhida pela Mesa de Energia da cidade alemã de Ludwigshafen. O objetivo era motivar tanto alunos, professores e síndicos de prédios a economizar energia quanto conseguir alcançar os pais através dos alunos, para tornar o tema da economia de energia um assunto conhecido em todos os lares. Uma vez que um tema estimulante – como no caso de Hannover – é visto como um requisito básico para motivar as escolas a cooperar, os participantes desta mesa desenvolveram um modelo de motivação que foi então apresentado ao prefeito e à administração escolar como proposta a

ser executada. Com o assentimento do Executivo municipal em apoiar escolas em processos de mudança de atitudes visando à economia de energia, os membros elaboraram materiais para uso em sala de aula e uma apostila sobre o transporte ecológico em excursões dos colégios, tendo ainda reunido diversas idéias de ações a serem desenvolvidas.

### Cidade-modelo Speyer

“Economia de Energia nas Empresas” era a meta a que se propunha a Mesa de Energia da cidade alemã de Speyer. Aqui, foram elaboradas diversas parcerias de projetos envolvendo empresas locais. A Pfalz-Flugzeugwerke, uma empresa de construção de aviões da região do Palatinado, a gráfica Rappold, a padaria Höchmer, a sapataria Bödeker, bem como uma empresa na área de gastronomia e hotelaria realizarão uma análise de consumo de energia em suas respectivas empresas (energia utilizada em aquecimento e/ou consumo de energia elétrica) e elaborarão sugestões de medidas visando à economia de energia. No caso da empresa *Pfalz-Flugzeugwerke*, a economia de despesas com energia, como consequência de um saneamento realizado nos galpões de produções e de armazenagem, amonta a 86%. Além disso, peritos da Mesa de Energia descobriram, durante conversas com a Associação do Comércio Varejista, um “nicho de mercado” na assessoria de iluminação. Como projeto-modelo, a sapataria supramencionada receberá uma assessoria de iluminação neutra, o que até então ainda não foi disponibilizado a nenhuma loja da cidade de Speyer.

Um projeto já executado, que tem revelado uma economia de energia e uma redução de CO<sub>2</sub>, consiste na parceria entre o Município e a empresa química Thor-Chemie GmbH. Nesse caso, trata-se da obtenção de gás metano nas usinas de clarificação da cidade a partir das águas servidas da Thor-Chemie com teor de metanol. O rápido acordo firmado pelos atores envolvidos e o consentimento do governo municipal levaram a uma imediata realização deste projeto de parceria público-privada. Esta parceria gera uma economia nas despesas da ordem de 12.000 marcos alemães por ano, aliada a uma redução anual de CO<sub>2</sub> de 60 t.

### Cidade-modelo Sulzbach/Ts.

O município de Sulzbach, na região do Taunus (Estado de Hessen), definiu como meta de sua Mesa de Energia a redução de emissões de CO<sub>2</sub> no âmbito do trânsito de veículos. Uma primeira análise feita pelos participantes trouxe à tona 21 fatores responsáveis pelo trânsito de veículos em Sulzbach. Grupos de trabalho foram formados para operar com quatro destes fatores. Os temas, para os quais os participantes viam possibilidades de ação direta e chances reais de realizar projetos, eram os seguintes: transporte de crianças (jardim da infância/escolas), me-

lhorria da rede de vias para pedestres e ciclovias públicas, questões envolvendo as influências sobre o tráfego de veículos, bem como tráfego de transportes públicos na área urbana. Após quatro reuniões plenárias e muitas reuniões entre os grupos de trabalho, a Mesa de Energia acabou por conseguir levar a cabo alguns projetos.

## 11. Apresentação da Metodologia

De maneira semelhante à Mesa de Energia do IFOK, uma característica de Mesas Redondas é o fato de haver um encontro entre representantes de grupos e agrupamentos organizados ou não-organizados afetados por um conflito ou por um problema, mas que têm os mais diferentes interesses. Para uma apresentação concreta dos temas, são desenvolvidas estratégias de soluções cooperativas através de um discurso comunitário.

Eis aqui uma pequena seleção a partir da vasta gama de exemplos que mostram a aplicação da metodologia Mesa Redonda em mais de 20 grandes e pequenos municípios: Mesa Redonda para o combate à violência na cidade de Cottbus, Mesa Redonda sobre a Invasão de Prédios na área de Prenzlauer Berg (Berlim), Mesa Redonda para o Trânsito na cidade de Halle, Mesa Redonda para o desenvolvimento sustentável em Berlim e em Brandenburgo, o “Jour Fixe” no âmbito da renovação municipal de Erpel.

O círculo de participantes é composto de acordo com as metas propostas para uma determinada Mesa Redonda. Todos os grupos participantes sempre têm igualdade de direitos. Todavia, pode-se distinguir se a Mesa Redonda deverá ter uma “função iniciadora” ou uma “função coordenadora”, quando então os grupos se compõem de forma mais homogênea, tendo como participantes autoridades responsáveis pela tomada de decisões ou indivíduos responsáveis pela realização de ações. Se, por outro lado, a Mesa Redonda tiver mais uma “função mediadora”, ela contará em seu núcleo com indivíduos afetados pelo problema, ao lado de peritos e de indivíduos responsáveis pela realização de ações.

Existem diferenças também no tocante aos temas a serem trabalhados, bem como à esfera espacial dos campos temáticos (nível municipal, intermunicipal ou estadual) e à situação política ao ser criada a Mesa Redonda, à sua possibilidade de exercer influência política, bem como no tocante a se ela deverá ter uma ação por tempo limitado ou permanente.

### 11.1 Mesas Redondas são apropriadas para que participantes?

Existe um sem-número de formas organizacionais no campo das Mesas Redondas. O grupo de participantes se

forma de acordo com a temática. Na maioria das vezes, representantes previamente selecionados participam da Mesa Redonda. O leque de participantes vai desde cidadãos afetados por um determinado problema, passando por multiplicadores, representantes de organizações e/ou administrações, peritos técnicos e especialistas em planejamento, até políticos. Os participantes deverão ter peso nos grupos que representam, a fim de que as decisões por eles apresentadas também possam ser aceitas na realidade externa à Mesa Redonda.

A Mesa Redonda é uma metodologia que se presta, em princípio, a todos os e participantes e grupos imagináveis. Através da escolha da temática, obtêm-se subsídios para a composição do círculo de participantes, da mesma forma que o marco organizacional necessário também poderá ser resultante da temática.

### 11.2 Competências da Diretoria

O recurso a discussões com base no saber “ouvir” e exigir revela-se de grande valia. Recomenda-se experiência na direção de grupos e de discussões. De acordo com a composição do círculo e com as metas propostas para a Mesa Redonda, poderá ser útil a utilização de técnicas de moderação e de mediação. Existem exemplos de Mesas Redondas que não são dirigidas de forma explícita ou em que basta uma alternância de coordenação calcada no debate. Como nas Mesas de Energia, também existem outros exemplos, como as “Mesas Redondas para o desenvolvimento sustentável em Berlim e Brandenburgo”, que contam com uma diretoria profissional. Desta forma, Pode-se afirmar que o espectro se estende desde cidadãos e indivíduos afetados por um problema que não dispõem de formação prévia sobre a metodologia até políticos ou moderadores e equipes de moderadores profissionais.

### 11.3 Problemas e limites da metodologia

É claro que a composição do grupo de participantes, em geral muito heterogênea, encerra um potencial de conflitos, como já se afirmou mais acima. Em princípio, Mesas Redondas giram em torno do perigo de desembocar em rodadas de debates sem compromisso e a possibilidade de se investir demasiada energia em lutas internas por poder ou saber técnico, o que poderá causar uma ineficácia das mesmas.

Mesas Redondas sempre surgem a partir de determinadas situações-problema. A Mesa Redonda incorpora um princípio democrático. Sua ação e seu êxito dependem tanto da aceitação social quanto da disposição de cooperação por parte dos grêmios participantes. Mesas Redondas também podem ser formadas com o fim específico de criar esta aceitação.

## 11.4 Qual o serviço prestado por Mesas Redondas?

Mesas Redondas podem incitar, assessorar, intermediar, coordenar, informar ou intercambiar. Mesas Redondas são apropriadas para proporcionar mais espaço aos interesses de cidadãos ou de diferentes grupos. Mesas Redondas fomentam a comunicação.

Em situações marcadas por conflitos, sejam eles no âmbito da Política, da Economia ou do Planejamento, Mesas Redondas possibilitam concepções e soluções criativas e construtivas. Com o auxílio desta metodologia, pode-se prestar uma vasta assessoria no campo de tarefas de planejamento e otimizar soluções.

### Bibliografia:

„Der runde Tisch - ein neues Demokratiemodell?“, Brennpunkt-Dokumentation zu Selbsthilfe und Bürgerengagement“, Nr. 17, Verlag Stiftung Mitarbeit, Bonn 1992

BÜHLER, T. (ed.): *Bürgerbeteiligung und lokale Klimaschutzpolitik*. Wissenschaftsladen Bonn e.V. 1995

„forum bürgerbewegung“, 6-7/1995, Berlin

„forum bürgerbewegung“, 8/1995, Berlin

MAEISTER, H.P./Pinkepank, T./Staudacher, R.: „Konfliktvermeidung durch partizipative Kommunikation. Beispiele aus der Praxis“. In: H. Rell: *Konfliktregelung in der offenen Bürgergesellschaft*. 1996

MAJER ULMER, H.: „Mediationsbasierte-Runde Tische“, *Initiativkreis nachhaltige Wirtschaftsentwicklung e.V.*

Pinkepank, T.: „Energie-Tische zur Partizipation im kommunalen Umweltmanagement“. In: *Umwelt. Kommunale ökologische Briefe*, 7/1996

# Iniciar Processos de Agenda 21 com Oficinas do Futuro

Thomas Ködelpeter

## 1. Reflexões preliminares: diálogo e novas competências

Com a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD ou Eco 92) no Rio de Janeiro no ano de 1992, 178 países do mundo reconheceram a necessidade de se dar início a um desenvolvimento global sustentável. O ideal de um desenvolvimento sustentável parte do contexto sistêmico de não mais se fazer uma cisão entre desenvolvimentos sociais e ecológicos nem colocar um lado contra o outro. Para se assegurar o desenvolvimento humano de forma duradoura, devem-se considerar as três componentes aqui envolvidas como uma unidade a ser sempre necessariamente retomada (Conselho de Técnicos para Questões Ambientais, 1994).

Indicações sobre o desenvolvimento deste ideal podem ser encontradas no capítulo 28 da Conferência do Rio sobre as iniciativas dos municípios visando a apoiar a Agenda 21.

“Como nível de governo mais próximo do povo, (as autoridades locais) desempenham um papel essencial na educação, mobilização e resposta ao público, em favor de um desenvolvimento sustentável.”

“Cada autoridade local deve iniciar um diálogo com seus cidadãos, organizações locais e empresas privadas e aprovar uma “Agenda 21 local”. Por meio de consultas e da promoção de consenso, as autoridades

locais ouvirão os cidadãos e as organizações cívicas, comunitárias, empresariais e industriais locais, obtendo assim as informações necessárias para formular as melhores estratégias.” (Agenda 21, capítulo 28.3)

A meta de participação de corporações políticas, do Comércio e Indústria, da Ciência e Tecnologia, de organizações não-governamentais, crianças, jovens, mulheres e todos os grupos populacionais é um consenso sobre um programa de ação municipal para o século XXI.

## 2. Oficinas do Futuro como meio de compreensão através do diálogo

Tendo em vista a crise global nos campos social e ecológico, a percepção e a solução de problemas através de técnicos encarregados e a delegação das decisões para o nível da Política já chegaram a seus limites. A Agenda 21 enxerga esses limites e quer superá-los através da inclusão de processos de compreensão através do diálogo entre todos os grupos sociais. O resultado de tais processos de aprendizagem mútua deverão ser programas de ação locais, regionais e nacionais para o século XXI.

De todas as pessoas envolvidas, espera-se que desenvolvam, ao longo deste processo, a capacidade de:

- Pensar mediante contextos e ações interativas (aprendizagem complexa);
- Refletir sobre afirmações causais e posicionamentos

normativos em relação a seus efeitos imagináveis (competência reflexiva e aprendizagem antecipadora);

- Elaborar, através da comunicação e considerando-se as diferentes visões, situações de vida e valores das diversas pessoas e culturas, perspectivas futuras e maneiras de compreender realidades existentes (competência cooperativa).

Enquanto metodologias dialógicas, democráticas e abertas para quaisquer resultados, Oficinas do Futuro assumem temáticas essenciais da ideia da Agenda 21. Fomentam junto aos participantes um acesso holístico aos problemas e desenvolvem competências visando à solução de problemas complexos.

Elas podem ser uma forma de acesso a oficinas permanentes e apoiar o caráter não-conclusivo de processos de conscientização. Ademais, criam projetos exequíveis para um desenvolvimento social sustentável.

### 3. Oficinas do Futuro no Processo de Agenda 21

Na situação atual em que países industrializados se encontram em crise quanto à sua relação para com os chamados países em desenvolvimento, em que cidades grandes e pequenas enfrentam graves problemas nos campos financeiro, social e ecológico, em que a política até aqui exercida e a participação cidadã não mais conseguem solucionar os problemas a contento de todos, à medida que se vai perdendo a confiança nos políticos, Oficinas do Futuro podem ajudar a fazer nascer novas ideias, projetos e modelos de soluções.

No âmbito do desenvolvimento sustentável regional e municipal, Oficinas do Futuro são realizadas com diferentes grupos-alvo e em diversos estágios de desenvolvimento do processo da Agenda 21, abrangendo a participação de:

- Crianças e jovens<sup>4</sup>
- Mulheres<sup>5</sup>
- Cidadãos interessados, oriundos de municípios, de diversas regiões ou de consórcios municipais<sup>6</sup>
- Representantes selecionados a partir de diferentes grupos sociais<sup>7</sup> e dentre os cidadãos.

Há muito tempo, os campos para a aplicação de Oficinas do Futuro ultrapassaram a visão de Robert Jungk, que em 1988 afirmava: “Nossa utopia: Oficinas

4 Ação exemplar: “Direitos das crianças a um meio ambiente saudável”, Oficina do Futuro com crianças e jovens, documentação, Brilon 1997.

5 Ação exemplar: Oficinas do Futuro – Mulheres da cidade de Heidelbergue intervêm nas mudanças a serem efetuadas nos bairros: “Se não formos nós, quem deverá fazê-lo?”, relatório provisório, Heidelbergue 1996.

6 Ação exemplar: “Região sustentável Freyung-Grafenau”, documentação, Linden (1997)

7 Ação exemplar: “Oficina do Futuro Ideal de Bruneck para 2020”, documentação não-publicada, ISW, Munique 1997.

do Futuro em toda cidade e em todo lugar em que surjam problemas sociais e venham à tona situações de descontentamento. Para começar a labuta nesses lugares, pode exigir força e coragem por parte das pessoas envolvidas, na medida em que deverão realmente encarar sua ‘própria’ causa – também contra resistências.”

Os participantes de Oficinas do Futuro para a Agenda 21 são oriundos de todos os grupos sociais, ou seja, encontram-se até mesmo alas que se opõem ou que concorrem entre si. Eles não são mais unidos através de um envolvimento direto através de uma “terceira instância” poderosa, mas por meio de uma sensação mais ou menos difusa de estarem todos em uma canoa furada.

#### 3.1 Metas

As metas propostas por Oficinas do Futuro no processo de Agenda 21 podem ser:

- Proporcionar uma introdução à Agenda 21;
- Desenvolver ideais/divisas voltados para o desenvolvimento sustentável de um município e/ou região;
- Desenvolver círculos de trabalho da Agenda Local com projetos concretos;
- Formar grupos locais/regionais da Agenda dotados de eficiência e criatividade.

#### 3.2 Regras do Jogo

Para o trabalho conjunto em uma Oficina do Futuro, recomendo aos participantes as oito regras básicas que se seguem:

1. Ao invés de uma discussão oral, deve-se conduzir a comunicação, durante as fases plenárias, através de tarjetas.
2. Cada afirmação (contribuição) deverá ser escrita em uma tarjeta e visualizada (máx. de 3 linhas em letras de imprensa legíveis).
3. Se você deseja apresentar ideias concretas, aponte exemplos práticos fundamentando suas ideias.
4. Em Oficinas do Futuro, não existe propriedade privada de ideias. Cada ideia apresentada pode ser aproveitada, ampliada e aprofundada por outras pessoas.
5. Tudo pode ser pensado, escrito ou apresentado.
6. Não recorre a nenhuma espécie de formulação destruidora, do tipo: “Mas isso é um absurdo”.
7. Sempre deverá falar apenas um participante de cada vez.
8. Havendo algum tipo de perturbação (sentimentos alterados), deverá ser dada prioridade a esse problema, antes de se continuar o trabalho dos conteúdos.

A moderação presta apoio aos participantes, atenta para o cumprimento das regras do jogo e do cronograma esta-

belecido, aborda e busca soluções para problemas surgidos ao longo do percurso. Os participantes são co-responsáveis por seu próprio bem-estar e pela qualidade dos resultados perseguidos ao longo da Oficina do Futuro.

### 3.3 Preparação

Na preparação de uma Oficina do Futuro, destacam-se três importantes passos a serem dados:

1. O estabelecimento de contato entre o promotor da oficina (quem contrata) e o moderador da Oficina;
2. O esclarecimento das condições gerais;
3. A elaboração de um plano para o trabalho de relações públicas.

Várias são as entidades e instituições que podem contratar Oficinas do Futuro.

A Secretaria da Mulher da cidade de Heidelberg, por exemplo, convidou mulheres de diferentes bairros para 14 Oficinas do Futuro voltadas para as questões de cada bairro; a moderação foi exercida pela própria diretora executiva da Secretaria.

Na região de Freyung-Grafenau, a organização católica local responsável por questões educacionais, representando todas as instituições de ensino daquela região, entrou em contato com um moderador e esclareceu com ele as condições básicas existentes e as questões referentes ao trabalho de relações públicas. Em Freyung-Grafenau, após diversos eventos informativos sobre diferentes aspectos da Agenda 21, um círculo preparatório desenvolveu os seguintes temas para os círculos de trabalho de uma Oficina do Futuro:

- Energia
- Trânsito
- Turismo
- Agricultura e Silvicultura
- Educação

O promotor da Oficina recebeu do moderador uma sugestão de plano contendo os seguintes aspectos: cronograma, valor dos honorários, exigências relativas ao espaço físico necessário, inclusive equipamento das dependências com cadeiras em forma de círculos flexíveis, quadros/murais, material de moderação para cada grupo de trabalho. Além disso, foi combinado qual seria o conteúdo da programação de eventos, o trabalho de imprensa e a convocação (convite) de multiplicadores dentre os próprios moradores da região. Os cidadãos interessados deveriam ter acesso às notícias através dos meios de comunicação e através de programas encontrados em todas as instituições de ensino da região.

No município de Otterfing, deu-se bastante atenção ao modo como toda a população e todos os grupos

sociais poderiam ser alcançados durante a fase de preparação para a Oficina do Futuro. Um vereador local registrou e informou todos os clubes, associações e organizações do município sobre a Oficina do Futuro que estava sendo planejada. No jornal municipal distribuído gratuitamente a todas as famílias do município, a Prefeitura apresentou a decisão da Câmara Municipal de formar uma Agenda 21 local e convidou todos os cidadãos para um evento informativo.

Na preparação de uma Oficina do Futuro, devem-se esclarecer os seguintes pontos:

1. Tema da Oficina do Futuro e questionamentos destinados às fases de crítica e fantasia;
2. Duração da Oficina do Futuro;
3. Dependências utilizadas, equipamento das salas de trabalho e materiais necessários;
4. Número de participantes, composição dos grupos e atividades destinadas a conseguir participantes;
5. Papéis e tarefas do promotor e do moderador da Oficina do Futuro;
6. Número de moderadores e/ou co-moderadores;
7. Valor do honorário de moderação e co-moderação;
8. Relações públicas (divulgação) antes, durante e depois da Oficina do Futuro;
9. Tarefas posteriores (documentação e outro tipo de acompanhamento dos grupos de trabalho).

### 3.4 Fase de orientação: familiarização e descontração

A fase de orientação facilita o conhecimento entre os participantes. Serve como introdução à nova forma de trabalhar conjuntamente uma temática, como p.ex. a meta de um município sustentável.

Antes da moderação, pode-se apresentar um *in-put* temático voltado para o debate sobre a sustentabilidade e a Agenda 21 local, pode-se esclarecer o contexto da Oficina do Futuro no âmbito de um processo de Agenda 21 local a um prazo mais longo, e também se podem apresentar as peculiaridades da metodologia da Oficina do Futuro. Após a apresentação do programa, a moderação deve discutir o cronograma e as regras do jogo válidas para a Oficina do Futuro em questão. As expectativas e os temores dos participantes devem ser incluídos aqui no contexto temático. Não se devem esquecer as recomendações organizacionais necessárias.

Em Oficinas do Futuro envolvendo a Agenda 21 local ou regional, alguns dos participantes se conhecem entre si através de contextos políticos, culturais ou profissionais. Na maioria das vezes, novas pessoas ingressam nesse grupo, por se interessarem pela temática, embora não estejam integradas nas estruturas tradicionais.

No caso específico dos 45 participantes da “Oficina do

Futuro Ideal de Bruneck 2020”, pedimos que cada um deles trouxesse de casa dois objetos. O primeiro objeto deveria ser algo bem representativo da situação atual de Bruneck, enquanto o segundo deveria expressar a visão pessoal de cada participante com relação a Bruneck no ano de 2020. Através da apresentação dos objetos e da identificação do nome de cada participante, já na fase de orientação, produziu-se um contato cordial e marcado por brincadeiras entre os diversos membros do grupão, bem como uma primeira abordagem do tema. Ficou claro que as maneiras de ver os problemas locais e as expectativas pessoais são tão multifacetadas quanto grande é o número de participantes.

No caso de grupos grandes e cronogramas muito apertados (um dia), recomenda-se montar um quadro destinado a apresentação das pessoas, no qual as pessoas, à medida que forem chegando, vão-se registrando, o que evita uma rodada de apresentação muito detalhada antes do início da Oficina. O quadro serve como auxílio de memória, facilitando também a elaboração da ata.

A abordagem do tema em si pode ocorrer de diversas maneiras:

- através de materiais informativos obtidos pelos participantes antes da Oficina do Futuro;
- através de um *brainstorm* sobre o tema;
- através de um *in-put* temático dado pela moderação.

Na oficina “Região Sustentável Freyung-Grafenau”, o moderador deu um *input* de 20 minutos sobre o tema “Agenda 21 local e importância da Oficina do Futuro no processo de Agenda”.

A apresentação da metodologia Oficina do Futuro é um elemento essencial da fase de orientação. Partindo da idéia do próprio Robert Jungk, Oficinas do Futuro são modelos de democracia vivida conduzidos por moderadores, nos quais os participantes reconhecem problemas ativamente presentes em um município ou em uma região, buscam soluções e descobrem contextos, a fim de conceberem, com criatividade e fantasia, novos modelos de soluções para o futuro e possibilitarem sua realização.

As fases de preparação e orientação são seguidas das chamadas fases-núcleo de uma Oficina do Futuro:

- fase de percepção e de crítica (forças e fraquezas)
- fase de fantasia;
- fase de execução.

A partir do acompanhamento feito a círculos de trabalho com a Agenda 21, a realização de uma Oficina do Futuro pode resultar em uma “oficina permanente”.

### 3.5 Fase de percepção e de crítica: forças e fraquezas do desenvolvimento sustentável

O objetivo desta fase é um inventário abrangente de todas as forças e fraquezas de um Município ou de uma região sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. Em Oficinas do Futuro com grande participação de grupos locais e/ou regionais e de cidadãos interessados, podem ser encontrados tanto críticos do *status quo* quanto atores das realidades locais/regionais.

Começar com esta pergunta aberta evita a cisão dos participantes em um grupo de “renovadores” e outro de “conservadores”, bem como uma paralisação de toda a Oficina do Futuro.

Os participantes da Oficina do Futuro de Freyung-Grafenau viram as forças de sua região nos seguintes elementos importantes para a energia: madeira, água, vento e biogás. Todas as tarjetas escritas sobre esta temática foram colocadas no quadro sob o título de “forças”. Os moderadores caracterizaram as afirmações críticas sobre a situação da região, sob o título “fraquezas”. Com a participação de membros dos grupos de trabalho, surgiram blocos temáticos ordenados e sistematizados a partir das afirmações escritas ainda todas misturadas. Após uma breve discussão, o grupo de trabalho “Energia” acabou decidindo-se pelos seguintes títulos drásticos para seus três blocos temáticos:

- Política de bloqueio: sustentabilidade não conta com nenhum *lobby*
- Energia na Idade da Pedra
- Consumidores de energia continuam fazendo tolices.

Mediante a atribuição de pontos, os participantes decidiram a seqüência dos temas mais importantes. Cada um podia colar um ponto no bloco temático que julgava ser o mais relevante. A maioria dos votos recaiu sobre “política de bloqueio”. Após um debate sobre causas e conseqüências da política de bloqueio, o grupo de trabalho “Energia” concebeu, para a reunião plenária conclusiva, uma entrevista fictícia com a Secretária Regional sobre o absurdo de não se recorrer a fontes renováveis de energia.

A apresentação diferenciada dos resultados dos diferentes grupos de trabalho durante a reunião plenária provoca reflexões pontuais e aguçadas sobre *deficits* de desenvolvimentos sustentáveis no município ou na região. Apresentações práticas facilitam ganhos de conhecimentos para todos os participantes de uma Oficina do Futuro.

### 3.6 Fase de Fantasia: formar o futuro de nossa região com 1000 idéias

Desenvolver fantasia social, política e ecológica é a parte mais importante e mais difícil de toda Oficina do Futuro. Nesta fase, é necessário abandonar maneiras de pensar e modos de comportamento convencionais, para dar passagem livre à fantasia e à inventividade, em

um vôo criativo e livre de adversidades e obstáculos do cotidiano político, profissional e privado.

Os participantes e os grupos de trabalho desenvolvem idéias e perspectivas futuras que refletem como deveria ser o município ou a região em um futuro ideal e desejável.

Eis aqui duas importantes regras a serem atendidas:

1. Não há obstáculos nem limites, tudo é possível.
2. É desejável desenvolver e combinar as idéias de outros participantes.

Entre a fase de percepção e crítica e a fase de fantasia, deverá ser estabelecida uma pausa de certa duração: uma noite para “falar com o travesseiro” ou um almoço seguido de um pequeno passeio.

No caso de um cronograma muito restrito (de um a um dia e meio) e de uma agenda profissional muito intensa por parte dos participantes, que acabam sendo convidados com frequência exatamente devido ao papel por eles exercido no campo organizacional em um determinado grupo social, o desenvolvimento de uma atitude de “deixar as coisas correrem frouxas” e “os pensamentos girarem desenfreadamente” é uma barreira subjetiva muito alta.

Solicitamos aos participantes da Oficina do Futuro “Bruneck 2020” que, após a fase de crítica (em uma sexta-feira à noite), levassem para a fase de fantasia (na manhã do sábado seguinte), algum objeto de casa, com o qual pudessem vincular seus desejos e idéias para o desenvolvimento futuro de Bruneck. Como em uma feirinha, os objetos foram colocados sobre duas grandes mesas, para, em seguida, serem apresentados individualmente. Acerca de seus objetos (régua, um carro de brinquedo com um gancho de pendurar, queijo embalado), um participante disse o seguinte: “Régua – os caminhos que passam na cidade deveriam ser percorridos de bicicleta ou com transportes públicos, de modo que se poderia deixar o carro pendurado. Queijo embalado: é preciso dar um basta ao fato de indústrias locais produzirem aqui na Alemanha mesmo e empacotarem os produtos”. Brincadeira, alegria, abertura e confiança no novo, coisas surpreendentes surgiram neste evento de forma totalmente espontânea. O terreno estava muito fértil para o trabalho criativo mútuo.

Em Freyung-Grafenau, só se dispunha de 90 minutos para a fase de fantasia. A introdução foi facilitada através das tarjetas sobre as “forças da região”, que haviam sido produzidas na fase de percepção e crítica, mas que praticamente não haviam sido utilizadas. A partir do direcionamento dos blocos temáticos críticos para temas positivos, os participantes dos grupos de trabalho desenvolveram novas idéias. Um *brainstorm* sobre desejos e perspectivas futuras para a região ajudar a arredondar a

introdução à fase de fantasia. Através da ordenação e da sistematização das idéias registradas nas tarjetas, surgiram novos blocos temáticos na fase de trabalho seguinte, dos quais os participantes escolheram, através de pontuação, os mais importantes para serem elaborados.

Idéias e perspectivas futuras surgidas nas primeiras fases de trabalho da fase de fantasia podem ser aprimoradas no tocante à quantidade, à qualidade e à amplitude através da metodologia “Corrida Concêntrica”. Esta metodologia fomenta, dentre outras coisas, a interação entre grupos de trabalhos que estão agindo separadamente.

Antes do desenvolvimento de uma apresentação, solicitei os cinco grupos de trabalho da Oficina do Futuro “Agenda 21 em Otterfing” a colocarem seus resultados parciais (no quadro) na sala do grupão. Pedi a cada grupo que observava durante 5 minutos os resultados obtidos por cada um dos outros grupos, debatê-los de forma breve, complementá-los ou ampliá-los.

No final da “Corrida Concêntrica”, um gráfico do grupo de trabalho “Perspectivas Locais” em forma de uma árvore apresentava novos galhos principais e novos ramos surgidos dos galhos já existentes. De volta ao seu quadro de partida, os grupos de trabalho estavam livres para decidirem quais dentre as sugestões surgidas gostariam de incluir em seu trabalho posterior.

No grupo de trabalho “Energia” da Oficina do Futuro de Freyung-Grafenau, o bloco temático “Energia viável no futuro – sustentabilidade ganha um *lobby*”, obteve a maior pontuação. Para a apresentação no grupão, o grupo de trabalho colocou-se na pele de um político e desenvolveu uma argumentação destinada a uma política energética viável para o futuro. Após a conclusão do trabalho nos pequenos grupos, todos os participantes reuniram-se no plenário para apresentarem suas “visões futuras” no grupão. No grupo de trabalho “Energia”, um membro entrevistou um outro participante que fazia uma paródia ao ex-Governador do Estado da Baviera F. J. Strauß, enquanto este se revelava um defensor aguerrido de uma política energética calcada na proteção do meio ambiente e na preservação dos recursos naturais.

### 3.7 Fase de execução: da visão para a ação

O objetivo da fase de execução é a seleção de idéias de projetos exequíveis destinadas a um desenvolvimento sustentável e a averiguação de fatores inibidores e facilitadores, visando a definir em um programa de ação os passos a serem dados, as pessoas responsáveis e os cronogramas para a consecução dos objetivos.

A tarefa da moderação é o apoio dado aos grupos de trabalho, para que sejam capazes de escolher, a partir da receita do “bolo de visões” sobre desenvolvimento

sustentável desenvolvida na fase de fantasia, aquelas porções de perspectivas para as quais haja boas chances de consecução no município ou na região.

Antes da seleção de projetos ou idéias, solicita-se aos participantes que reflitam sobre as forças já existentes no município ou na região, sobre as energias auxiliares a que se pode recorrer, bem como se podem ser identificadas tendências sociais que fomentem a realização das medidas propostas.

### Exemplo:

Em Bruneck, foram definidas as seguintes divisas como metas principais a serem seguidas:

1. Bruneck – uma cidade cercada e servida por uma agricultura intacta
2. Bruneck aposta na natureza e promove ações calcadas na consciência ambiental.

Após o estabelecimento destas metas, o grupo de trabalho “Agricultura e Meio Ambiente” da Oficina do Futuro Ideal “Bruneck 2020” averiguou o campo de execução. Foram citados os seguintes fatores inibidores: impedimentos legais, uma Câmara Municipal indiferente, o peso ainda insuficiente dos interesses agrícolas e a proibição legal da venda de produtos agrícolas ao mercado a varejo. Fatores facilitadores foram identificados na tendência a uma alimentação saudável, no interesse demonstrado por representantes da imprensa, em uma feira agrícola como chance de divulgação dos objetivos ou ainda no programa “Da fazenda e do campo”, transmitido pela TV Bozano.

Para a realização da meta “uma cidadezinha rumo ao futuro solar”, desenvolvida pelo grupo de trabalho “Energia” em Freyung-Grafenau, a partir da visão “cada casa possui um coletor solar”, o grupo desenvolveu os passos abaixo descritos, relativos a um plano de ações preestabelecido.

O que deve ser feito?	Quem é que faz?	Quando?	Onde?	Apresentar resultados: quando?
Audiência com o Prefeito	Walter Kröllner	10.06.97	Câmara Municipal	25.06.97
Marcar o local e o dia do evento	Walter Kröllner	10.06.97		25.06.97
Conseguir palestrante para o evento	Karl Edenhofer	esta semana		25.06.97
Criar o convite para o jornal municipal e as informações prévias	círculo de trabalho	25.06.97 17.30 encontro	ponte	25.06.97
Elaborar questionários para os moderadores	círculo de trabalho	até meados de setembro		
Realizar evento informativo	círculo de trabalho	segunda metade de setembro	no lugarejo previsto	

Na rodada conclusiva do grupão, os grupos de trabalho apresentaram seus projetos concretos, os resultados obtidos na averiguação estratégica quanto ao grau de exequibilidade das medidas, bem como o plano de ações acordado para a consecução.

Um grupo da Agenda 21 capaz de agir interna e externamente, com abertura e transparência, ainda necessita, porém, de outros acordos no campo organizacional. Aos participantes da Oficina do Futuro “Agenda 21 em Otterfing”, nós sugerimos que formassem seis círculos de trabalho com a definição de tarefas concretas, que indicassem, por grupo, duas pessoas disponíveis para contato e que escolhessem em conjunto um nome para o grupo da Agenda 21 em Otterfing.

Como não houve participantes da imprensa na oficina, ficou acordado que a opinião pública seria informada através de um comunicado à imprensa escrito pelo moderador.

Resultado: O Grupo foi batizado como “Fórum de cidadãos para a Agenda 21 de Otterfing”.

### 3.8 Trabalhos posteriores e acompanhamento do projeto

Através da documentação e da avaliação da Oficina do Futuro, participantes, iniciadores da Oficina e a opinião pública têm a possibilidade de entender o plano, o desenvolvimento e os resultados obtidos, apresentados em uma forma bem compilada e legível.

Na fase preparatória, o moderador e a entidade responsável pela contratação da Oficina deverão acordar que ficará a cargo da moderação elaborar uma documentação sobre a Oficina. Uma vez que o tempo despendido nesse trabalho é considerável, os custos deverão ser incluídos nos honorários do moderador.

A base da documentação deverá constar do material levado pela moderação para a Oficina, além de todos os cartazes, imagens e fotos produzidos ao longo da Oficina, bem como as anotações feitas pelo moderador.

A documentação sobre a Oficina do Futuro de Freyung-Grafenau abrange os seguintes pontos: capa, índice de matérias, introdução, programa, breve relato sobre o tema, um resumo das idéias de projeto mais importantes, resultados sistematizados oriundos de cada um dos círculos de trabalho, artigos públicos na imprensa e a programação dos convites feitos pela entidade responsável pela contratação da Oficina.

As reuniões dos círculos de trabalho foram abertas àqueles cidadãos que não haviam participado da primeira oficina de contato. O balanço provisório da participação cidadã foi uma segunda oficina, cujos resultados consistiram em ideais e divisas traçadas em uma reunião plenária.

Após a apresentação dos resultados obtidos pelos círculos de trabalho, a moderação estimulou a formação de

grupos de trabalho mistos, que deveriam ser compostos a partir de membros do grupo principal e de membros dos outros grupos de trabalho escolhidos aleatoriamente. Os ideais e as divisas previamente estabelecidos foram debatidos, detalhados com mais exatidão e, em parte, complementados de forma considerável. Na fase de execução final, fizemos um cotejo entre os círculos de trabalho formados até então e os ideais e divisas que, nesse ínterim, já haviam sido modificados. Após uma discussão pormenorizada, as ampliações e os detalhamentos foram aceitos por todos unanimemente e registrados oficialmente. Foram integrados ao plano de desenvolvimento urbano do Município. Os membros dos círculos de trabalho escolheram porta-vozes que participaram da adaptação dos ideais e divisas traçados para sua inclusão no plano de desenvolvimento urbano e que também deverão ser responsáveis pela continuidade das tarefas realizadas pelos círculos de trabalho.

### 3.9 Problemas e limites

Em Oficinas do Futuro, nem todo tema pessoal nem toda idéia de projeto consegue encontrar o consentimento da maioria. Desejos e idéias individuais podem cair por terra perante os interesses do grupo.

Todavia, participantes cujas idéias não foram admitidas pela maioria podem continuar perseguindo suas convicções individualmente. O sentido de decisões majoritárias nos grupos de trabalho é aproximar-se de posições divididas do ponto de vista da comunicação e, desta maneira, conseguir grupos de trabalho capazes de ação.

Se o leque de participantes for muito unilateral, se grupos importantes de um Município não estiverem participando da Oficina, poderá haver um grave comprometimento na aceitação das atividades da Agenda 21 decorrentes da Oficina.

Mesmo havendo um convite expresso, verbal ou escrito, dirigido a “terceiros” reconhecidos pela opinião pública, p.ex. autoridades suprapartidárias da área educacional, Oficinas do Futuro não são nenhuma garantia de composição representativa. Em geral, mas sobretudo no caso de uma composição não-representativa, o grupo da Agenda 21 assim formado vê-se diante da tarefa de cuidar para que haja transparência e franqueza e para que se sigam caminhos que possibilitem ganhar para a parceria grupos e pessoas ainda não envolvidos.

Por serem voltadas para o consenso, Oficinas do Futuro não são uma solução para questões e conflitos calcados em posicionamentos ideológicos, como é o caso dos prós e contras da energia atômica.

A partir de uma nova perspectiva, os participantes de uma Oficina do Futuro sobre desenvolvimento susten-

tável de um município passam a conhecer os outros e a si mesmos através de formas de comunicação e métodos antes não aplicados. Através de um denominador comum, por mínimo que seja, com base na comunicação, é possível quebrar o gelo e o silêncio possivelmente existentes entre os “frontes”, para assim construir uma base que permita as discussões posteriores.

Em Oficinas do Futuro sobre a Agenda 21 local, os participantes escolhem, em primeira linha, aqueles projetos e aquelas idéias possíveis de serem realizados na área mais próxima a seu redor. As perspectivas de um trabalho inicial com a Agenda 21 orientam-se pela abrangência dos projetos desenvolvidos na Oficina do Futuro.

Na execução prática, os participantes ativos dos projetos de Agenda 21 local ou regional fazem uma exploração do complexo conjunto de condicionantes do terreno político existente, assumindo as competências necessárias para o estabelecimento de soluções. Desta forma, através do próprio trabalho e da interação com outros projetos de Agenda 21 e com outros municípios com Agenda, desenvolvem-se perspectivas cada vez mais globais.

Na esteira da Agenda 21 da Conferência Rio 92, pode surgir uma nova cultura política. Uma cultura, na qual todas as organizações sociais, os cidadãos, sobretudo as crianças, os jovens e as mulheres podem contribuir com seus interesses e suas competências em processos de desenvolvimento sustentável de municípios / regiões; uma cultura, na qual a Política mantém abertas as portas para a participação através do diálogo.

Oficinas do Futuro são portões de entrada para formas de comunicação democrática. Seus resultados são “projetos consensuais” fixados pelos próprios participantes. Na execução de seus projetos, os atores envolvidos precisam admitir a necessidade de processos de negociação aberta (diálogos) com todos os “terceiros” relevantes, incluindo-se aí os representantes das agremiações políticas.

## 4. Expectativas quanto à moderação

Moderadores de Oficinas do Futuro voltadas para o desenvolvimento sustentável deverão possuir competências profissionais de cunho pedagógico-metodológico, social e comunicativo, além de disporem de conhecimentos sobre a Agenda 21, sobre sua aplicação nos níveis local e regional, bem como sobre política municipal. Mas não é necessário serem especialistas em Agenda 21 nem em política municipal. Espera-se deles que prestem apoio metodológico a pessoas interessadas nestas temáticas, de maneira que possam formar um grupo capaz de trabalhar em conjunto e de chegar a novas idéias criativas e soluções voltadas a um desenvolvimento sustentável para seu município ou para sua região.

O perfil de moderadores profissionais é caracterizado por Kuhnt e Muller (1996, pág. 111) através de uma postura em geral positiva (solícito, curioso, positivo e aberto), qualidades equilibradas e voltadas para o trabalho em grupo, bem como uma qualificação profissional bastante sólida. A qualidade do moderador neutro é relativizada por Stange e Paschen, na medida em que os autores lhe atestam também o papel de parceiro participante do processo de aprendizagem e do conflito. No caso de moderadores fidedignos e autênticos, “a intervenção fundamentada e coerente por um determinado posicionamento relativo a conteúdos ou a dinâmicas e grupo pode ser produtiva e útil” (1995, pág. 59).

No processo de Agenda 21, cabe aos moderadores uma tarefa que vai além do mero papel de moderadores de Oficinas do Futuro. Se o contrato incluir o acompanhamento do processo, eles acabam se tornando responsáveis suprapartidários pelo desenvolvimento do processo, catalisadores de processos sustentáveis de *empowerment*. A expressão *empowerment* quer dizer ganho ou resgate de força, energia e fantasia necessárias à formação das condições de vida em geral dos próprios indivíduos envolvidos no processo e, na Agenda 21, também significa dispor de potenciais de desenvolvimento suficientes para uma vida autodeterminada.

Se os moderadores de processos de Agenda 21 efetuam suas ações com base na abordagem de *empowerment*, desde o início eles irão incluir em suas idéias a conclusão de sua intervenção profissional.

Schachtner (1997) destaca as seguintes competências

e estratégias que caracterizam moderadores (catalisadores):

1. A disposição para se expor a determinadas situações de vida e, antes de emitir juízos precipitados, primeiramente observar e entender como agem as pessoas, bem como buscar soluções para poder entender as idiosincrasias dos indivíduo;

2. Um pensamento divergente, capaz de aceitar contradições e de fomentar a diversidade de possibilidades de vida em diversos grupos sociais e em diferentes regiões;

3. A condução de um trabalho pedagógico com base em um contrato, que torna transparente o que cada indivíduo espera do outro;

4. A capacidade de organizar e coordenar, com vistas ao objetivo traçado, bem como de agir de forma mediadora entre diferentes contextos.

Os iniciadores de um projeto que se vêem confrontados com a decisão, se devem ou não realizar uma Agenda 21 local / regional, deveriam recorrer a moderadores experientes, que lhes poderão ser úteis através de informações e de assessoramento.

## 5. Planejamento de uma Oficina do Futuro „Agenda 21 local“ com a duração de um dia e meio

Fases	Horário	Conteúdo Instruções de serviço (*)	Duração	Formas de trabalho
Fase de orientação	16.00	Boas-vindas Apresentação do programa	10 min	Plenária
	16.10	Rodada de apresentação dos participantes Questão: „Quem sou eu e o que entendo por Agenda 21 local em Otterfing?“		
		*Escrever respostas em tarjetas	5 min	Trabalho individual
		* Apresentar e discutir as tarjetas com as respostas em pequenas equipes de 4 membros	15 min	Pequenas equipes
		* Pequenas equipes transmitem ao grupo suas impressões essenciais	20 min	Plenária
	16.50	Introdução ao método de trabalho e às regras de uma Oficina do Futuro (moderador) * Intenção e objetivos * Círculos de trabalho e fases * Papéis da moderação / dos participantes * Regras * Cronograma		
		* Consenso sobre regras e cronograma	5 min	Plenária
		* Avisos sobre aspectos organizacionais	5 min	Plenária
	17.20	Breve relato sobre os resultados do evento informativo realizado sobre a Agenda 21 (moderador)		
		* Apresentar sugestões sobre temas para os círculos de trabalho	15 min	Plenária
		* <i>Brainstorm</i> : sugestões de outros temas para os círculos de trabalho (em tarjetas)	15 min	Plenária
		* Os participantes decidem sobre os círculos de trabalho (contagem dos pontos atribuídos às tarjetas com os temas)	5 min	Plenária
	17.40	Formação dos círculos de trabalho	10 min	Plenária
		* Divisão por círculo de trabalho escolhido e indicação das salas de trabalho		

Fase de percepção e crítica	17.50	Questão: "Que forças e que fraquezas apresenta Otterfing no tocante a um desenvolvimento municipal sustentável?"		
		Introdução à fase de percepção e crítica (meta, regras, métodos de trabalho)	30 min	Plenária
	18.30	Jantar		
	19.30	Trabalho em pequenas equipes acerca do seguintes temas: - Vida social - Desenvolvimento municipal - Trânsito - Economia e meio ambiente	45 min	Pequenas equipes
		* Consenso acerca do responsável pelas atas dos grupos		
		* Escrever em tarjetas as forças e as fraquezas relativas à temática dos respectivos grupos de trabalho: - as forças entram no arquivo de temas para a fase de fantasia - as fraquezas são concretizadas		
		* Coleta, classificação e sistematização das tarjetas contendo as críticas		
		* Escolha de títulos apropriados e claros para resumir os blocos temáticos		
		* Escolha dos blocos temáticos mais importantes através de pontuação		
		* Desenvolvimento e preparação de uma apresentação didática (cartazes, esquetes, conversas, dramatização, entrevistas, comunicados da imprensa etc.)		
	20.15	Apresentação dos resultados obtidos pelos grupos de trabalho	45 min	Plenária
	21.00	Perspectivas para a fase de fantasia	5 min	Plenária
Fase de fantasia	9.00	Tema: "Um parque de idéias para Otterfing"		
		Introdução à fase de fantasia (metas, regras e método de trabalho)	20 min	Plenária
	9.20	Trabalho em pequenas equipes com os temas obtidos na fase de percepção e crítica	50 min	Pequenas equipes
		* Desenvolver idéias - retomada das tarjetas com as forças (da fase I) - Redirecionamento dos temas acerca das fraquezas - <i>Brainstorm</i> sobre idéias malucas		
		* Coleta, classificação e sistematização das tarjetas escritas		
		* Encontrar títulos bem claros e chamativos		
		* Seleção dos melhores títulos através de pontuação		
		* Desenvolver uma "idéia de projeto" a partir do título (p.ex. desenhar uma árvore com as tarjetas representando os galhos do tema escolhido)		
	10.10	"Corrida concêntrica" para todas as "idéias de projeto" (cada grupo de trabalho tem acesso às idéias dos outros grupos, podendo, se necessário, ampliá-las)  * Ver, valorar e eventualmente aproveitar as complementações sugeridas	20 min	Plenária
	10.30	<i>Coffee-break</i>		
	10.50	Refletir sobre idéias de projetos e sua apresentação (1° GT)	20 min	Passeio a pé em grupos
	11.10	Apresentação das idéias de projeto sugeridas pelos GTs e debate	60 min	Plenária
	12.10	Almoço		
	13.15	Grupos de trabalho  * Elaboração de projetos que se prestam à execução	30 min	Pequenas equipes
Fase de execução	13.45	Introdução à fase de execução (metas e modos de procedimento)	15 min	Plenária
	14.00	Grupos de trabalho		
		* Concretização das idéias de projetos selecionadas, considerando-se aspectos sustentáveis, sociais, econômicos e ecológicos	15 min	Pequenas equipes
		* Controle dos recursos - De que recursos precisamos para a execução do projeto? - De que recursos dispomos? - Que recursos precisam ser ativados?	15 min	Pequenas equipes
		* Elaboração de um plano de ação visando a uma realização progressiva do projeto	20 min	Plenária
	15.00	Apresentação e debate sobre os projetos de Agenda 21 para Otterfing	20 min	Plenária
		* Sugestões e escolha de relatores para os grupos de trabalho	20 min	Plenária
		* Sugestões e decisão acerca de um nome para o grupo da Agenda 21 em Otterfing	20 min	Plenária
		* Estabelecer os próximos passos do grupo da Agenda	15 min	Plenária
	16.15	Conclusão dos trabalhos: café e bolo		

**Plano de Ação**

Assunto: ..... Data: .....

O que é preciso fazer	Quem deve fazê-lo?	Com quem?	Quando?	Onde?	Apresentar o resultado: Quando? Onde? Como? A quem?	Observações

Instruções: Primeiramente, deve-se trabalhar em conjunto a primeira coluna, em seguida preencher cada linha, passando para as agendas pessoais as tarefas e as datas. Uma vez realizadas as tarefas, riscá-las.

**Bibliografia**

BISCHOFF, Ariane/Selle, Klaus/Sinning, Heidi: *Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen*. Dortmund 1995.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit: *Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro*. Dokumente, Bonn (s.d.)

CLAUSSEN, Birgit/Fürst, Dietrich/Selle, Klaus/Sinning, Heidi: *Zukunftsaufgabe Moderation*, Frankfurt/M. 1996

Deutsches Kinderhilfswerk und Aktion „Schleswig-Holstein - Land für Kinder“ (Hrsg.): *Planen mit Phantasie. Zukunftswerkstatt und Planungszirkel für Kinder und Jugendliche*. Berlin, Kiel 1996

Entwicklung eines Leitbildes für die Stadt-Gemeinde Bruneck. Workshop (Zukunftswerkstatt) am 11./12. April 1997, Bruneck (Südtirol), unveröffentl. Dokumentation. ISW München 1997

Frauenblicke auf die lokale Agenda 21. Dokumentation einer Fachtagung von FrauenUmweltNetz Life e.V. Frankfurt/M. 1997

Kinderrechte auf eine gesunde Umwelt. Zukunftswerkstatt mit Kindern und Jugendlichen zu ökologischen Kinderrechten vom 6. bis 8. Juni in Brilon. Bonn o.J. (1997)

Kommunale Bürgerbeteiligung auf dem Prüfstand. Materialien und Beiträge zur Tagung der Stiftung Mitarbeit vom 13. bis 15. September 1996 in der Ev. Akademie Loccum. Bonn 1996

Kommunale Umwelt Aktion U.A.N. (Hrsg.): *Dörverden 2020. Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gemeinde - Agenda 21 im ländlichen Raum*. Hannover 1996

KUHNT, Beate; Müllert Norbert R.: *Moderationsfibel Zukunftswerkstätten*. Münster 1996

Ministerium für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft des Landes Nordrhein-Westfalen: *Gestalten Frauen die „ökologische Stadt der Zukunft“?* Düsseldorf 1997

Ökologische Akademie Linden (Hrsg.): *Zukunftswerkstatt: Zukunftsfähiger Landkreis Freyung-Grafenau*, Dokumentation. Linden 1997

Rat der Sachverständigen für Umweltfragen (Hrsg.): *Umweltgutachten 1994 für eine dauerhaft-umweltgerechte Entwicklung*. Stuttgart 1994

Schachtner, Christina: *Sozialpädagogik. Zur Zukunft einer wissenschaftlichen Disziplin im Kontext gesellschaftlicher Umbrüche*, unveröffentl. Manuskript. Marburg 1997

Stadt Heidelberg, Amt für Frauenfragen: *Zukunftswerkstätten - Heidelbergerinnen mischen sich ein in die Stadtteilgestaltung: „Wenn nicht wir, wer dann?“*. Heidelberg 1996

STANGE, Waldemar/Paschen, Wolf: *Praxishandbuch Zukunftswerkstätten*, DGB-Jugend Nordmark (Hrsg.). Hamburg 1995

Umweltberatung Nordost e.V. (Hrsg.): *Nachhaltige Aktionen. Handbuch für nachahmenswerte Projekte. Politische Ökologie*, Sonderheft 1997

Umweltbundesamt: *Nachhaltiges Deutschland. Wege zu einer dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung*. Berlin 1997

## Conferência do Futuro como Metodologia para a Realização de uma Agenda 21 Local

**Knut Hüneke**

Em Olching, um Município a noroeste da cidade de Munique, com cerca de 20.000 habitantes, um grupo de cidadãos engajados decidiu dar início ao processo de realização de uma Agenda 21 local, mediante uma Conferência do Futuro. Após um exame das condições reinantes no município, a metodologia Conferência do Futuro mostrou-se ser o meio indicado para se dar início ao processo local. Enquanto em território anglo-saxão, notadamente na Grã-Bretanha, já se recorreu a Conferências do Futuro para a instalação de Agendas 21 locais, este processo realizado em Olching representou uma estréia na Alemanha.

Primeiramente, devem-se abordar os requisitos especiais exigidos para a instalação de uma Agenda 21 local, para só então se fazer um esboço da Conferência do Futuro e, em seguida, se falar sobre experiências já feitas e resultados obtidos. Para concluir, será apresentada uma crítica a esta metodologia.

### 1. O que é mesmo uma Agenda 21 local?

A Agenda 21, decidida na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Rio de Janeiro, 1992) e aprovada no Congresso Alemão em 1993/94, consiste em um programa mundial de meio ambiente e desenvolvimento, considerado como uma cartilha obrigatória para o século XXI. Sob o princípio da sustentabilidade (durabilidade, viabilidade futura), os municípios também são convocados a mudar sua política rumo a um desenvolvimento duradouramente produtivo, visando a assegurar, agora

e para o futuro, as bases que garantem a vida humana e o meio ambiente em todos os continentes. Trata-se de viver, aqui e agora, de forma tal que isso não ocorra em detrimento de gerações futuras nem atuais.

Adotando-se o lema “pensar global – ação global”, faz-se mister pôr em funcionamento um processo de debate e assessoramento junto à população (envolvendo temas como mudança dos hábitos de consumo, economia sustentável, proteção do clima e do meio ambiente, preservação dos recursos, justiça social), exatamente no nível local, que é o nível político mais próximo ao cidadão comum. O objetivo é elaborar e executar uma Agenda 21 local desenvolvida em conjunto, como um plano local para um Município sustentável em pleno século XXI.

Ao se implantar uma Agenda 21, é preciso dar especial atenção ao estabelecimento de um diálogo, visando a um consenso sobre o desenvolvimento posterior do processo, incluindo-se, aí, todos os grupos afetados pela questão, e levando-se igualmente em consideração os aspectos econômicos, ecológicos e sociais de todos os envolvidos.

Eis os requisitos e as chances especiais rumo à Agenda 21 local: desenvolver a sustentabilidade através do *diálogo* e visar ao *consenso*, considerando-se, de maneira *sistêmica*, as realidades econômicas, ecológicas e sociais.

As autoras reconheceram e concluíram que não adianta nada elaborar um bom texto sobre a sustentabilidade de um Município, que normalmente acabará sendo esquecido em alguma gaveta. Uma Agenda 21 local só poderá desenvolver sua eficácia, se todos os grupos relevantes (responsáveis pelas ações ou pacientes das ações)



outras pessoas de que deverão querer fazer aquilo que é sua obrigação, trabalha-se de maneira consciente a busca dos pontos quer todos têm em comum, para assim haver o desejo e a capacidade de se realizarem ações coletivas. A idéia básica é a seguinte: existem muito mais pontos comuns do que se supõe, e a realização de metas coletivas já representa uma clara melhoria da situação.

### Analisar o sistema integral aberto

Por intermédio da diversidade dos participantes e de suas diferentes visões da realidade, deve-se garantir que a diversidade de interesses, valores e opiniões também encontram espaço na elaboração de planos para futuros comuns. Por outro lado, no decorrer do processo, tomam-se providências, através da organização das tarefas, para que as posições possam ir além das exigências do grupo e da organização/Prefeitura responsável pelas medidas.

### Trabalhar em grupos com controle próprio

Para se reduzirem as dependências e as recusas, atenta-se fortemente para que os grupos se auto-organizem, façam suas constatações em conjunto e sempre sejam intimados a apresentar, eles mesmos, seus resultados perante toda a Conferência. Como uma espécie de autocompromisso oficial, isso faz aumentar a participação individual e a responsabilidade dos participantes.

### Só planejar as medidas após um consenso sobre metas

Ao invés de se passar imediatamente às medidas concretas, provocando-se, com isso, resistências e contradições, emprega-se, no início da Conferência do Futuro, muito tempo na coleta de informações, no intercâmbio de estimativas e na visualização de um motivo comum. Através do diálogo, do aprendizado e da descoberta, deve-se aumentar a tensão, estimular a criatividade e, desta forma, motivar a vontade coletiva visando à construção de um futuro comum.

## 4. O transcurso de uma Conferência do Futuro

O transcurso de uma Conferência do Futuro é estabelecido de forma muito exata e segue umas regras muito rígidas. Isso concerne tanto aos conteúdos quanto ao cronograma e aos diferentes papéis a serem desempenhados. Vou-me restringir aqui apenas ao aspecto do cronograma. O período de 16 a 18 horas é dividido em duas fases principais de três subfases cada.

## Fase I: Criação de uma base comum

O foco da Fase I está voltado para a criação de uma base comum como ponto de partida para outros objetivos e planejamentos.

1. Na subfase 1, o foco central concentra-se no passado, com o objetivo de se desenvolver coletivamente um quadro do mundo, dos valores e da história comum.

2. A subfase 2, tendências externas, tem como meta a averiguação de uma visão comum das tendências e dos desafios externos que geram influência.

3. Na subfase 3, tendências internas, a realidade presente deve ser valorada, e valores comuns devem ser descobertos.

### Resumo do programa do Parecer Popular ÜSTRA

Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
Saída para Springe	Saída para Springe	9 Teste prático	Saída para Springe
1 Introdução e boas-vindas	5 Transportes públicos com atrativos		13 Usuários e ÜSTRA
<i>Coffee-break</i>	<i>Coffee-break</i>	<i>Coffee-break</i>	<i>Coffee-break</i>
2 A Empresa de Transportes Públicos (ÖPNV) de Hannover	6 Duração das viagens e velocidade	10 Teste prático ----- Saída para Springe	14 Participação popular na ÖPNV
Almoço	Almoço	Almoço	Almoço
3 Condições e objetivos da ÖPNV	7 Segurança subjetiva na ÖPNV	11 Tarifas e condições tarifárias (I)	15 A ÖPNV no futuro
<i>Coffee-break</i>	<i>Coffee-break</i>	<i>Coffee-break</i>	<i>Coffee-break</i>

### Transcurso de uma Conferência do Futuro

- Cada fase contém elementos cognitivos e emocionais;
- Cada fase tem por objetivo o estabelecimento de pontos comuns;

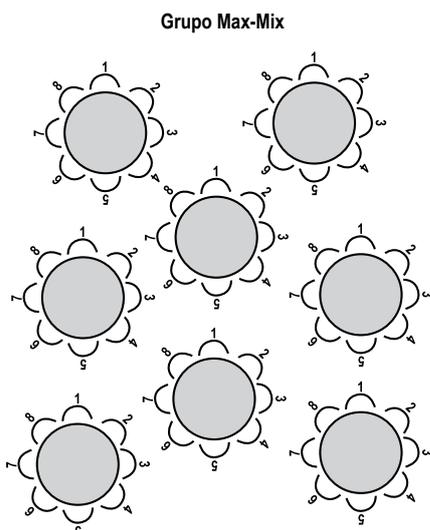
Há diferentes tarefas, trabalhos de grupo, apresentações em plenário, debates e decisões no grupão.

## Fase II: Criação de um futuro desejável

4. Na subfase 4, a meta é elaborar um futuro pelo qual os participantes queiram sacrificar energia e tempo, visando a envidar esforços por ela.

5. A subfase 5 tem por objetivo constatar pontos comuns nos projetos para o futuro elaborados por todos os grupos e conseguir um consenso em torno deles ou determinar os elementos, através dos quais se possa alcançar um consenso.

6. A subfase 6 está voltada para o planejamento de medidas, ou seja, para o estabelecimento dos diferentes passos a serem dados, visando a envidar esforços pelas metas, para as quais se logrou obter consenso.



Além disso, uma peculiaridade de Conferências do Futuro é a alternância do posicionamento das cadeiras. Primeiramente, os participantes sentam em grupos mais ou menos homogêneos (grupos de interesse, portanto: áreas de Indústria e Comércio, Administração Pública, Escola e Formação Profissional, Jovens, Cultura etc.), cada grupo a uma mesa, onde trabalham em conjunto, passando então a ser misturados sistematicamente para formarem os chamados grupos *max-mix*. Desta forma, ao longo de uma Conferência do Futuro, quebram-se os limites de cada grupo, criando-se, assim, um sentimento de coletividade perpassando todos os grupos existentes em uma organização ou Prefeitura. Em contrapartida, para o planejamento de outras atividades na subfase 6, dá-se preferência a reunir os grupos de interesse novamente em torno de uma mesa, para ali deixar que planejem, também coletivamente, aqueles que atuam em conjunto no dia-a-dia. Nesse meio tempo, sempre volta a haver fases plenárias, nas quais todos trabalham coletivamente em prol da solução de seus problemas e metas.

O transcurso total conta com um planejamento de alto nível e, em sua dinâmica, apresenta uma forte dependência desta alternância dos grupos e dos modos de trabalho e até do planejamento do cronograma (determinados resultados parciais têm de ser alcançados, antes de os participantes sejam dispensados a cada noite da Conferência).

Sobretudo para calouros em moderação, esta é uma atividade difícil de ser compreendida. Mas a gama de energia de um processo destes com 64 participantes não deverá, de forma alguma, ser subestimado. A Conferência do Futuro oferece um espaço muito bem pensado, e antes de saírem efetuadas modificações no desenho do evento, os responsáveis deveriam refletir exatamente que efeitos poderiam advir das modificações.

Vale mencionar aqui, de maneira breve, o grande ônus decorrente da preparação de uma Conferência

desta natureza. Não se está pensando aqui apenas nas dependências físicas, na alimentação, nos materiais etc. É de especial importância que se trabalhe, antes da Conferência, com um grupo preparatório ou de planejamento, que já represente um recorte dos futuros participantes. Por mais aberta que a Conferência seja em relação aos resultados, também esta abertura deve ser levada em consideração na fase preparatória. Nunca se deverá dar a impressão de que um determinado grupo está “querendo puxar a brasa para a sua sardinha”, de que os participantes estão sendo escolhidos unilateralmente ou de que se está querendo manipular a Conferência através do título/do tema. Já a própria tarefa de identificar os grupos de interesse e compô-los com pessoas que deverão participar da Conferência trata-se de um fato político de alto nível, e aquele que, nesse caso, não se dispuser a agir com transparência e clareza em prol da organização/do Município, estará colocando enormes obstáculos para si ou, no mais tardar, para os resultados da Conferência.

## 5. O longo caminho da “Conferência do Futuro para a Agenda 21 local” da cidade de Olching”

Tudo começou em abril de 1996. Por iniciativa da Escola de Cursos de Extensão para Adultos (VHS) de Olching, diversos grupos e instituições se reuniram e elaboraram um programa para a VHS, tendo como foco a Agenda 21 local e envolvendo 23 eventos distintos, todos programados para o semestre de inverno 1996/97. O patrocínio desta série de eventos ficou a cargo do Prefeito de Olching, Siegfried Waibel.

Uma parte desta série de eventos consistiu em uma oficina realizada em novembro de 1996, durante a qual moradores fizeram reflexões sobre como poderiam continuar trabalhando em prol da implantação de uma Agenda 21 local para Olching.

A partir desta oficina, formou-se o Encontro da Agenda com membros da VHS, de igrejas, associações de ambientalistas, a assessora técnica para Meio Ambiente da Câmara Municipal, com representantes da Secretaria Municipal de Meio Ambiente e de outras pessoas, compondo um encontro aberto para todos os habitantes de Olching. Em encontros mensais, este encontro planejou (e continua planejando) o modo de procedimento ulterior. Foi assim que, por exemplo, foi elaborado, até a primavera europeia de 1998, um total de quatro programas principais da VHS sobre a Agenda 21 local, em conjunto com as obras eclesiais de educação de adultos.

No entanto, para além destes eventos informativos e das excursões, também se deveria dar uma atenção espe-

cial à própria Agenda 21 local. Durante longos debates, discutiu-se sobre como se deveria fazê-lo e sobretudo como o amplo diálogo e o envolvimento direto da população poderiam ser alcançados. Outros municípios haviam formado fóruns sobre diversas áreas temáticas (p.ex. energia, trânsito, hábitos de consumo etc.), nos quais se puderam fazer presentes cidadãos interessados. Entretanto, com frequência se pôde constatar que tais fóruns, após um início fulminante e elaboração de bons projetos, cada vez mais entravam em crises quando se tratava de executar as medidas necessárias. Por um lado, faltava dinheiro, por outro, faltava exatamente o amplo envolvimento da população, para que se pudessem tornar efetivas mesmo coisas pequenas que, se assumidas pela coletividade, poderiam provocar mudanças muito nítidas.

O objetivo era, pois, optar por um modo de procedimento, o qual pudesse servir de chamariz para todo município, mas que também fosse compatível com as necessidades de entrelaçamento entre Economia, Ecologia e Ação Social em um amplo diálogo.

O Encontro da Agenda optou pela metodologia da Conferência do Futuro, dando início aos trabalhos: treinamento na metodologia escolhida, estabelecimento de contato com o Prefeito, que recebeu a idéia muito bem, busca de moderadores independentes, dependências físicas adequadas, um período conveniente etc.

De acordo com os princípios da Conferência do Futuro, buscaram-se moradores de todas as camadas sociais e grupos de interesse, que estivessem dispostos a se engajar por esta causa e preparar a Conferência propriamente dita. Para tanto, após um trabalho exaustivo, foram selecionadas 13 pessoas que passaram então por uma oficina, a fim de se familiarizarem com o projeto. Foi possível contar com a participação permanente de nove pessoas: o representante da Caixa Econômica local, os diretores da Escola de Ensino Fundamental e da Escola de Ensino Médio, o Prefeito, representantes das comunidades eclesiais, da Indústria e Comércio, da Agricultura, do Serviço Social e um representante do Encontro da Agenda.

Desde abril de 1997, o grupo de planejamento do Encontro da Agenda havia assumido a tarefa de lançar a idéia para que se trabalhasse por uma Olching com viabilidade futura. Com alto grau de engajamento, foram realizados trabalhos na área organizacional, e foi efetuada a escolha de 64 habitantes de Olching, que foram em seguida contatados, visando à Conferência. Tratava-se de 64 pessoas envolvidas com o problema, atuantes, conscientes, representativas segundo o sexo, a idade, o *status* social, os interesses etc., provenientes de todos os bairros de Olching, dispostas a sacrificar 18 horas (de sexta-feira à tarde a domingo à tarde), para refletirem sobre o futuro de Olching.

Mediante *mind-mapping* (técnica de apresentar, ordenar e classificar idéias através de palavras-chave ou imagens), foram identificados grupos de interesses e organizados em obediência à formação de equipes estabelecida para uma Conferência do Futuro, que consiste em oito grupos de interesses. Para cada um dos grupos de interesse, era preciso encontrar oito membros, enquanto a representatividade sempre tinha de ser reequilibrada. E tudo isso em forma de consenso.

Foi feita a lista, e em julho de 1997 os participantes em potencial foram contatados. O êxito foi surpreendente: afora cinco pessoas, que morreram ou mudaram de domicílio ou que não mais preenchiam os critérios de escolha, apenas uma única pessoa recusou-se a participar.

Paralelamente, eram veiculadas notícias nos meios de comunicação e conferências de imprensa, cartas-convite, audiências individuais, informações por parte da Câmara Municipal etc. Sem esquecer também os processos de grupo e os esforços envidados com a Agenda no seio do próprio grupo de planejamento, já que, desta forma, ou seja, através dos diferentes grupos de interesses, até então nunca/quase não se havia trabalhado conjuntamente. Até que ponto uma Agenda é local, qual o grau de compromisso dos artigos da Agenda 21 (palavras-chave: engenharia genética, eliminação de dejetos radiativos), o que deveria/pode acontecer após a Conferência do Futuro: todos estes foram temas que sempre tiveram de ser rediscutidos.

Os seguintes pontos foram alvo de grande contestação:

- Forma, grau e orientação do trabalho de relações públicas antes da Conferência:

Após os participantes e os prazos terem sido definidos e a aceitação por parte da Câmara Municipal ter sido alcançada, o trabalho de relações públicas (mediante informações gerais acerca da evolução do projeto) deverá ser utilizado para forçar uma atitude de expectativa em toda a população, ou isso produz uma pressão que pesa como um incômodo sobre a Conferência, uma pressão à qual os resultados finais possivelmente não poderão resistir?

- Reflexões sobre a modificação do desenho e das diferentes tarefas da Conferência rumo aos conteúdos da Agenda 21:

Com que força a Conferência do Futuro deverá estar voltada para a Agenda 21 local? Durante o processo, deverão ser efetuadas tarefas especiais (p.ex. os conteúdos dos diferentes capítulos deverão ser apresentados ou deverão ser consultadas apenas algumas tendências referentes a estes capítulos?), ou deve-se confiar exclusivamente no efeito do tema/do título em relação ao conhecimento (indeterminado) dos participantes?

- Dados básicos referentes ao Município como requisito para decisões efetivas:

Necessitamos previamente de informações básicas sobre Olching para todos os participantes (p.ex. indicadores referentes à camada de asfalto, ao fluxo de veículos e de trânsito, ao desemprego, à incidência de CO<sub>2</sub> na atmosfera, à estrutura comercial/industrial etc.), ou confiamos em que os participantes dispõem destes conhecimentos pelo menos de forma implícita, adquirindo através de sua diversidade conhecimentos suficientes para a tomada de decisões no seio da Conferência?

## 6. Obstáculos e dificuldades

### Moderação

Não foi fácil encontrar moderadores adequados para a Conferência do Futuro. Em seu nome, não se deverá fazer valer interesses individuais, pois os moderadores deverão representar a neutralidade e a abertura dos resultados a serem obtidos, e sob sua coordenação imparcial, os participantes estão dispostos a se deixar guiar durante três dias através da Conferência. Moderadores deverão ser pessoas vindas de fora, ou seja, neste caso específico, pessoas não residentes em Olching, que também não deverão representar um ônus financeiro muito elevado, embora, ao mesmo tempo, já devam ter um nome e ser profissionais, de modo a garantirem aceitação. Deverão ser bastante experientes, para poderem ter êxito com essa metodologia nova para a Alemanha e, nesse processo, demonstrarem *know-how* e diplomacia no trato com o voluntariado e com a participação cidadã.

Aqui, o grupo de planejamento gastou algum dinheiro com aprendizagem, o que quase levou a Conferência a um fracasso, fazendo com que ela fosse, por conseguinte, adiada de outubro de 1997 para janeiro de 1998.

### A política

Já pouco tempo após o surgimento da idéia e a elaboração dos primeiros materiais publicitários destinados à Conferência do Futuro, a Câmara dos Vereadores recebeu informações impressas, e a assessora técnica para Meio Ambiente da Câmara dos Vereadores proferiu uma breve palestra no âmbito da Comissão de Planejamento e Meio Ambiente da Câmara. Para surpresa de todos, a repercussão foi altamente positiva, afinal de contas, ainda que a composição da Câmara fosse outra, dois anos antes, a maioria dos vereadores havia recusado uma participação na Aliança do Clima e a elaboração de uma Agenda 21 local. Sentindo-se encorajado, o grupo de planejamento dedicou-se à seleção dos participantes.

Todavia, o grupo de planejamento decidira convidar

para a Conferência do Futuro apenas um vereador por bancada. Esta decisão baseou-se no fato de se tratar da participação de cidadãos; a Câmara dos Vereadores, enquanto tal, já dispunha de muitas possibilidades de participar dos processos municipais de estabelecimento de metas e de tomada de decisões.

Quando já estava definido o grupo de participantes no verão europeu de 1997, a Câmara dos Vereadores ainda recebeu, pouco antes do recesso de verão, informações escritas sobre os preparativos. Havia, porém, um pequeno problema: o grupo de planejamento esquecera de pedir permissão aos participantes para a divulgação pública de seus nomes e não queria, enquanto não houvesse reparado este erro, divulgar nenhum nome. Durante o recesso, acabou acontecendo o inesperado: um vereador do Partido Verde apresentou a diversas pessoas o convite que recebera, no momento exato em que todos os vereadores convidados das outras bancadas estavam igualmente ausentes. Caiu então uma saraivada de críticas sobre a Conferência do Futuro: tacharam-na de evento camuflado dos Verdes, criticaram a unilateralidade da escolha das pessoas etc. Pelo menos na opinião de alguns políticos, a Conferência do Futuro nunca mais poderia livrar-se totalmente, embora o grupo de planejamento, por iniciativa do Prefeito, tenha prestado contas detalhadamente perante a Comissão de Planejamento e Meio Ambiente. O princípio de consenso foi posto em dúvida, e indagaram por que motivo os vereadores não foram convidados de acordo com sua proporção dentro da Câmara, por que este ou aquele fora interpelado e por que razão o grupo de planejamento não havia deixado a cargo dos próprios grupos socialmente relevantes a nomeação de seus representantes.

Apenas a boa repercussão junto à opinião pública, que reagiu bem independentemente das objeções feitas por alguns vereadores, e o apoio do Prefeito evitaram que a Conferência do Futuro acabasse antes do tempo.

Cancelamento de última hora por parte de alguns participantes e falta de cooperação e presença dos setores industrial e comercial foram problemas registrados.

Pouco antes da Conferência, tornou a haver um impasse. Após o representante do setores industrial e comercial ter cancelado sua participação devido a uma agenda muito cheia, outros representantes deste mesmo grupo de interesses também cancelou subitamente, duas semanas antes do início dos trabalhos, sua participação. Apesar de todos os esforços, não foi possível conseguir uma recomposição completa do grupo de interesses “Trabalho & Economia”.

## 7. A Conferência propriamente dita – um êxito total

De 16 a 18 de janeiro de 1998, aconteceu a Conferência do Futuro de Olching, que foi um grande

sucesso. Da organização, passando pelo serviço, até a moderação, tudo foi perfeito. Enorme foi o entusiasmo dos participantes, o que pôde ser captado pelos que ali não estiveram. A reação nos meios de comunicação foi também extremamente positiva. Uma matéria de 15 minutos na programação da Rádio Bayern 2 gerou uma série de perguntas dos ouvintes ou simplesmente felicitações pelo evento realizado.

A Conferência deu origem a seis grupos de trabalho permanentes, envolvendo os seguintes temas: Trânsito, Trabalho & Economia, Ações Sociais e Culturais, Participação Cidadã, Juventude, Meio Ambiente; alguns grupos, até a conclusão do presente artigo, já haviam dado início aos trabalhos após a Conferência. Um grupo responsável pela documentação recolheu mais de 50 páginas de *flipcharts* e murais, que agora estão sendo compiladas, e até já se pensa em uma apresentação com o auxílio de multimídias.

## 8. O que virá a seguir?

É óbvio que a chama que foi acesa por esta Conferência do Futuro precisa ser agora mantida e preservada, para que se possa controlar o fogo por ela gerado. Por esse motivo, atualmente o Encontro da Agenda está refletindo com intensidade sobre como tudo isso pode ser realizado, o que passa necessariamente pelos seguintes pontos: apresentação dos resultados nos diferentes bairros, conferências de imprensa sobre a documentação gerada, debate na Câmara dos Vereadores sobre os resultados, bem como organização e coordenação do trabalho futuro a ser realizado, e o apoio por ele demandado. Só ao longo do tempo será possível ver os resultados que isso trará.

## 9. Conferência do Futuro: a metodologia certa para a Agenda 21 local?

Como já afirmamos no início, nenhuma metodologia deveria afirmar ser a única verdadeira. Não se pode negar que tanto o desenho quanto o procedimento utilizado em Conferências do Futuro merecem críticas. É claro que a concentração de elementos que necessitam de consenso representa um problema, já que aqui existe o perigo de temas (ainda) relevantes para o trabalho futuro serem descartados (alguns dos participantes manifestaram sua opinião após a Conferência, afirmando ser praticamente impossível de se entender por que razão um tema que foi recusado apenas por uma pessoa, mas aceito por mais de sessenta outras pessoas, não foi incluído no rol dos temas a serem trabalhados imediatamente).

O enfoque dado ao futuro também pode contribuir para que problemas do passado não sejam analisados a contento e que se negligencie a aprendizagem a partir dos erros.

Estes são pontos que serviriam para promover de forma prático-metodológica a crítica apresentada recentemente ao conceito de sustentabilidade (trata-se de uma espécie de “pode ir em frente” com uma roupagem ecológica que descarta redistribuições e renúncias eventualmente necessárias e que poderiam ser dolorosas). Isso não reconhece que também se faz mister ver as metodologias de modo integrado, que o terreno primeiramente precisa ser preparado e que é necessário haver uma continuidade após uma conferência deste tipo; afinal de contas, será impossível haver uma Agenda já pronta para entrar em ação de maneira imediata e direta.

Não importa se é necessário levar em conta o âmbito de fóruns, de comissões da Câmara Municipal, de conferências especializadas: tanto as metas para as quais já há consenso quanto as que ainda aguardam por esclarecimento precisam continuar a ser trabalhadas. Isso também, mais uma vez, lança luz sobre a premência de se estudar intensivamente as circunstâncias locais e de se ter consciência do que é possível conseguir com a Conferência do Futuro. No plano central, estão, por um lado, o diálogo, a aprendizagem, o consenso e a energia, enquanto, por outro, encontram-se as medidas.

A Conferência do Futuro não é a metodologia adequada quando se esperam resultados concretos rápidos, como p.ex. planos de ação, quando já existem estruturas fortes e uma ampla motivação, nem quando se pode prever que os resultados de uma Conferência deste tipo não serão aceitos pelas autoridades responsáveis pela tomada de decisões políticas.

Metodologias são instrumentos, cabendo-lhes perseguir metas. E sem um estabelecimento exato das metas, não é possível fazer a escolha correta do instrumento adequado. A escolha irrefletida de uma metodologia, a falta de uma definição clara das vantagens e desvantagens, as modificações do desenho metodológico empregado, a falta de maiores reflexões sobre se a imagem total será modificada ou até mesmo destruída, o emprego de elementos parciais visando a uma diversificação etc., todos estes aspectos já conseguiram, com frequência, pôr um fim à reputação de oficinas e de eventos deste tipo.

É claro que este breve relato apenas basta para que se tenha uma primeira impressão da metodologia Conferência do Futuro. Quem quiser obter informações mais detalhadas, pode consultar a lista bibliográfica abaixo:

## Bibliografia:

ZUR BONSEN, Matthias: *Simultaneous Change - Schneller Wandel mit großen Gruppen*. In: *Organisationsentwicklung* 4 (1995), S. 30-43

Oels, Angela: Wege zum Konsens. In: *Politische Ökologie* 52 (1997), S. 51-54

WEISBORD, Marvin: Zukunftskonferenzen 1: Methode und Dynamik. In: *Organisationsentwicklung* 1 (1996), S. 4-13

WEISBORD, Marvin: Zukunftskonferenzen 2: Ein wirkungsvolles Werkzeug für die Entwicklung gesunder Gemeinden. In: *Organisationsentwicklung* 1 (1996), S. 14-23

WEISBORD, Marvin/Janoff, Sandra: *Future Search - An Action Guide to Finding Common Ground in Organisations & Communities*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1995.



• Maiores informações sobre Conferências do Futuro e outras metodologias podem ser encontradas na Internet: <http://ourworld.compuserve.com/homepages/mzur-bonsen>

## “Open Space Technology” ou o Milagre do *Coffee-Break*

Katrina Petri

Queiramos ou não: conhecimento, criatividade e capacidade de aprender existem em toda organização e em todo Município, bastando apenas, na verdade, ser mobilizados.

“Open Space Technology” (OST) é uma metodologia (ou uma filosofia, uma cultura, uma atitude?) que dá espaço ao desenvolvimento de energias produtivas e capacidades de todos os membros de uma organização ou de um município.

A metodologia criada por Harrison Owen em meados dos anos oitenta nos Estados Unidos tem sido, desde então, aplicada com êxito também em muitos países da Europa por grandes empresas, em comunidades eclesiais e em processos municipais como a Agenda 21. Ela faz parte das intervenções de grandes grupos, adequadas para reunir centenas de pessoas de diversos setores e níveis hierárquicos de uma empresa ou pessoas oriundas de diferentes perspectivas sociais, visando a criar uma nova realidade em conjunto.

A seguir, apresentaremos a abordagem Open Space, bem como suas possibilidades e seus limites. O objetivo é provocar curiosidade e desejo em aplicar esta metodologia, que pode pôr em movimento tantas coisas com tantas pessoas em um espaço de tempo bastante curto.

Um pequeno exame dos modelos de sistemas auto-organizados deverá servir de ponte entre a experiência e a descrição teórica.

### 1. Do *coffee-break* à evolução da Open-Space-Technology

Harrison Owen, durante anos consultor na área organizacional, levou um ano inteiro, no início dos anos

oitenta, para organizar uma conferência de três dias com palestras e oficinas. Infelizmente, ao final da conferência, quando foi pedida a opinião dos participantes, averiguou-se que, embora esta conferência, tão preparada e planejada em seus mínimos detalhes, tivesse tido uma boa repercussão, os *coffee-breaks* foram apontados como a melhor parte!

Owen começou a indagar o processo destes *coffee-breaks* totalmente desestruturados, mas repletos de energia e entusiasmo, para com isso aprender algo destinado à realização de seminários mais eficazes. Isso levou, em meados dos anos oitenta, a experimentos com um conceito, em princípio novo, voltado para a realização de rodadas de negócios. Entraram aí experiências que Owen fizera em uma aldeia da África Ocidental, durante o período em que serviu o *Peace Corps*: quinhentos moradores formaram um grande círculo no meio da aldeia e festejaram, durante quatro dias, um ritual de iniciação de maneira não planejada previamente, mas organizada por eles próprios.

Esta nova forma de desenho e conferência, que ficou conhecida como “Open Space Technology”, oferece um espaço em que pode ocorrer o aprendizado intensivo (“high learning”), isto é, onde novos conceitos e novas idéias podem ser desenvolvidos, para então serem transformados em ações produtivas. Ao se renunciar ao controle, a um desenho pronto e uma agenda previamente planejada, Owen encontrou um caminho para abrir espaço a processos criativos, enquanto as forças de resistência permanecem, em larga escala, do lado de fora do processo. Predeterminados são apenas um contexto simples e uma estrutura temporal (cronograma), que possibilitem uma evolução dos acontecimentos

sem maiores problemas. Os atores principais são os participantes que também são responsáveis, tanta na esfera individual quanto grupal, pelo resultado e pelo conteúdo, bem como pelos processos de aprendizagem, pela comunicação e pela cultura da conferência.

## 2. Todo o sistema funciona – mas como? A realização da metodologia Open Space

### 2.1 O contexto

O número de participantes é indeterminado. Experiências positivas foram feitas com grupos entre 5 e 900 pessoas. Para grupos muito pequenos, vale o seguinte: quanto menos participantes trabalham seguindo os princípios do OST, menos recursos poderão ser utilizados sinergeticamente.

A duração de uma conferência de OST é de três dias. Não deverá durar menos de um dia (tempo para integrar os participantes e para o trabalho em si) e nem mais de três dias (tempo para integrar, para o trabalho em si, para a documentação e para a reflexão), já que, segundo mostra a experiência, o nível de energia começa a baixar drasticamente. Diariamente, há quatro sessões individuais de aproximadamente uma hora e meia, com os participantes distribuídos em pequenas equipes.

O critério mais importante tanto para o evento como um todo quanto para as pequenas equipes é a “auto-seleção voluntária”: todos os membros da organização são informados e convidados oralmente e por escrito. Mas vale o princípio: toda e qualquer pessoa que aparecer será a pessoa certa”.

Deverá participar sobretudo aquela pessoa que, por livre e espontânea vontade, está disposta a entrar em um processo vago, flutuante e previamente incontrolável, relacionado a um temática que lhe diga respeito: “paixão e responsabilidade pelo tema são o ponto central da Open Space Technology”.

### 2.2 Transcurso do processo

O que realmente acontece em três dias? Não muito. E tudo. Por todos os lados, há equipes espalhadas por todos os lados, absortos em bate-papos ou em discussões acaloradas, em situações de criatividade entusiasmada ou em uma sinergia estimulante. O que é mesmo que se aborda, e como são encontrados os diversos temas?

#### • Pré-planejamento

O planejamento prévio da Conferência restringe-se, deixando-se de lado as questões logísticas, à formação de um tema geral, que será de importância capital para a organização. Sempre se deverá tratar de um tema relevante para a empresa ou instituição em questão. A meta

deverá ser o desenvolvimento de um resultado ou de um plano de ação. Não raro, trata-se de círculos temáticos, que dizem respeito ao futuro de uma organização, sua perspectiva futura ou o desenvolvimento de seus produtos, faixas de mercado que ela cobre ou o foco a ser dado aos consumidores etc. Mas nunca se deverá esperar uma resposta - no fundo, já conhecida - às perguntas. Nesse caso, a OST não seria a metodologia adequada.

#### • Realização:

A Conferência inicia com o grupo inteiro em círculo. De maneira breve, são explicadas as poucas regras, que também devem estar afixadas à parede de maneira legível para todos. De forma muito descontraída, Harrison Owen costuma iluminar a idéia do Open Space como um espaço, em que “high learning” e “high play” ocorrem, um espaço cheio de possibilidades, no qual cada pessoa tem a liberdade e a capacidade, mas também a responsabilidade, de prestar sua contribuição para o grupo como um todo.

Cada participante é convidado a anunciar, no interior do círculo, uma temática que o interesse de maneira especial, escrevendo-a em uma folha, que assinará com seu nome, e pendurando-a no “Mural Informativo” com seu nome, indicação de lugar e data. Após cada um dos interessados ter sugerido e afixado seu tema no mural, “dá-se início à feira”, forma-se a agenda, e os grupos temáticos são distribuídos por sala e previsão de cronograma.

Agora, cada participante da Conferência decide a que temas dentre os ofertados gostaria de prestar sua contribuição. Caso ninguém se interesse por um determinado tema, a própria pessoa que o indicou poderá sugerir um outro tema ou ingressar em um outro grupo. No caso de haver superposições temáticas, os temas podem ser reunidos em um único bloco.

Se houver uma gama muito grande de temas, o facilitador será, pela primeira vez, posto à prova, já que deverá intervir com autoridade para impor ordem. De acordo com minha própria experiência e expectativa, a maneira mais rápida e alegre de a coordenação de todos os temas e a distribuição por salas e períodos funcionarem é através da auto-organização (cf. o regulamento de trânsito de Nápoles). Portanto, basta ter coragem!

Não se devem formar equipes muito grandes, pois os participantes poderiam voltar a desempenhar um papel de ouvintes inativos.

Por meio deste método, cada pessoa é, em potencial, um iniciador, um palestrante ou membro de um grupo de diálogo, havendo, em muitos casos, professores e alunos vivendo um momento de interação livre. Durante uma Conferência de três dias, cada pessoa tem a chance de atuar em pelo menos 12 grupos com enfoques diferentes.

Tão logo esteja terminado o processo de desenvolvimento da Agenda, pode-se dar início ao trabalho nos grupos de focos recém criados. Aqui se podem empregar diversos processos, mas em geral se opta por um diálogo verbal. Mas também se pode lançar mão de técnicas criativas, tais como pintura ou mímica.

As diferentes reuniões têm a duração de aproximadamente 90 minutos, duas pela manhã e duas à tarde. Caso um tema não tenha sido concluído em uma reunião, poderá então ser continuado na próxima sessão. Deverá haver um número suficiente de dependências à disposição, que também podem ser informais, tais como jardins, terraços ou coisas do tipo.

A agenda é modificada e complementada todos os dias no grande círculo (notícias da manhã). Também todas as noites, o grupão se reúne por aproximadamente uma hora para troca de informações (notícias vespertinas). Em seguida, a noite fica livre para a auto-organização sem uma temática específica.

Pode-se festejar com ou sem música. Quem ainda não tiver desistido da necessidade de estar sob o controle de outrem, ainda tem aqui uma oportunidade. Além disso, segundo Harrison, nunca se deve esquecer o princípio "high play". Open Space deverá trazer divertimento, pois é exatamente nisso em que reside a energia.

#### • Apenas um punhado de regras

"A lei dos dois pés" é a lei da liberdade e da auto-responsabilidade. Ela afirma que todo participante – à exceção daqueles que propõem os temas – tem o direito de abandonar um grupo ou uma interação, se tiver a sensação de não estar aprendendo nada nessa situação ou de não poder prestar nenhuma contribuição. Trata-se da regra mais importante da *Open Space Technology*: com ela, qualquer um pode ajudar a determinar acerca do conteúdo e da forma. Pessoas que tentam exercer controle são rejeitadas. Simplesmente se sai de fininho. Na cultura da OST, isso é uma conduta aceita e também desejada: todo participante é responsável pela eficiência tanto por si quanto por todos. Desta forma, os espíritos presentes podem se dividir entre "zangões" e "borboletas". Zangões são aquelas pessoas que fazem uso da liberdade de voar de equipe em equipe, aprofundando-se, voando de um lugar para o outro e, desta forma, tendo um efeito fertilizador. As borboletas, por sua vez, também voam de um tema para o outro, mas sem se aprofundar em nenhum. Podem ser encontradas também no terraço e no jardim. Mas elas apenas aparentam não contribuir para o grande tema, em geral servem como o centro de leveza, de divertimento e descanso, de forma que se desenvolve uma interação criativa.

Zangões e borboletas são – como acontece com toda pessoa que toma parte de diferentes equipes -, em larga escala, portadores de informações do processo total.

"As quatro diretrizes":

1. Quem sempre está presente: eis a pessoa certa.
2. Não importa o que aconteça é a única coisa que pode acontecer.
3. Não importa quando se comece será o momento certo.
4. O que passou, passou.

Estas regras referem-se ao grupão e aos pequenos grupos, são regras do "go with the flow". Devem ser afixadas de maneira visível para todos, já que são auto-explicativas. Todavia, é bom sempre lembrar de manter a confiança no tocante ao processo e à lisura daquilo que está ocorrendo. É surpreendente ver que mesmo o cronograma é mantido de um modo essencialmente marcado pela auto-organização, não carecendo de um controle constante.

Harrison Owen explica todas estas coisas em no máximo meia hora. E mesmo esta meia hora ele já considera demasiadamente longa, no que diz respeito ao conteúdo. O que importa nesse período, na verdade, é a criação de uma cultura de segurança e de confiança no tempo e no espaço. Mas também não se deve exagerar muito nisso, para se poder manter a tensão diante da aventura desconhecida. Neste ponto, calouros da OST preferem abandonar o recinto: insegurança e inquietação diante do grande caos se espalham; ninguém sabe por que realmente está ali e o que deverá ou quererá fazer. Mas os primeiros corajosos já ousam ir para o centro e apresentar seu tema com engajamento. Quebra-se, assim, o gelo.

Uma conferência de Open Space sempre é concluída com um processo de reflexão no âmbito do grupão. Cada participante pode fazer um comentário referente ao conteúdo, ao processo e ao efeito pessoal. Nesse sentido, também poderá aproveitar este tempo, da forma como a situação individual ou grupal permitir. Também aqui se podem utilizar diferentes processos de dinâmica de grupo ("flash", "talking stick" etc.).

Aliás, no Open Space, ninguém deverá renunciar ao *coffee-break* ou aos chamados "meta-intervalos". E o surpreende é que a atmosfera, sobretudo no primeiro dia, é mais descontraída e leve, como sempre acontece, enquanto no terceiro dia já quase não se pode distinguir quem está "trabalhando" nesse momento. Por todos os lados, as pessoas estão conversando de forma engajada, com ou sem uma xícara de café. Seria uma forma de integrar trabalho, engajamento e alegria?

#### • Open Cyberspace

Cada relator das equipes de trabalho é convidado (nunca intimado!) a documentar em um dos computadores disponíveis na sala de assembleias plenárias os resultados obtidos, segundo o "princípio BICS" (breve, interessante, concreto, simples). Deste modo, cada

participante pode levar para casa a obra atual feita por todos. Para muitas empresas, é muito importante poder dar continuidade, desta forma, ao trabalho das equipes de foco durante a conferência da OST.

#### • Escolha dos temas

Quando se tem um grande número de temas, geralmente se deve reduzir a complexidade. Para este objetivo, cada um dos participantes recebe, até o final dos três dias, atas impressas e pode então dar uma lida rápida na próxima meia hora para se inteirar daquilo que ainda não leu. Pede-se então a cada um que escolha as cinco temáticas que considera mais importantes ou cuja exequibilidade lhe parece mais provável. Em uma tabela de todos os participantes do seminário da OST, afixada no quadro, cada um deverá colar um ponto indicando suas prioridades. Após a contagem dos pontos, pode-se então, p.ex., filtrar os vinte primeiros temas. Estes poderão ser então escritos separadamente, de modo que cada um, de acordo com o interesse e a energia do momento, possa assinar seu nome abaixo do correspondente a suas idéias, como compromisso de trabalhar pela consecução destas prioridades.

#### • Implementação e “cuidados posteriores”

O *empowerment* desejado permite que se ponham em ordem, mais uma vez, os temas e as etapas de ações documentadas segundo prioridades, permite integrar as pessoas “certas” e provocar uma implementação com a maior rapidez possível. Nesse processo, normalmente os coordenadores das equipes de foco continuam na condução dos trabalhos, já que eles são os que, na maioria das vezes, mais se identificam com a temática.

Nos momentos turbulentos da mudança de cultura dentro de uma organização, uma boa ajuda após uma conferência da OST poderá ser um acompanhamento através de “catalisadores” (Schein 1987) profissionais externos, no sentido da chamada “*servant leadership*” (Block 1993). Nesse processo, a conduta assumida pela abordagem da OST deverá ser mantida o máximo possível. O papel do consultor externo é apenas dar um apoio ao processo de transformação interna da organização (Bastianello 1996). Vale aqui, portanto, também a postura do tipo “ajude-me a fazê-lo eu mesmo” (Maria Montessori).

### 3. O papel do facilitador

A personalidade do facilitador enquanto iniciador, garantidor da mudança de cultura e “contêiner” dos acontecimentos é decisiva. Se eu partir da minha própria definição de ética profissional, então a condução de uma

conferência da OST, embora exija um breve período de planejamento, também necessita de um tempo de preparação de quase uma vida. Harrison Owen aparece aqui como modelo e mentor.

A tarefa do coordenador da conferência consiste em “criar e manter tempo e espaço”. Não é trabalho seu interferir, seja como for, no processo. Ele tem de ser, portanto, invisível. No entanto, sua presença autêntica e integral é de vital importância. Ele mantém-se na retaguarda, mas de plantão (Owen 1995). Caso venha a haver ataques do tipo: “Você não está fazendo nada” ou “Para que é mesmo que estamos lhe pagando, se você nem mesmo quer interferir agora”, o coordenador tem de reagir com serenidade e confiança ao processo. Isso voltará a dar segurança e força aos participantes, tornando-se capazes de superar até mesmo fases caóticas, das quais poderá surgir criatividade.

Esta tarefa carece de intensa preparação psíquica e emocional, o que é organizado por cada coordenador de acordo com suas necessidades e técnicas pessoais. Já se foram os tempos do treinador profissional dotado de inteligência, cheio de energia e sob a luz dos refletores, que tinha tudo sob controle dentro de um perfeito desenho de conferência: mesmo para o facilitador, a OST é sempre uma nova ousadia, um novo desafio, a que ele tem de se entregar com esperança e confiança, envolvendo o grupo e as leis do universo, pois “existe um único caminho que garante o sucesso de um evento de Open Space, ou seja, a tentativa de manter o controle” (Owen 1995).

#### Exemplo de um processo de Open Space municipal: Agenda 21 de Munique

No outono europeu de 1997, foi agendado um seminário de Open Space sob o tema geral: “Continuidade do Processo de Agenda 21, a Segunda Fase”. Foram convidados representantes e coordenadores de organizações relevantes.

Fizeram-se presentes 23 representantes de diversas organizações ambientalistas, de partidos e de repartições da área administrativa da Prefeitura de Munique. Em tempo recorde, foram apresentados e afixados cerca de 50 temas. A fase de “feira livre”, inclusive coordenação e reunião dos temas, bem como distribuição por salas e por horário, foi organizada pelo grupo em 17 minutos. Em duas reuniões, foram trabalhados apenas sete temas abrangentes, sobre os quais o grupão chegara a um consenso. No início da noite, os participantes puderam voltar para casa munidos de uma documentação impressa de 10 páginas. Voltara a surgir confiança e vontade em relação ao futuro, ainda que se tivesse a sensação de que o tempo era tão curto. Além disso, surgiram novas perspectivas e idéias visando ao desenvolvimento de estruturas exatas para o futuro.

## Interpretação do processo

Como os participantes (auto-selecionados) fazem parte daquele grupo de pessoas da sociedade que se engaja com entusiasmo e responsabilidade em prol do bem-estar de todos, não admira que este grupo inovador e visionário tenha proposto tantos temas. Só através da condensação de idéias, é que se conseguiu reduzir o grande número de temas a um nível que permitisse a exequibilidade das ações.

Tornou a ficar claro que um evento de Open Space com a duração e apenas um dia permite a identificação e a elaboração de muitos temas, mas que o modelo de desenvolvimento de processos de dinâmica de grupo exige mais tempo: as fases de entusiasmo inicial, trabalho, a "fase do caos" (em alguns casos com conflitos), a conquista e confiança profunda, a disposição para riscos, trabalho mais inovador, senso comunitário, tudo isso tem de correr de forma mais acelerada, mas também pode haver uma parada em uma determinada fase.

Se, portanto, não houver mais tempo disponível, o processo, no sentido do Open Space, pode ser continuado "*em off*" pelas pequenas equipes, que poderão, no futuro, voltar a se reunir.

## 3. Desempenho e efeito da Open Space Technology

### 3.1 Desempenhos da Open Space Technology

O desempenho da metodologia de Open Space é de natureza quantitativa e qualitativa: a documentação de etapas de ação, resultante do trabalho realizado pelas equipes de foco, é uma grandeza mensurável. A auto-organização e a responsabilidade pelos diferentes temas da agenda, por sua vez, levam a uma mudança qualitativa decisiva da cultura organizacional (Schein 1992, Bastianello 1996).

Esta mudança ocorre com rapidez e é efetuada por cada participante individualmente e pelo sistema como um todo, se a coordenação – e esta é a condição – estiver disposta a permitir uma mudança desta natureza. Esta disposição para se deixar que o desconhecido se aproxime, ainda trazendo o "perigo da mudança", tem de ser abordada com franqueza impreterivelmente antes do início do processo, da mesma forma que é necessário haver um comprometimento. Com isso, já se fazem as primeiras mudanças: conseguir "luz verde" para a realização de uma oficina de Open Space já é uma importante intervenção no âmbito da mudança organizacional!

Por meio de um senso comunitário surgido de maneira rápida e em todas as esferas, a disposição para riscos, o aprendizado e a inovação tornam-se possíveis, tendo

como elementos de apoio a responsabilidade de cada indivíduo si próprio e pelo grupo como um todo.

A probabilidade de dar continuidade aos projetos sugeridos também é grande. Através da comunicação com todos os interessados, são desenvolvidas, em conjunto, perspectivas e visões futuras. Frequentemente, ao abordarem os problemas existentes, os participantes sentem-se finalmente ouvidos. Entretanto, o olhar normalmente está voltado para a frente, para possibilidades de soluções voltadas para o futuro e para o planejamento de ações.

### Exemplo: Rockport Shoes, USA

O CEO relatou o seguinte acerca do potencial de sua empresa: "Eu sabia que havia muito mais possibilidades, ao se pensar na lucratividade e nos recursos da empresa ... A visão era demasiado modesta. Tínhamos de interromper a mentalidade de *top-down* e organizar a firma abrangendo todas as funções, para romper com objetivos artificialmente limitados" (Rao 1994). Dois anos mais tarde, os empregados de Rockport viram que o seminário de Open Space revelou-se um grande êxito: implementaram 144 das 148 recomendações de ações documentadas. Mudanças visíveis de comportamento no ambiente de trabalho, como senso de responsabilidade e aprendizado em comum, vêm-se mantendo. Pequenos encontros de Open Space, visando p.ex. à coordenação dos setores de produção e venda, continuam a ser realizados, fazendo jus às situações vivenciadas em cada momento (Bastianello 1996).

### 3.2 Efeito sobre os participantes

De forma surpreendente, os valores e o processo, bem como a atmosfera e a cultura do evento de Open Space são ressaltados com mais frequência que os resultados dos debates realizados nas diferentes equipes de foco (Daniel 1994). Sempre se volta a citar "empowerment". Energias individuais e coletivas são liberadas, conhecimentos coletivos são compartilhados, inspiração e criatividade são produzidas.

### Exemplo: Agenda 21 da cidade de Munique

Ao longo do seminário de Open Space, conseguiu-se revitalizar o processo de Agenda 21, sobre o qual, no presente momento, ninguém sabe exatamente aonde desembocará. No entanto, voltou-se a despertar energias, e, apesar da alta complexidade das tarefas propostas e dos baixos recursos financeiros disponíveis, a autoconfiança dos participantes foi fortalecida, e a fé na viabilidade futura do próprio processo de Agenda 21 voltou a ser ativada. Isso se fez sentir através do alto nível de energia

envolvida no trabalho, bem como através dos temas que funcionaram como verdadeiras “centelhas”, sem se falar no *feedback* obtido, com testemunhos do tipo: “estou consigo ver um futuro novamente”, “já estou novamente com vontade de encarar esse trabalho”, “não me sinto, de forma alguma, cansado” etc.

A liberdade de auto-organização conduz a uma nova energia e a aceitação de assumir a responsabilidade pelo projeto e pela comunidade. A disposição de se comunicar com a coragem de enfrentar riscos e com honestidade logo serve de elo de ligação entre os participantes, formando rapidamente uma verdadeira “comunidade de aprendizes” (Bastianello 1996).

A sensação de insegurança e confusão é conhecida de quase todo participante de um seminário de Open Space. Sobretudo pessoas com cargos de liderança acham esta tarefa insólita e, não raro, amedrontadora, afinal de contas, normalmente se espera do chefe sempre “a resposta correta”. Além disso, a chamada “perda de controle” é estigmatizada de modo negativo em nosso espaço cultural. A confusão momentânea, normalmente vista como uma fase inteiramente normal no processo de grupo, só permanece durante o processo em casos raros, não se deixando transformar em criatividade. Um seminário programado para ser bem curto também pode terminar em confusão: por isso, é importante que o facilitador chame a atenção, com calma, para os contextos da dinâmica utilizada no processo do Open Space, fazendo sugestões para sua continuidade, a fim de manter a energia.

Aqui, o papel do facilitador, que também abre espaço para o caos e permite o surgimento de insegurança tanto para si mesmo como para o grupo, é decisivo para o êxito: se ele intervier radicalmente e desempenhar o papel do salvador da pátria, do doutor ou do papai-sabe-tudo, uma resistência certamente se formará; nesse caso, já se pode dar adeus às energias que estavam sendo liberadas.

### 3.3 Aplicabilidade e limites da OST

A metodologia de Open Space é aplicada em setores com fins lucrativos e não-lucrativos, em instituições públicas, na área eclesial e em processos municipais, da mesma maneira que em empresas dos mais diferentes países.

A OST mostrou sua eficiência como formato de reunião de grupos, principalmente quando há grupos muito heterogêneos querendo ou tendo de trabalhar em conjunto, e nos quais há questões complexas e repletas de conflitos potenciais a serem resolvidas, para as quais ainda não existem respostas (Bastianello 1996). Foram feitas experiências muito boas nos seguintes casos: fusões de empresas (junção de duas culturas organizacionais), busca de perspectiva e missão futuras, questões referentes à motivação de empregados, estratégias mercadológicas e efeito de sua abrangência, dentre outros.

A Open Space Technology é uma metodologia de ruptura de padrões. Mostra-se especialmente eficaz e, em determinadas circunstâncias, de vital importância para organizações que se encontrem em um estado crítico de transição.

Três critérios são essenciais para a aplicação da Open Space:

- um alto grau de complexidade da tarefa proposta;
- um alto grau de diversidade entre os participantes;
- um alto grau de identificação destes para com a tarefa (sofrimento acumulado).

Na metodologia Open Space, pode-se gerar entusiasmo, aproveitar a diversidade das pessoas e superar complexidades.

No caso de projetos municipais, é desejável, como também acontece com a Conferência do Futuro, convidar representantes de todos os grupos de interesse envolvidos. Dessa forma, poderá surgir uma nova comunidade de interesses. Desse modo, pode-se lançar luz sobre problemas, partindo-se das mais diferentes perspectivas. No caso da Open Space para o grupo da Agenda 21, estiveram presentes representantes da Prefeitura, da Secretaria de Meio Ambiente e Ação Social, de outros grupos ambientalistas, bem como de partidos.

Como já foi citado, segundo Harrison Owen, há apenas um caminho certo para o fracasso de uma OST: o fracasso instala-se quando alguém tenta controlar o processo de alguma forma, seja como facilitador, seja como diretor da empresa. Com isso, tolhem-se a criatividade, o *empowerment*, a responsabilidade e o senso comunitário. O controle impede a auto-organização.

Por esta razão, a OST não pode ter sucesso quando aplicada na solução de questões muito específicas, como é o caso do planejamento da implantação de um sistema eletrônico de informações dentro de uma empresa. Da mesma maneira, uma suposta co-participação de “baixo para cima” em uma auditoria empresarial que já foi apresentada como um anteprojeto elaborado de “cima para baixo” também está fadada ao insucesso: é que logo se instalará algum tipo de resistência devido à falta de liberdade.

Quando a OST é aplicada a grupos muito grandes, podem ser sugeridos muitos – mais de cem – temas. Uma empresa (e mais precisamente sua diretoria) poderá enfrentar sérias dificuldades para pôr em prática todos estes temas, caso não haja bastante comprometimento por parte dos participantes. Neste caso, grande poderá ser a decepção diante de “mais um novo seminário”. É por isso que geralmente se recomenda a realização de encontros menores de Open Space, por exemplo no âmbito de um setor empresarial, para se poder “manter

o espírito da coisa" (Owen 1995). O autor parte do princípio de que a OST não é apenas uma metodologia para a realização de encontros com mais eficácia, mas que se trata também de uma postura, de um comportamento, de uma filosofia (Owen 1997).

### 3.4 Da experiência prática para a teoria sobre a experiência

"A OST é simplesmente muito boa", pelo menos é o que afirma a maioria. Sentem-se cheios de energia e "transformados" de uma maneira nada fácil de ser compreendida. "É que não dá mesmo para explicar". No entanto, apresentaremos aqui algumas idéias acerca dos bastidores teóricos do evento.

Embora ainda não disponhamos, no momento, de uma teoria convincente sobre processos sociais criativos, modelos provenientes da Teoria de Sistemas Complexos (Prigogine 1984), especialmente da Teoria Sistemática Dinâmica (Laszlo 1989), podem ser aplicados à cibernética econômica e social (Ulrich/Probst 1988).

Parto do pressuposto de que organizações são sistemas de vida complexos que realizam um intercâmbio aberto de energia com seu entorno. Tais sistemas são passíveis de se desenvolver, já que não se encontram em processo de homeostasia, mas sim longe de um equilíbrio. Assim sendo, não se comportam de modo linear, transcorrendo em fases previamente imprevisíveis. Não são estáveis; desenvolvem-se através da troca de energias com o meio ambiente, rumo a uma complexidade maior, até se lançarem, dentro de uma fase de instabilidade crítica, descontinuamente em um nível organizacional mais simples de inteligência superior e de menor complexidade. Inicia-se, aí, o desenvolvimento voltado para uma complexidade superior a partir do novo (Laszlo 1989; Wheatley 1993). Nestas fases críticas, o sistema entra em um estado caótico. Na verdade, comporta-se desordenadamente apenas de forma aparente, mas, em princípio, de modo imprevisível (Laszlo 1989).

Auto-organização e autopoiese (a capacidade de se autogerar) são o cerne destas teorias e têm uma relevância muito mais abrangente para a vida de organizações do que parecem à primeira vista. Entendo a Open Space Technology como um âmbito simples, no qual, subitamente, podem ocorrer, em pouco tempo, desenvolvimentos sistêmicos extremamente versáteis. Estes, por seu turno, podem provocar uma nova forma de organização, freqüentemente mais simples, ou uma cultura organizacional dotada de novas estruturas.

A OST atua aqui, de certa forma, como um campo no qual a organização tornada demasiadamente complexa entra em um estado em que são feitos experimentos em subsistemas de forma apenas aparentemente desorganizada e caótica. Isso se faz com todo tipo de novos

processos, estruturas e idéias. Ninguém sabe de antemão como e para onde o desenvolvimento deverá conduzir exatamente. Mas, de repente, existem soluções (Bastianello 1995, Wheatley 1993).

Este fenômeno também é conhecido como "emergência": o súbito surgimento de novas qualidades sistêmicas que não eram qualidades dos subsistemas. Exemplificando: por que surge, subitamente, um entusiasmo positivo voltado para o futuro em uma organização, na qual a maioria dos empregados vive reclamando com desagrado e crítica, passando mais tempo a fazer fofocas do que trabalhando ou participando de um animado *coffee-break*?

O processo de Open Space torna-se, assim, um campo de exercício para toda a situação de uma determinada organização em épocas turbulentas, onde estruturas antigas tornaram-se demasiadamente complexas, não garantindo mais nenhuma adaptação às imposições externas e internas, mas onde, todavia, estruturas e estratégias novas e mais inteligentes ainda não foram "aprendidas". Este é o momento da perda de controle. Aqui a OST pode ser aplicada com a maior eficácia, levando a modificações radicais indispensáveis para a sobrevivência do sistema.

A Open Space Technology é, portanto, uma metodologia revolucionária para organizações que se encontram principalmente naquela fase de transição crítica para uma fase de renovação radical e de criatividade. Torna-se um mecanismo de sobrevivência, por exemplo, na passagem de uma empresa em fase inicial para uma grande empresa, ou ainda na mudança de uma empresa madura, altamente burocratizada, em direção a mais flexibilidade e viabilidade no mercado global (Bastianello 1996).

Os resultados de muitos seminários de OST pelo mundo afora sempre voltam a comprovar a ocorrência de uma transformação pessoal e organizacional, normalmente expressa da seguinte forma: "experiência de transformação profunda", "avanço em uma fase crítica", "durante tanto tempo, nós nos ocupamos deste problema, e agora tudo simplesmente está deslançando com muita facilidade" (OST 13, 1995). Trata-se, enfim, de uma transformação visando a *empowerment*, comprometimento, auto-responsabilidade, aprendizagem, inovação e, finalmente, um senso comunitário surpreendente.

Entretanto, atualmente ainda não nos é possível medir esses processos na realidade, já que dispomos apenas de modelos incompletos, para descrevermos mudanças qualitativas como aprendizagem, criatividade e transformação, sentimentos e sensações, em resumo, os descritores dinâmicos "suaves".

Especialmente nestas situações de mudanças, vê-se que possibilidades insuspeitadas podem ser geradas em *coffee-breaks* durante um evento de Open Space, considerando-se que nenhum dos participantes esteja sofrendo

algum tipo de pressão, nem mesmo do facilitador nem de seu superior. E considerando-se também que todos possam movimentar-se livremente, estando livres para a auto-organização, interação, criatividade e reflexão.

Como teorias complexas de processos complexos geram complexos, registro aqui minha recomendação: a técnica de Open Space é para ser vivenciada! Experimentem o milagre do *coffee-break* coletivo!

## Bibliografia:

- AXELROD, D.: Getting Everyone Involved. In: *Journal of Applied Behavioral Science, Special Issue on Large Group Interventions*. 1992 /1, S. 499-510
- BASTIANELLO, M.: *Open Space and Organizational Evolution, Lecture at Organization Transformation Network (OTN)*. Boston 1995
- BASTIANELLO, M.: *The Innovative System's Model*, Unveröffentl. Mitteilung zur Dissertation, Boston 1996
- BLOCK, P.: *Stewardship, Choosing Service over Self-Interest*. San Francisco 1993
- ZU BONSEN, M., Simultaneous Change, Schneller Wandel mit großen Gruppen. In: *Organisationsentwicklung* 1995/4, S. 30-43
- BUNKER, B./Alban, B.: *Large Group Interventions for Organizational Change: Concepts, Methods and Cases; Conference Readings, National ODN Conference*. Dallas 1996
- DANIEL, M. W.: *An Ethnographic Study of an Open Space Meeting: Self-Organization at Work, Dissertation in Philosophy*. Univ. of Maryland 1994
- ESPEJO, R./Schwaninger, M.: *Organizational Fitness, Corporate Effectiveness through Management Cybernetics*. Frankfurt/M., New York 1993
- HANDY, C.: Managing the Dream. In: Chawla, S./Renesch, J. (Hrsg.): *Learning Organizations*. Portland, Oregon 1995
- ISAACS, W.: Dialogue: The Power of Collective Thinking. In: *The System's Thinker* 1993/3
- LASZLO, E.: Design for Destiny. New York, 1989; Deutsche Ausgabe: *Global Denken, Die Neu-Gestaltung der vernetzten Welt*. Horizonte Verlag 1989
- OWEN, H.: *Open Space Technology, A User's Guide*. Potomac, Md. 3. Aufl. 1995
- OWEN, H.: *The Millennium Organization*. Potomac, Md. 1994
- OWEN, H.: *Expanding Our Now, The Story of Open Space Technology*. San Francisco 1997
- PETRI, Katrina: Let's Meet in Open Space! Die Story von Chaotischen Attraktoren und Organisations-Transformation. In: *Organisationsentwicklung* 1996/2
- PROBST, G./Ulrich, H.: *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln*. Bern 1988
- PRIGOGINE, I./Stengers, I.: *Order out of Chaos*. New York 1984
- RAO, S.: Welcome to Open Space. In: *Training* 1994/4, S. 52-56
- SENGE, Peter: *The Fifth Discipline*. New York 1991
- SCHEIN, E.: *Process Consultation*. Reading, Ma. 1987
- SCHEIN, E.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, 2. Aufl. 1992
- WEISBORD, M.: *Discovering Common Ground*. San Francisco 1993
- Wheatley, M.: *Leadership and the New Science, Learning about Organizations from an Orderly Universe*. San Francisco 1992

## Organizar o engajamento de moradores em uma base Ampla

Walter Häcker

*Organizar consiste na investigação ativa da história de uma pessoa, no exame coletivo do significado da história e na oportunidade de escrever um novo fim para a história pessoal e coletiva. Larry McNeil*

*A metodologia intitulada “Organização Comunitária” tem a seguinte característica: busca, antes de tudo, efetuar mudanças positivas, ao invés de armar uma defesa contra mudanças temíveis. Leo Penta*

### Imagine o seguinte cenário:

- Você se preocupa com evoluções em sua cidade ou em seu bairro, por exemplo, no tocante aos seguintes problemas: o desemprego, que atinge, de modo cada vez mais preocupante, muitas pessoas; problemas com o narcotráfico e a dependência química na escola de seus filhos; situações de pobreza e aumento da violência.

- Atendendo a uma convocação de assembléia de moradores sobre estas temáticas, fazem-se presentes não apenas 20, mas 300 moradores, que passam a trabalhar ativamente na busca de soluções exequíveis.

- Os responsáveis e os moradores afetados pelos problemas estabelecem acordos sobre que assuntos, quando e como podem ser solucionados.

Também imagine a continuação desta história:

- O evento realizado não foi apenas um fogo de palha de curta duração, mas parte de uma campanha de longo prazo e bem planejada, que será seguida de outras atividades.

- Este trabalho conta com o apoio de uma ampla aliança de pessoas oriundas de muitos e diferentes grupos e organizações, como p.ex. comunidades eclesiais, sindicatos, iniciativas de moradores, instituições locais e associações de classe.

- Estas pessoas não se reuniram apenas em função deste único evento, mas estão dispostas a continuar trabalhando em conjunto na construção de uma participação cidadã permanente.

- Para manter sua independência, este trabalho conta com um financiamento que provém predominantemente de contribuições próprias e de doações.

Surge, assim, uma nova perspectiva para a participação na organização da vida pública.

Difícil de se imaginar?

Nos Estados Unidos, um procedimento de trabalho deste tipo já vem obtendo sucesso em muitas cidades grandes ao longo dos últimos cinquenta anos.

Este trabalho é chamado de “Organização Comunitária” (Community Organizing.)

*Organização Comunitária* é o trabalho organizacional realizado em bairros, cidades ou regiões. Construindo uma cultura de relações e agindo coletivamente, os cidadãos prestam sua contribuição à solução de problemas que os cercam. A Organização Comunitária é profundamente comprometida com os princípios da democracia e da autodeterminação.

Por que a Organização Comunitária é necessária?

Muitas organizações queixam-se da perda de membros e da falta de participação. Muitos cidadãos não se vêem mais representados por suas organizações. Na Alemanha, a maioria das iniciativas de moradores trabalha de forma

pontual, encerrando suas atividades, normalmente após terem obtido êxito ou insucesso nas ações pretendidas.

O que é diferente na Organização Comunitária?

A Organização Comunitária seleciona os participantes através de centenas de entrevistas particulares, nas quais a tônica são as relações pessoais. Os interesses pessoais, a motivação e a visão do problema por parte dos cidadãos ficam em primeiro plano.

A tarefa prioritária da Organização Comunitária, que é, ao mesmo tempo, sua qualidade essencial, consiste na busca de cidadãos engajados e no desenvolvimento continuado das capacidades destes. Estas “pessoas-chave” ficam à frente da organização e estabelecem suas metas.

Ao ser fundada, a Organização não apresenta nenhum programa de conteúdos. De certa forma, ela estabelece as condições gerais para uma ação coletiva calcada na autodeterminação.

Como se identifica uma Organização desta natureza?

- **Base ampla**

Uma Organização Comunitária é formada através da participação de organizações já existentes com experiências multifacetadas. Com isso, consegue-se alcançar uma gama de pessoas das mais diferentes proveniências e dos mais diversos interesses. Mudanças necessitam de um amplo consenso. Não há organizações isoladas que consigam dar conta deste trabalho sozinha. Enquanto organização do Terceiro Setor, ela se apresenta autônoma e senhora de si perante o mercado e o Estado, atuando e negociando com fantasia e criatividade, mas contando também com um poder de se impor, fruto da ampla base que se forma.

- **Um amplo leque temático**

Uma Organização Comunitária destaca-se por trabalhar com temas alternantes, estabelecidos pelos próprios membros através de conversas em pequenos grupos e de reuniões com o grupão. Ela se consagra à abordagem concreta de um problema, de onde surge um contexto concreto de ações.

- **Independência**

Uma Organização Comunitária se autofinancia a partir de diversas fontes, evitando recorrer predominantemente ao Poder Público. No mínimo 50% dos recursos financeiros são próprios, oriundos de organizações que já contam com membros. Desta forma, ela permanece independente tanto do ponto de vista confessional quanto político-partidário.

- **Durabilidade**

Uma Organização Comunitária está voltada para uma mudança contínua e de longo prazo, bem como para

mais democracia. Isso se alcança através de um trabalho permanente de interação e organização, que – o que prova a experiência ao longo de 50 anos de Organização Comunitária – tem de ser acompanhado profissionalmente no interesse da própria causa.

Nunca faça nada por pessoas que poderiam, elas mesmas, fazê-lo. Esta é a regra de ouro da Organização Comunitária.	Tática é: fazer aquilo que se quer com aquilo que se tem. Saul Alinsky	Se não há aliados permanentes, não há inimigos permanentes. Saul Alinsky
--	---	---

Até esta altura, minhas citações foram retiradas da apresentação feita por um grupo da ONG FOCO<sup>8</sup>, que trabalha na construção de uma organização de moradores exemplar, sob a coordenação de organizações já existentes. Com esse objetivo, FOCO celebrou um convênio com a *Industrial Areas Foundation* (IAF). A IAF é um renomado instituto de treinamento no âmbito da Organização Comunitária e uma rede que conta atualmente com 45 organizações em todo o território dos Estados Unidos e tem sua sede em São Francisco. A IAF foi fundada por Saul Alinsky e apóia a FOCO através de consultoria prática e treinamentos.

## 1. O que podemos aprender com a Organização Comunitária para a Agenda 21 local?

Todo Município que resolve iniciar uma Agenda 21 local carece de uma organização cidadã como força contrária à Administração Pública e à Economia. Apenas assim – e esta é uma importante experiência da OC –, tem-se a chance de vincular os diferentes desejos e interesses em uma discussão profícua através do desenvolvimento de novas idéias. As experiências da OC podem ajudar-nos a implantar com eficácia esta organização cidadã.

A OC oferece a oportunidade de uma mudança permanente da cultura política em nossos Municípios. Os acordos de fundação celebrados no Rio de Janeiro também estão voltados para isso. De acordo com as experiências feitas com a OC, somente se consegue durabilidade através de reuniões do tipo “olho no olho” e com o envolvimento de pessoas engajadas.

<sup>8</sup> Trata-se de um prospecto que descreve a metodologia IAF da Organização Comunitária. Para maiores informações: FOCO (ed.), *Forward to the roots ... Community Organizing in den USA - eine Perspektive für Deutschland?*, Stiftung Mitarbeit 1997, ISBN 3-928053-50-7. A ONG FOCO tem por objetivo apoiar a metodologia e as ações da Organização Comunitária na prática democrática da Alemanha, bem como nas áreas de formação e reciclagem. O Fórum para a Organização Comunitária foi criado em 1993 como uma aliança de pessoas engajadas, em todo o território alemão, no trabalho comunitário e nos movimentos de moradores. FOCO é uma entidade sem fins lucrativos. Colaboradores da FOCO oferecem treinamentos; além disso, também existem vídeos didáticos para a auto-aprendizagem da metodologia Organização Comunitária. Contato com a FOCO podem ser feitos através dos seguintes endereços e telefones: Birgitta Kammann, Adalbertsteinweg 104, 52070 Aachen, Tel 0241/543566; ou do autor deste texto: Dr. Walter Häcker, Mühlstraße 8, 73650 Winterbach, Tel 07181/45576, Fax 07181/45482, [100117.3252@compuserve.com](mailto:100117.3252@compuserve.com)

## 1.1 Construir relações

*A primeira lição que se aprende na OC consiste no seguinte:* Se você está querendo criar uma organização duradoura, faça muitas reuniões do tipo “olho no olho”, cuide para que se forme uma completa rede de pessoas que saibam, umas das outras, o que querem, o que são capazes de realizar politicamente e o que realmente acontecerá, quando muitas pessoas desejam algo coletivamente e realizam-no em seguida.

Esta rede de relações pode ser montada entre moradores de um mesmo bairro, mas também entre organizações já existentes, ou ainda entre pessoas que estão querendo tornar suas organizações mais aptas para realizar ações.

Para uma primeira reunião do tipo “olho no olho”, devem-se programar de 30 a 60 minutos. Esta reunião deve acontecer, de preferência, entre duas pessoas. No final, ambos os participantes deverão saber um do outro aquilo que cada um, considera importante, bem como aquilo que os aflige. A conversa termina com a pergunta: “Com que pessoa eu ainda deveria ter uma conversa destas?”

## 1.2 Durabilidade e Capacidade de Realização

Uma boa explicação para o novo termo “sustentável” é “compatível com o meio ambiente de forma durável”. A palavra inglesa “sustainable” ainda carrega em si o sentido de “auto-renovável”. Se a “Agenda 21 local” não quiser ser lembrada, como estiveram fadadas algumas outras iniciativas de moradores, apenas como uma ação acontecida uma única vez, faz-se necessário uma forma organizacional capaz de levar a cabo uma realização duradoura. Trata-se aí, como se costuma dizer na OC, de “power”, o que se poderia traduzir como “poder de baixo para cima”. Saul Alinsky definiu “power” em poucas palavras e com exatidão: “Poder consiste na capacidade física, psíquica e moral para agir”. Esclarece ainda: “Poder para conhecer e não temer é de extrema importância para a aplicação construtiva e o controle”. Aquilo que podemos utilizar para a realização de resultados concretos de uma “Agenda 21 local” não é o grande poder do dinheiro ou o poder da Administração Pública, e sim, muito mais, o poder das relações inter-humanas, que existe quando muitas pessoas envidam esforços por alguma meta comum.

*Saul Alinsky acrescenta ao primeiro passo de aprendizagem uma segunda lição:* Se você quiser realizar alguma meta política, não comece com uma ação, trate, isso sim, de tecer uma rede de relações duradouras (invista tempo nisso), uma organização (das organizações), uma rede que logo em seguida terá consciência das melhorias concretas que poderá realizar. Comece então a disputa

para conquistá-la e para tornar sua organização mais forte. Reflita: “Mesmo nos movimentos de moradores mais bem sucedidos, a participação da população não ultrapassa os 5 a 7%”.

## 1.3 Interlocutor ou meta?

Em momento nenhum, Alinsky combateu “o Estado” ou “o sistema”, o que ainda hoje nenhum representante da Organização Comunitária faz, embora (ou exatamente porque) todas as pessoas engajadas nessa metodologia saibam que o liberalismo econômico desenfreado, o “capitalismo turbinado”, pisoteia a liberdade e destrói as bases da vida humana. Reside aí, talvez, a decisão estratégica básica ao se efetuar uma OC. Afinal de contas: a OC “preocupa-se com aquele lado concreto de um problema, que acaba dando origem a todo um contexto e ações”. Para tanto, trata-se de encontrar o responsável concreto por uma situação precária, seja ele o diretor de um banco (por que é que estas pessoas aparecem tão raramente como objeto da crítica pública?), o Governador do Estado, o Comandante da Polícia etc., para que ele seja lembrado publicamente de sua responsabilidade. Esta pessoa passa a ser o interlocutor concreto, o “opositor” ou a “meta” da ação em curso.

*Esta é a terceira lição aprendida a partir da OC,* ressaltando-se que se deve atentar para a advertência inteligente de Alinsky: “Se não há inimigos permanentes, não haverá aliados permanentes”. – Ninguém deverá ser um inimigo duradouramente; pois, se a pessoa que serviu de meta tiver feito jus a sua responsabilidade política, se com a sua ajuda se conseguiu um acordo estável, ela deverá ter sua ação reconhecida, e uma boa relação pública com esta pessoa será útil. Vale também o inverso, é óbvio: ninguém é sempre o aliado presente em todo e qualquer conflito imaginável ou necessário.

## 1.4 Tática e negociação

*A quarta lição se pode aprender com a OC* diz respeito a táticas de realização das ações. Alinsky<sup>9</sup> fez afirmações muito claras a este respeito:

Tática significa fazer aquilo que se pode com o que se tem. Chamamos de tática as ações conscientes e voluntárias que permitem que as pessoas vivam entre si e dêem-se bem com o restante do mundo. Em nosso mundo de “toma lá dá cá”, a tática é a arte de dar e tomar de forma correta. Queremos aqui consagrar-nos à tática do tomar, ou seja, o modo como as pessoas desprovidas de posses podem tirar poder daquelas que têm posses.

- Poder não é apenas aquilo que temos, mas também aquilo que o nosso opositor crê que temos.

<sup>9</sup> Alinsky, S., Die Stunde der Radikalen, pág. 108 ff

- Nunca abandone o campo das experiências de pessoas de seu próprio grupo.
- Sempre que possível, abandone o campo de experiências de seu opositor.
- Obrigue seu opositor a viver segundo suas (dele) próprias leis. Pois o opositor tem as mesmas dificuldades em seguir suas próprias leis quanto os cristãos em seguir as que lhes cabem.
- A chacota é a arma mais poderosa do ser humano. (Está contida na regra anterior.)
- Uma boa tática é aquela que diverte os participantes do grupo.
- Uma tática que demore demasiadamente acaba por tornar-se enfadonha.
- A pressão nunca deverá ser relaxada.
- Via de regra, uma ameaça tem um efeito mais intimidador que a própria coisa.
- O requisito mais importante para toda e qualquer tática é desenvolver uma estratégia que exerça uma pressão permanente sobre o opositor.
- Quando se lida longa e duramente com algo negativo, a coisa positiva acaba se revelando por si só.
- Busque uma meta, personalize-a e consagre-se a ela.
- A verdadeira ação consiste na reação do opositor.
- Um opositor cuidadosamente irritado e provocado se tornará, através de sua reação, a maior força.
- Tática, assim como a organização ou como a própria vida, exige que a gente se mova juntamente com a ação.

Para motivar a todos com relação aos outros “ensinamentos proporcionados pela OC”, gostaria ainda de fazer algumas citações retiradas dos vídeos didáticos da FOCO (v. Nota de rodapé nº 1) sobre como negociar segundo a tradição da Organização Comunitária:

- Preparação:
- Conheça seu auto-interesse (e, na medida do possível, o auto-interesse de seu opositor)
- Planeje sua estratégia
- Anote suas exigências
- Estabelecer exigências (máximas e mínimas):
- Determinar as exigências não-negociáveis (as que precisam ser alcançadas impreterivelmente) e as prescindíveis
- Princípios da negociação e sua conduta ao negociar:
- Determine um participante para as negociações que seja “bom” e outro que seja “mau” para ficarem do seu lado (o “bom” freará assim que o parceiro de negociação se exasperar, enquanto que o “mau” mostrará sua raiva às outras pessoas).
- Trate de fazer seu opositor se sentir um tanto mal à vontade (mas não demasiadamente!).
- Tenha a capacidade de interromper a negociação!
- Você não se encontra ali para amar nem para ser amado, mas para respeitar e ser respeitado.

- Após uma negociação bem-sucedida:
- Tente estabelecer uma relação com seu parceiro de negociação (se não há inimigos permanentes, também não haverá amigos permanentes – não se trata de nada “pessoal”, é só sair para beber uma cervejinha ...).

## 2. Prós e contras:

### Organização Comunitária na Alemanha?

#### 2.1 Perguntas, críticas e argumentos

*O que há mesmo de novo na Organização Comunitária? Na Alemanha, este tipo de trabalho é posto em prática por assistentes sociais como trabalho municipal ativador.*

Não quero me intrometer na discussão especializada feita pela Pedagogia Social, nem pretendo avaliar os êxitos alcançados pelo trabalho da Assistência Social. Mas para trabalhar a diferença em relação à OC, pode-se tentar formar uma escala a partir dos conceitos que estão ligados ao trabalho do Poder Público e ao engajamento extraparlamentar de cidadãos. Veja-se, a título de exemplo, essa seqüência de conceitos: Organização Comunitária – Consulta Popular / Plebiscito – Iniciativa de Moradores – Planejamento Jurídico – *Charette*<sup>10</sup> – Parecer Popular / Célula de Planejamento etc. – Mesas Redondas – Desenvolvimento Comunitário / Participação dos Bairros – Mutirão – Assistência Social. Os termos estão reunidos de forma tal que, na perspectiva da OC, as relações de poder mudam em um determinado pólo desta escala, para, no outro, serem aceitas: Organização Comunitária cria poder, Assistência Social ajuda e cria dependência...”<sup>11</sup>. Este artigo defende a idéia de que uma “Agenda 21 local” deverá estar localizada no extremo esquerdo desta escala.

*Na Alemanha, já temos muitas experiências com iniciativas, então para que necessitamos desta variante americana da participação cidadã?*

Porque ela é bem-sucedida. Todavia, em alguns pontos importantes, a metodologia de OC coloca-se em oposição às iniciativas populares. Ao se criar uma Organização Comunitária, os requisitos e as metas são durabilidade, independência, diversos temas que se alternam de acordo com os êxitos alcançados, bem como uma base organi-

10 N. do Trad.: Charette: atualmente, esse termo se refere a um processo criativo semelhante a um *brainstorm* visual, que é usado por profissionais da área de *design*, a fim de desenvolver soluções para um problema de *design* dentro de um limitado espaço de tempo.

11 Forward to the roots... (Vide nota de rodapé nº 1), pág. 17s.

zacional ampla. Para tanto, a OC cria, primeiramente, sua “cultura de relações”, antes de entrar publicamente na pauta política. Para este trabalho preparatório, que consta sobretudo de uma grande número de conversas entre parceiros (como já foi explicado anteriormente), a OC precisa de tempo. A este respeito, vejamos um exemplo atual:

Quando, no outono europeu de 1995, visitamos Ed Chambers, diretor da IAF em Chicago, ele acabara de estabelecer contatos com as diversas organizações/comunidades eclesiais que deveriam levantar uma contribuição no valor de 2,5 milhões de dólares, para poderem pagar, “de forma sensata”, três a quatro *organizadores* durante seis anos.<sup>12</sup> No dia 20 de outubro de 1997, o jornal CHICAGO TRIBUNE publica na primeira página: “A United Power for Action & Justice”, esta estranha organização que estourou na cena pública no último domingo atraiu para seu primeiríssimo encontro mais de 9.000 novos membros que demonstravam seu entusiasmo ritmando com os pés no chão do Ginásio de Esportes da UIC. O grupo, que já levantou fundos no valor de 2,5 milhões de dólares, vem treinando ativistas há um ano. Conseguiram reunir um time de estrelas com líderes religiosos de Chicago, bem como dos três maiores sindicatos do Estado de Illinois, grupos de bairros e organizações da área de saúde.

Sem sombra de dúvidas, este é o maior problema de grupos de Agenda 21 local: Como queremos nos organizar? Aqui, homens e mulheres podem aprender, independentemente de suas convicções religiosas, com a cultura de relações proposta pela OC.

*A OC seria aquilo que se vem discutindo atualmente na Alemanha sob o rótulo de “Comunitarismo”, que é proveniente dos Estados Unidos?*

O Comunitarismo é uma discussão acadêmica recente que considero muito interessante. Já a Organização Comunitária conta com uma experiência prática comprovada de mais de 50 anos. Para o Comunitarismo, um tema gratificante para um debate poderia ser descobrir por que a OC funciona tão bem.

*A disposição para o engajamento pessoal é muito mais freqüente nos Estados Unidos que na Alemanha. Nós alemães temos um ceticismo sadio contra “líderes”. “Poder” e entusiasmo coletivo são vistos, antes de qualquer coisa, com suspeita. A OC não será aceita na Alemanha.*

Mas já há, na Alemanha, primeiros documentos produzidos em conjunto por sindicatos e igrejas. Nada depõe contra o fato de que novas organizações intermediárias, existentes no nível das cidades e dos bairros e que desenvolvam tanto a capacidade de comunicação quanto a de realização de projetos (*power*, poder), venham a promover a democracia e o equilíbrio necessário entre Poder Público, Sociedade e Economia. Se a OC “funcionará” na Alemanha, isso só poderá ser decidido, no final das contas, através da tentativa de criação destas organizações.

### **Existem, na Alemanha, Organizações “Comunitárias” trabalhando com sucesso?**

Elas estão começando a surgir, mas não me considero autorizado a tornar público aquilo que as próprias organizações que estão surgindo ainda não publicaram na imprensa. Mas posso afirmar o seguinte: uma organização de forte orientação eclesial está para ser fundada em uma cidade alemã sede de um bispado. Para Berlim, está claro que bairros a organização deverá abranger, e as primeiras conversas entre eventuais participantes já estão acontecendo. Na ONG FOCO e.V., são oferecidos treinamentos (“Instruções para Você Se Tornar Poderoso”), e já surgiram algumas ações bem-sucedidas e encampadas pelos moradores em sua área de moradia (conjuntos residenciais sem grandes atrativos). Em um seminário da Fundação *Mitarbeit*, realizado na Academia Evangélica Loccum em novembro de 1997 (“Modelos de Participação Cidadã em Debate”), Leo Penta proferiu uma palestra de abertura, ouvida atentamente pelo público presente, sobre a OC segundo o modelo da IAF. Leo Penta<sup>13</sup> construiu no Brooklyn, bairro de Nova Iorque, uma bem-sucedida organização espelhada na IAF e atualmente é sacerdote da Igreja Católica Americana em Berlim, bem como professor titular da Universidade Técnica Católica na área de Serviço Social e representante da IAF na Alemanha. O tema também vem sendo abordado em outras instituições técnicas superiores da área de Pedagogia Social.

*Interessa-me pela Organização Comunitária. Como posso obter mais informações a respeito deste tema?*

As ofertas feitas pela FOCO e os três endereços para contato podem ser encontrados no final deste artigo (nas notas de rodapé 1 e 8). Temos também o prazer de convidá-lo para reuniões e conversas introdutórias! No início de abril de 1998, Ed Chambers oferecerá um treinamento na Alemanha para pessoas realmente interessadas na Organização Comunitária proposta pela IAF.

12 Forward to the roots..., pág. 63.

13 Rev. Prof. Dr. Leo J. Penta, Am Hegewinkel 5a, 14169 Berlin, Tel 030/813-2026, Fax 030/813-2047, LPenta@rz.fhtw-berlin.de

### 3. Dois exemplos de desafio e encorajamento

#### 3.1 O trabalho cotidiano da ACORN ou: isso também dá certo em domicílio

A ACORN<sup>14</sup> (Associação de Organizações Comunitárias por Reforma Já) foi fundada em 1970 no Estado norte-americano de Arkansas. Ao contrário de muitas outras organizações comunitárias existentes nos Estados Unidos (p.ex. organizações da IAF), a ACORN é composta de membros individuais, o que porém não impede, em absoluto, uma interação com outras organizações, tais como sindicatos. O grupo-alvo são pessoas de baixa a média renda (para os padrões americanos). A associação está orgulhosa em poder ostentar seus atuais 7.000 membros apenas em Chicago, dos quais 600 são regularmente ativos, e não apenas “adquiridores de uma revista”, como explica um folheto informativo.

Saio com Brian Ketterring para fazer uma visita a um conjunto habitacional afro-americano, e ele sai tocando a campainha de casa em casa. Vejamos a conversa mantida por ele com uma senhora ao abrir a porta de sua casa:

*Bom dia, como vai?*

*“Bem.”*

*“Gostaria de trocar umas palavras com a senhora. Teria um tempinho para mim?”*

*“Tenho. Do que é que se trata?”*

*“Meu nome é Brian. Sou colaborador da ACORN. Nós nos preocupamos com a convivência entre os moradores do bairro. Queremos melhorar este bairro. O que a senhora acha daqui, é um bom bairro?”*

*“Não, ontem à noite ouvi tiros.”*

*“O que a senhora acha que deveria ser feito para pôr um fim nesse problema?”*

*“A polícia devia fazer algo.”*

*“E a senhora chamou a polícia?”*

*“Não, ela não vai mesmo aparecer.”*

*“A senhora iria à polícia para exigir deles que fizessem algo contra esses tiroteios?”*

*“Sozinha não serviria de nada.”*

*“A senhora acredita que, nessa quadra, ainda haveria mais alguém que gostaria de ir junto?”*

*“Uma pessoa com certeza.”*

*“A senhora acha que, na outra quadra, haveria pelo menos mais duas pessoas que concordariam em acompanhá-los?”*

*“Sim!”*

*“E na quadra seguinte, mais duas outras?”*

*“Por que não?”*

*“A senhora acha que 50 pessoas poderiam mudar algo, se fossem juntas à polícia?”*

*“Talvez.”*

*“Semana que vem, teremos um encontro. Talvez possamos ajudá-la a reunir essas 50 pessoas para irmos juntos à polícia. A senhora teria interesse nisso?”*

Fica-se aturdido e surpreso com este método agressivo de propaganda, mas, de qualquer maneira, confesso que, ao mesmo tempo, é fascinante a perspectiva de um sucesso que ficou bem próximo. Que tipo de pessoa é este homem que, em poucas frases, vai direto ao cerne do problema? Para, logo em seguida, tirar da bolsa alguns artigos de jornal:

*“Olhe aqui estes artigos de jornal. Contam o que conseguimos aqui no ano passado. Nossa organização é totalmente independente, só é financiada através de contribuições de nossos membros. E são todos – como a senhora – vizinhos que moram aqui no bairro e querem promover alguma mudança. A contribuição por família é de 60 dólares por ano. É tudo. A senhora quer entrar para a nossa organização?”*

Brian e os outros colaboradores da ACORN têm como ponto comum a mesma postura básica: as mudanças devem vir de baixo para cima. Por este motivo, ao se construir um novo grupo de moradores em um bairro, deve-se sempre desenvolver a capacidade de liderança na base. Os membros dirigem a organização e representam-na frente às ações. Com coerência, põe-se em prática a “regra de ouro” da Organização Comunitária: “Nunca faça nada por uma pessoa quando ela mesma poderia fazê-lo.”

#### 3.2 A Organização Woodlawn impõe-se

Para concluir, apresentaremos uma história de sucesso típica da metodologia OC, que foi contada por Alinsky, em 1972, pouco antes de sua morte, em uma entrevista à revista *PLAYBOY*<sup>15</sup>:

*PLAYBOY: As táticas que o senhor utilizou em Woodland diferem daquelas que o senhor teria escolhido para uma favela de brancos?*

ALINSKY: A respectiva raça não importa muito. Para todas as táticas, vale a mesma coisa: faz-se o que se pode com o que se tem. Da mesma forma que em outras situações, em Woodland também não dispúnhamos de dinheiro, mas conseguimos recorrer a uma porção de pessoas que estavam dispostas a se engajar. Isso teve um valor inestimável. Em um determinado momento,

<sup>14</sup> Forward to the roots..., S. 30 f.

<sup>15</sup> Tradução para o alemão de Wolfgang Hinte, 1972, Essen.

tentamos, em nossa luta em Woodland, convencer as grandes lojas de Chicago a disponibilizar empregos para negros. Algumas concordaram, mas uma das maiores lojas da cidade – uma das maiores do país – recusou-se a mudar sua prática de contratação de novos empregados e não queria nem mesmo encontrar-se conosco. Primeiramente, pensamos em fazer passeatas de massa, mas como isso, naquelas alturas, já era uma tática muito “batida” e conhecida, tínhamos certeza de que, com isso, não conseguiríamos fazer nada contra aquela determinada cadeia de lojas. Ora, um dos meus princípios básicos reza que a ameaça, com frequência, tem mais eficácia do que a própria tática, enquanto os detentores do poder souberem que a gente tem condições e vontade de pô-la em prática. Um simples blefe não servirá para muita coisa, mas se pode vencer seu adversário psicologicamente com uma estratégia correta.

Seja como for, imaginamos nossa tática contra essa determinada cadeia de lojas. Decidimos que íamos transportar, todos os sábados, o dia mais forte em vendas da semana, cerca de 3.000 negros de Woodland, em ônibus fretados, até essa loja. Ora, no momento em que você distribui 3.000 negros por uma loja, mesmo numa grande loja como essa, de repente haverá uma mudança na composição das cores de pele: todo branco que passar pela porta giratória de entrada vai logo pensar estar na África. Desta forma, uma grande parte dos negócios da loja com clientes brancos daria errado. Mas isso só seria o início. Pessoas pobres precisam de uma porção de tempo para fazer compras, já que, devido à necessidade de economizar, sempre precisam comparar preços e qualidade. Isso teria a seguinte consequência: em frente a cada gôndola, sempre se formariam grupos de cidadãos negros que passariam a examinar as mercadorias com cuidado, sempre fazendo perguntas à vendedora. Nem precisa dizer que nenhuma dessas pessoas do nosso grupo não compraria uma única mercadoria. Haveria o momento em que aquele grupo postado em frente à seção de camisetas se deslocaria para a seção de roupa íntima, enquanto que o grupo antes ali postado passaria para a seção de camisetas. Cada um se comportaria com simpatia e gentileza. E quem é que afirmaria que eles não são clientes sinceros e potenciais? A coisa continuaria assim até uma hora antes de a loja fechar. Só então os nossos amigos começariam a comprar tudo o que tivessem diante de seus olhos, exigindo entrega em domicílio (pagamento contra entrega). O serviço de entregas teria, com isso, pelos menos dois dias de trabalho. Ainda surgiriam custos adicionais e problemas administrativos, já que todos se recusariam a receber a mercadoria no ato da entrega.

Após termos concluído os preparativos para este plano, demos um jeito de fazer vazar a informação a um dos espões que toda organização radical precisa

ter, deixando chegar as informações cuidadosamente escolhidas por nós. O resultado não tardou muito. Um dia mais tarde, após já termos depositado o valor do aluguel dos ônibus, a gerência da loja nos telefonou, aceitando todas as nossas reivindicações. Abriam quase 200 novos postos de trabalho para negros, tanto no setor de vendas quanto no de direção. Acabamos vencendo por completo, com a ajuda de uma tática que, se tivesse sido empregada, teria sido totalmente legal, de modo que não teria sido possível fazerem nada contra nós. Milhares de pessoas estariam fazendo compras, e a polícia não teria como intervir. Mais ainda: a coisa toda teria sido muito engraçada, teria representado uma excursão para aquelas pessoas, uma maneira de sair um pouco da monotonia enfadonha da vida no gueto. Por este motivo, esta simples tática revelou todos os elementos de uma organização bem-sucedida: imaginação, legalidade, animação e, o mais importante, eficácia.

*PLAYBOY: E coação.*

ALINSKY: Não, nada de coação – apenas pressão feita pelo povo segundo a antiga tradição democrática. Não são concedidas chances, liberdade e igualdade às pessoas. Elas têm de lutar por isso tudo e açambarcá-las do poder estabelecido. O clichê liberal, segundo o qual forças antagônicas podem fazer as pazes, não passa de uma tolice. Reconciliação significa simplesmente uma única coisa: assim que uma das partes dispuser de poder suficiente, a outra terá de se conformar com isso. Por isso, é preciso uma organização – primeiramente para se exigirem concessões e, então, para se garantir que a outra parte se aterá a isso. Se a pessoa for demasiadamente fina para exercer a pressão necessária sobre os detentores do poder, então também já seria hora de entregar os pontos. O erro fatal dos liberais consiste em apostarem no altruísmo como instrumento para mudanças sociais. Isso simplesmente não passa de enganar a si próprio. Não se pode negociar nada, se antes não se dispuser do poder de exigir negociações.



# Mobilizando a competência de leigos – a metodologia Célula de Planejamento/ Parecer Popular

**Adrian Reinert**

## 1. Antecedentes históricos

Uma política que tem como orientação o desenvolvimento sustentável aposta na participação ou, pelo menos, nos conhecimentos da população. A solidariedade para com as gerações e os povos atuais e futuros não pode ser imposta de cima para baixo: precisa ser, apenas, desenvolvida de forma democrática.

Quem quiser motivar e ajudar cidadãos a elaborar temas gerais, terá de lidar com uma série de problemas e dificuldades estruturais mais ou menos conhecidos. Vejamos aqui alguns deles de maneira breve e em forma de pequenas teses:<sup>16</sup>

### **Apenas uma minoria participa ativamente**

Apenas uma minoria dos cidadãos participa, através de eleições, dos acontecimentos políticos. Esta averiguação vale, com as devidas ressalvas, para todas as democracias ocidentais.

### **Geralmente, somente participam interesses organizados**

Entre a teoria e a prática da participação cidadã, encontra-se uma grande lacuna. Quando há a participação de cidadãos, em geral isso se restringe apenas à audiência de interesses organizados e pessoas socialmente ativas.

### **Seletividade social**

Por analogia, a participação cidadã é distribuída de modo muito desigual na estrutura social. Existe uma dominação de pessoas com excelente formação, com

profissões de destaque, homens de meia idade e representantes do serviço público. Há uma super-representação de pessoas oriundas de partidos, associações, clubes e igrejas, homens entre 30 e 60 anos, pessoas da classe média com posições de destaque, do funcionalismo público – normalmente com acesso a telefone, fotocopiadora, aparelho de fax, PCs no local de trabalho. Em contrapartida, há uma fraca representação de cidadãos estrangeiros, jovens, mulheres, funcionários com mais idade, bem como classes sociais com renda mais inferior e pessoas com grandes problemas de agenda livre.

### **O problema da falta de tempo**

Mesmo tendo interesses políticos, muitos cidadãos simplesmente não dispõem de tempo para se engajarem. Estudos científicos sobre a organização do tempo e as experiências cotidianas das pessoas revelam igualmente que a maioria dos cidadãos, em um dia útil da semana, possui apenas algumas poucas horas de tempo livre, para além do tempo dedicado a suas necessidades fisiológicas (sono e higiene), do tempo vinculado a um contrato (atividade profissional e deslocamento até o local de trabalho), bem como do tempo dedicado a todas as outras obrigações (trabalhos domésticos, idas ao médico e a alguma repartição pública) etc.

Concorrendo com esta pequena disponibilidade de tempo, existem diversas possibilidades de atividades, desde passatempos especiais, cursos de aperfeiçoamento e leituras, passando por esportes e atividades culturais, ida a eventos de todos os tipos, televisão e vídeos, até o tempo dispensado à família e a amigos ou simplesmente as horas de entretenimento. Por esta razão, também não admira que, ao serem indagadas sobre como utilizariam seu tempo adicional, caso obtivessem uma redução em seu horário de

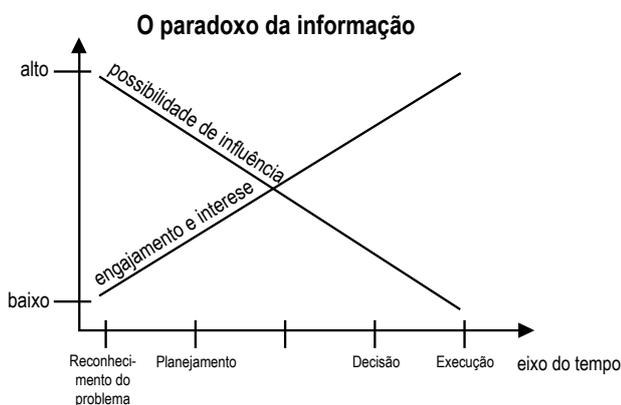
<sup>16</sup> Comparar, com maiores detalhes, Adrian Reinert: *Wege aus politischer Apathie?* Frankfurt/Main 1988

trabalho, muitas pessoas mencionam primeiramente a família, depois os passatempos e cursos de aperfeiçoamento, enquanto se nota, nas respostas, que para um engajamento político praticamente não há espaço.

Um grupo que dispõe de uma agenda extremamente lotada são pais separados que assumem criar e educar, sozinhos, filhos pequenos. Mas também aquelas pessoas que trabalham em turnos alternados fazem parte do grupo de desprivilegiados.

### Engajamento sim, mas só após ser afetado pelo problema

Um outro dilema da participação política consiste em que interesse e engajamento muitas vezes só acontecem depois de as pessoas se virem afetadas diretamente por um problema. Este envolvimento pessoal normalmente ocorre tardiamente, ou seja, só quando processos decisórios já alcançaram um estágio, no qual as possibilidades de exercer influência já são bem limitadas. (v. Figura 1). Nota-se muito bem essa defasagem no tocante ao desenvolvimento de tecnologias, cujos efeitos normalmente só se tornam visíveis, após terem sido implantadas. Mas também outros pecados de planejamento do passado somente se tornam conhecidos, depois de suas conseqüências já terem acontecido.



### Tendência à Segmentação

Em nossa sociedade, existe a tendência de as pessoas se fecharem umas em relação às outras (segmentação e grupos). No caso de grupos com idéias distintas, é mais fácil vê-los apontar suas diferenças que debatê-las entre si. O objetivo passa a ser a confirmação de opiniões, ao invés do intercâmbio de opiniões, preferindo-se uma conversa com seguidores das mesmas idéias a um intercâmbio com pessoas de idéias diferentes.

## 2. O Método Célula de Planejamento / Parecer Popular

O modelo Célula de Planejamento / Parecer Popular pode ser entendido como uma contribuição para se re-

duzirem alguns destes problemas básicos da participação política. Foi criado pelo professor titular de Sociologia Peter C. Dienel, da cidade alemã de Wuppertal.<sup>17</sup>

Uma Célula de Planejamento é um grupo de aproximadamente 25 cidadãos escolhidos aleatoriamente, os quais são liberados de suas obrigações profissionais por uma semana, a fim de elaborarem propostas para a solução de um determinado problema de planejamento. Os resultados de sua consultoria são apresentados em um documentado chamado Parecer Popular. As características centrais da metodologia são as seguintes:

- a) Seleção aleatória dos participantes;
- b) Liberação dos participantes de suas atividades profissionais e remuneração pelo trabalho realizado;
- c) Processo de grupo;
- d) Acompanhamento do processo e apoio através de pessoal especializado;
- e) Definição do problema e estrutura do programa;
- f) Documentação dos resultados.

#### a) Seleção aleatória

Os participantes são escolhidos aleatoriamente. Desta forma, busca-se uma composição do grupo que se aproxime mais da heterogeneidade da população como um todo. Toda pessoa com 18 anos ou mais e residente na área preestabelecida tem a possibilidade de ser convidada. Isso também vale para residentes estrangeiros. A seleção aleatória ocorre através de um sorteio de nomes / endereços que contam na lista oficial de moradores do cadastro específico do Município em questão<sup>18</sup>.

#### b) Liberação de atividades profissionais e remuneração

Durante a duração da Célula de Planejamento, os moradores convidados são liberados de suas obrigações profissionais. Recebem uma ajuda de custos ou uma indenização em decorrência de um eventual corte de salário ou remuneração. Ao serem selecionados aleatoriamente, pais com crianças pequenas ou pessoas responsáveis pelo acompanhamento de doentes em casa passam a contar com algum tipo de ajuda: babás e enfermeiras são colocadas à disposição para substituí-los durante os dias de atividade. Se não for assim, será muito difícil dar uma chance real de participação àqueles grupos de pessoas com maior dificuldade de serem liberadas de suas atividades diárias.

#### c) Processo de grupo

<sup>17</sup> Para uma leitura mais pormenorizada, recomenda-se o livro original de Peter C. Dienel, *Die Planungszelle (A Célula de Planejamento)* Westdeutscher Verlag, Opladen 1993 (3ª. Ed.). O panorama apresentado no presente artigo orienta-se pela terminologia empregada por Dienel. Conferir também *Bürgergutachten (Parecer Popular)* ISDN, Wuppertal 1991.

<sup>18</sup> N. do tradutor: Em países como Alemanha e Áustria, toda pessoa residente em um Município tem de estar inscrito no Cadastro Municipal de Moradores.

As informações dadas por moradores são o resultado de processos de grupo. Em relação à situação incomum vivida por eles, os participantes não estão isolados. Trabalham em grupo. Para facilitar as discussões e aumentar as possibilidades de consultoria, a Célula de Planejamento está sempre se dividindo em pequenas equipes. A composição destas equipes sempre se alterna, a fim de reduzir bastante os efeitos das lideranças de opinião que se podem imaginar. Especialmente para pessoas não-acostumadas a falar diante de um círculo maior, consegue-se eliminar as inibições através do trabalho em grupos menores.

#### d) Acompanhamento do processo e pessoal especializado

Os pareceristas populares contam com uma ajuda especial através do chamado acompanhamento de processo e de técnicos especializados. O acompanhamento de processo abrange a coordenação da jornada e a moderação, bem como a organização total antes e durante o transcurso da Célula de Planejamento. Os técnicos são convocados, a fim de prestarem, sempre e onde necessário, informações básicas importantes para o entendimento do tema. Nem o acompanhamento do processo nem os técnicos deverão influenciar as discussões das pequenas equipes ou as discussões de avaliação.

#### e) Definição prévia do problema e estrutura do programa

Células de Planejamento trabalham com uma tarefa previamente definida. Ela deve ser dimensionada de modo tal que possa ser resolvida no tempo de que se dispõe. A maior parte do tempo de trabalho é consagrado à informação. Nesse processo, dá-se atenção especial a que as informações sejam compreensíveis para leigos e que também se levem em consideração pontos de vista considerados controversos. Existem várias possibilidades de obtenção de informações, dentre as quais destacamos: material informativo compilado de forma didática, meios audiovisuais, visitas aos locais de interesse, audiência com peritos de diferentes opiniões sobre o tema, contato com administrações públicas, organizações, iniciativas de moradores, dentre muitas outras.

Ao longo e também depois deste processo, acontecem processos de avaliação, nos quais os participantes se posicionam acerca dos fatos, sobre os quais coletaram informações preliminares.

#### f) Documentação dos resultados

Os resultados das Células de Planejamento são reunidos em um Parecer Popular. O Parecer Popular é disponibilizado a todos os participantes. Cada participante (tanto os leigos quanto os técnicos) recebe um exemplar do Parecer Popular.

### 3. Exemplo de aplicação da metodologia: Serviço de Transportes Públicos de de Hannover (ÖPNV)<sup>19</sup>

Nos últimos anos, a Célula de Planejamento foi empregada para a solução de uma série de questionamentos bastante distintos, tanto na esfera municipal quanto na supra-regional.

Em Hannover, a Fundação MITARBEIT fez uso da técnica Célula de Planejamento / Parecer Popular pela primeira vez para questões envolvendo transportes públicos na área metropolitana. A responsável pela iniciativa foi a Empresa de Transportes Públicos de Hannover ÜSTRA Hannoversche Verkehrsbetriebe AG.

#### Quadro dos Pareceres Populares Já Emitidos (Seleção)

1975:	Saneamento do Centro da Cidade de Hagen-Haspe (Contratante) Secretaria do Interior (Estado da Renânia do Norte / Vestfália)
1978:	Área de Lazer em Solingen-Bärenloch Secretaria do Interior da Renânia do Norte / Vestfália – Prefeitura de Solingen
1980:	Planejamento da Praça da Prefeitura de Colônia-Gürzenich Prefeitura de Colônia / Secretaria de Urbanismo da Renânia do Norte - Vestfália
1983:	Abastecimento de Energia em um Novo Bairro Município de Jüchen
1984:	Política Energética Compatível com as Ações Sociais Ministério da Pesquisa e Tecnologia
1985:	Desenvolvimento de Critérios de Fiscalização e Avaliação de Produtos Fundação Warentest
1986:	Regulação de Consequências Sociais de Novas Tecnologias de Comunicação Ministério da Pesquisa e Tecnologia
1986:	Tarefas e Competências no âmbito da Igualdade de Direitos Central Federal de Formação Política
1987:	Desenvolvimento urbano 2010 Município de Solingen
1988:	TV a Cabo e Terceira Idade Secretaria do Trabalho, da Saúde e da Ação Social (Renânia do Norte / Vestfália)
1991:	Parecer Popular ISDN Ministério dos Correios e das Telecomunicações
1994:	Avaliação de Rodovias Alternativas Departamento de Trânsito do País Basco
1994:	Convivência de Estrangeiros e Alemães Município de Buxtehude
1996:	Transporte de Passageiros – Solução Ideal em Hannover ÜSTRA Empresa de Transportes Públicos de Hannover (Hannoversche Verkehrsbetriebe AG)
1997:	Desenvolvimento do Centro de Três Cidades da Turingia Município de Nordhausen Município de Meiningen Município de Apolda
1997:	Planejamento Urbano Município de Lengerich / Vestfália

#### Os Pareceristas Populares

Um total de 297 moradores de Hannover participou das 12 Células de Planejamento com a duração de quatro dias, averiguando criticamente a oferta de transportes

<sup>19</sup> O Parecer Popular ÜSTRA. Transporte Público de Passageiros na Área Metropolitana foi elaborado por Heidi Sinning, Martina Schesny, Adrian Reinert e Stefan Kanther. Foi publicado pela editora da Fundação MITARBEIT, podendo ser adquirido através desta Fundação.

públicos na área metropolitana da capital do Estado da Baixa Saxônia e desenvolvimento propostas de melhoria para o setor.

A participante mais jovem tinha 18 anos, a mais idosa, 81 anos. Todos os anos de nascimentos entre 1914 e 1977 estavam representados com pelo menos uma pessoa. Dentre os participantes, havia tanto usuários cativos dos transportes públicos quanto proprietários de veículos. As proporções de participação destes grupos eram equivalentes, de modo exato, aos números encontrados na população como um todo.

A quota de homens e de mulheres chegou, cada uma, a 50%. Mais da metade dos participantes fazia parte da população economicamente ativa. Devido ao amplo leque social ali representado, constataram-se mais de 150 designações de profissões diferentes.

Um levantamento realizado antes do início das células de planejamento sobre as opiniões dos participantes acerca dos transportes públicos mostrou resultados quase idênticos aos dados antes obtidos pelos diferentes institutos de pesquisa de opinião pública envolvendo a população como um todo.

Pela sua contribuição, os participantes receberam um curso de férias ou, como alternativa, uma pequena indenização em dinheiro. Foi possível facilitar a participação de pais de crianças pequenas, pois foram colocadas à sua disposição babás para liberá-los das atividades de casa. Houve um caso em que um parente atuou como acompanhante de um participante devido a restrições de saúde deste, e um outro em que uma pessoa serviu de intérprete para uma participante com problemas de comunicação no idioma alemão.

### Transcurso do cronograma

O projeto teve início no dia 1º de abril de 1995. No período de abril a junho, foram desenvolvidos o programa do transcurso do projeto, o método e os materiais de trabalho, e procedeu-se ao processo de convite dos participantes. Ambas as rodadas de teste das Células de Planejamento aconteceram no final de junho, enquanto as dez rodadas principais ocorreram em julho e agosto. Após a avaliação, que foi realizada de setembro a novembro, todos os participantes tiveram a oportunidade, através de um processo de *feedback*, de mandar suas opiniões, até o dia 15 de janeiro de 1996, sobre os dados e recomendações provisórios. Aproveitando essa oportunidade, 241 participantes recorreram a esse instrumento. As opiniões recebidas mostraram-se extremamente positivas, mas também continham sugestões e complementações valiosas, incluídas então no Parecer Popular final que foi repassado a todos os participantes e à entidade contratadora no dia 13 de março de 1996.

## Parecer Popular ÜSTRA

### Resumo do programa do Parecer Popular ÜSTRA

Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
Saída para Springe	Saída para Springe	9 Teste prático	Saída para Springe
1 Introdução e boas-vindas	5 Transportes públicos com atrativos		13 Usuários e ÜSTRA
Coffee-break	Coffee-break	Coffee-break	Coffee-break
2 A Empresa de Transportes Públicos (ÖPNV) de Hannover	6 Duração das viagens e velocidade	10 Teste prático	14 Participação popular na ÖPNV
		Saída para Springe	
Almoço	Almoço	Almoço	Almoço
3 Condicionantes e objetivos da ÖPNV	7 Segurança subjetiva na ÖPNV	11 Tarifas e condições tarifárias (I)	15 A ÖPNV no futuro
Coffee-break	Coffee-break	Coffee-break	Coffee-break
4 Escolha do meio de transporte	8 Melhoria da segurança	12 Tarifas e condições tarifárias (II)	16 Avaliação e rodada de encerramento
Viagem de volta	Viagem de volta	Viagem de volta	Viagem de volta

01º de abril de 1995	Início do Projeto
Abril a junho de 1995	Fase do programa
	Fase de convite
	Desenvolvimento do plano
20 a 23 de junho de 1995	Rodadas de teste
	Fase de realização
11 a 14 de julho de 1995	Células de Planejamento 3 e 4
18 a 21 de julho de 1995	Células de Planejamento 5 e 6
25 a 28 de julho de 1995	Células de Planejamento 7 e 8
01º a 04 de agosto de 1995	Células de Planejamento 9 e 10
22 a 25 de agosto de 1995	Células de Planejamento 11 e 12
Setembro a novembro de 1995	Fase de avaliação
	Elaboração da primeira versão do Parecer Popular
Dezembro de 1995 a	Envio da primeira versão
Janeiro de 1996	<i>Feedback</i> dos participantes
Janeiro de 1996	Checagem dos comentários enviados
	Versão final
Março de 1996	Apresentação da versão final
	Entrega da versão final
A partir de março de 1996	Fase <i>follow up</i>

### Tópicos temáticos

A base das consultorias foi um programa subdividido em 16 unidades temáticas de trabalho (cf. o transcurso do programa). Os tópicos foram questões sobre a mobilidade e o comportamento durante os trajetos, a segurança subjetiva, os horários de utilização dos meios de transporte e a evolução futura das tarifas. Nos chamados textos práticos, foi feita uma averiguação, sob determinados pontos de vista, das linhas de ônibus,

trens/metrô, das estações subterrâneas e de superfície, das informações destinadas aos passageiros e do grau de facilidades oferecidas aos usuários.

O local do evento foi oferecido pela co-iniciadora da idéia, a Escola de Cursos para Adultos de Springe. As viagens a Springe foram realizadas em ônibus da Empresa de Transportes Públicos de Hannover ÜSTRA, tendo sido utilizadas também como parte do programa para a coleta de informações e para os processos de avaliação, bem como para testes práticos.

### Resumo do programa do Parecer Popular ÜSTRA

Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
Saída para Springe	Saída para Springe	9 Teste prático	Saída para Springe
1 Introdução e boas-vindas	5 Transportes públicos com atrativos		13 Usuários e ÜSTRA
Coffee-break	Coffee-break	Coffee-break	Coffee-break
2 A Empresa de Transportes Públicos (ÖPNV) de Hannover	6 Duração das viagens e velocidade	10 Teste prático ----- Saída para Springe	14 Participação popular na ÖPNV
Almoço	Almoço	Almoço	Almoço
3 Condiçoes e objetivos da ÖPNV	7 Segurança subjetiva na ÖPNV	11 Tarifas e condições tarifárias (I)	15 A ÖPNV no futuro
Coffee-break	Coffee-break	Coffee-break	Coffee-break
4 Escolha do meio de transporte	8 Melhoria da segurança	12 Tarifas e condições tarifárias (II)	16 Avaliação e rodada de encerramento
Viagem de volta	Viagem de volta	Viagem de volta	Viagem de volta

### Experiências próprias e peritos

Os participantes contribuíram com suas próprias experiências e seus conhecimentos durante os debates, tendo desenvolvido propostas de soluções e idéias em conjunto, p.ex. como tornar atraente o serviço metropolitano de transportes coletivos. Em cinco das dezesseis unidades de trabalho, foram convocados peritos responsáveis pelo repasse de informações. Nesse trabalho, houve a preocupação de que o contratante não se responsabilizasse pela convocação de mais da metade dos peritos.

No caso dos peritos, também se atentou para a paridade de sexos, o que não pode, porém, ser totalmente alcançado. De um total de 74 peritos (10 Células de Planejamento com 6 e duas com 7 peritos), 44 eram do sexo masculino e 30 do sexo feminino.

### Processos de avaliação

As avaliações ocorreram, em parte, como apresentação de opiniões individuais e, em parte, como opiniões de grupo. As equipes sempre estavam se alternando em sua composição. Seu tamanho variava entre duas e cinco pessoas. Nos processos de avaliação, não havia nem peritos nem membros do grupo responsáveis pela

jornada. Nesse processo, cada participante prestou sua contribuição, chegando-se a mais de 130 avaliações. No tocante às formas de pesquisa de opinião, houve uma alternância entre os seguintes tipos de pesquisas: pesquisas padronizadas, pesquisas parcialmente padronizadas e pesquisas abertas. No tocante aos comentários individuais, a tendência foi que eles se apresentassem de forma padronizada ou parcialmente padronizada, enquanto eram lançadas perguntas abertas com maior intensidade nos comentários grupais, visando a um processo autêntico de debate.

### Equipes responsáveis pela jornada

As equipes responsáveis pela jornada compunham-se sempre de três pessoas: dois moderadores e um assistente de jornada. Nesse caso, atentava-se para que cada uma destas equipes tivesse um membro oriundo da equipe central da Fundação MITARBEIT e pelo menos uma pessoa de Hannover. A terceira vaga estava reservada a um participante externo; fazia-se isso, por um lado, para que pessoas interessadas no processo tivessem a oportunidade de conhecê-lo em sua aplicação prática e, por outro, também para obter comentários e propostas de soluções sobre o método, oriundas de pessoas não-envolvidas (e, com isso, não ofuscadas pelo uso do serviço). Com uma única exceção, houve paridade de sexos no tocante aos cargos de moderação.

### Repercussão positiva

O processo encontrou repercussão positiva entre todos os participantes. Os diferentes grupos de trabalho foram avaliados de forma muito positiva. Por meio da seleção aleatória, conseguiu-se reunir pessoas para os debates, as quais talvez nunca se encontrassem. Eram pessoas das mais diferentes classes e meios sociais. Em parte, conseguiram-se pessoas interessadas em participar, as quais, como elas mesmas atestaram, antes nunca haviam tomado parte de um seminário. Muitas delas querem continuar se engajando nessa área.

Os peritos participantes ficaram impressionados ao verem os supostos leigos abraçarem os temas com muito engajamento e muita competência, além de se mostrarem qualificados ao tecerem opiniões a respeito das diferentes temáticas. Também para muitos deles, a participação nesse trabalho foi uma experiência enriquecedora.

### Resultados ...

Como resultado final, apresentou-se um Parecer Popular de 200 páginas com algumas centenas de recomendações e conselhos práticos.

Os pareceristas vêem uma grande necessidade de melhoria no sistema de tarifas e no acesso aos transportes públicos para pessoas com restrições de mobilidade (pessoas com deficiência, pessoas da terceira idade, pes-

soas portando carrinho e bebê), na segurança subjetiva durante os horários noturnos, sobretudo nas áreas servidas pelo metrô, bem como na inclusão de municípios e distritos situados na zona periférica de Hannover.

De modo inequívoco, os pareceristas dão prioridade à utilização dos meios de transporte públicos frente ao tráfego de veículos particulares, defendendo um plano de tráfego integrado. Recomendam à Empresa de Transportes Públicos de Hannover (ÜSTRA Hannoversche Verkehrsbetriebe AG) que não se restrinja apenas à oferta de linhas de ônibus e trens/metrôs, mas que também se veja como responsável por uma oferta de mobilidade. As palavras-chave aqui são flexibilidade e enfoque dado aos usuários.

Participação cidadã não deve ser vista como um assunto com a duração de apenas um dia. Por esse motivo, os pareceristas propõem a criação de um Conselho de Passageiros, além de audiências públicas e pesquisas nos bairros antes de serem feitas importantes mudanças e também visando a uma melhor averiguação das necessidades.

### ... e Realização

Com a apresentação do Parecer Popular, a participação popular ainda não acabou. Em diversos grupos, há pareceristas trabalhando desde meados de 1996 na realização das recomendações de modo ativo. A ÜSTRA comprometeu-se a prestar informações permanentemente sobre o estágio de realização das recomendações e nos casos, em que ela (ainda) não pode pôr em prática as recomendações, a apresentar os motivos disso.

Atendendo a uma sugestão da Fundação MITARBEIT, dois membros deste grupo consultivo devem participar, para fins de assessoria, do Conselho de Passageiros a ser formado com base no Parecer Popular.

Exemplos de alguns testemunhos autênticos

“Estou atualmente com 72 anos, e é a primeira vez que uma instituição pública pede que dê minha opinião sobre algo.” (participante de 72 anos)

“Espero que a ÜSTRA considere e realize as boas idéias”. (participante de 56 anos)

“Senti-me levado a sério”. (participante de 29 anos)

“Para outras áreas, também deveriam ser realizados fóruns de cidadãos como esse”. (participante de 34 anos)

“Se pelo menos uma pequena parte destas propostas for realizada, já terá sido um grande êxito para a Empresa de Transportes Públicos de Hannover.” (participante de 46 anos)

“Os grupos de trabalho eram interessantes, pois as equipes sempre estavam sofrendo alterações em sua composição, e também foi possível obter bons resultados nas pequenas equipes.” (participante de 19 anos)

## 4. Discussão

Em todos os casos de aplicação desta metodologia que já foram realizados, as expectativas que foram lançadas no Parecer Popular conseguiram um alto nível de realização. Os moradores participantes mostraram-se motivados e capazes de resolver questões complicadas em pouco tempo e posicionar-se sobre elas de forma qualificada. Já se pôde comprovar que os resultados obtidos nos Pareceres Populares exerceram influências políticas. Em outros casos, como p.ex. no tocante ao tema ISDN (Integrated Services Digital Network), pôde-se ver também que os supostos “leigos” estavam alguns anos à frente dos “peritos”. O que no início era visto como uma ilusão acabou tendo de ser realizado no final.

A experiência mostra que a metodologia Célula de Planejamento presta-se muito bem para a elaboração de pesquisas, em que o envolvimento pessoal não seja imediatamente visível ou que o seja apenas a longo prazo e de forma abstrata. Todavia, é importante que as recomendações do Parecer Popular tenham um destinatário concreto e que sua realização ou seu tratamento posterior permaneça transparente para todos os participantes. Isso pressupõe uma definição de tarefas o mais concreta possível, bem como um dimensionamento adequado das tarefas, isto é, um dimensionamento tal que possa ser realizado em um espaço de quatro dias.

Experiências positivas colhidas com Células de Planejamento, também foram conseguidas, nos últimos anos, com metodologias semelhantes utilizadas no estrangeiro. Aqui, devem ser mencionadas as chamadas Conferências de Consenso, realizadas pelo Conselho de Tecnologia da Dinamarca na área de estimativa das conseqüências advindas do progresso tecnológico<sup>20</sup>. Entre 1987 e 1997, foram realizadas 15 destas conferências sobre diferentes temas, tais como “Engenharia Genética na Indústria e na Economia” (1987), “Futuro do Trânsito” (1993) e “Tele-Trabalho” (1997).<sup>21</sup>

Como ocorre com a Célula de Planejamento, aqui também se forma um grupo com leigos, que, após audiências públicas com peritos e após uma consultoria pormenorizada, elabora suas opiniões e comentários. Ao contrário da Célula de Planejamento, os participantes não são escolhidos aleatoriamente; com o intuito de se conseguir a maior heterogeneidade possível, os participantes são escolhidos a partir de um grupo de pessoas interessadas, após terem respondido a chamados publicados em jornais ou a uma carta dirigida pessoalmente a elas.

Uma outra diferença metodológica em relação à Célula de Planejamento é o fato de os participantes já se

20 Cf.. Johs Grundahl: The Danish consensus conference model. In: Public participation in science. The role of consensus conferences in Europe. Editado por Simon Joss e John Durant. Science Museum London 1995

21 Vgl. Teknologirådet, Årsberedning 1996 und Ti år med Teknologinätet

reunirem duas vezes em fins de semana antes da própria Conferência de Consenso, para ajudarem a selecionar os peritos e formularem perguntas a eles. Também sobra tempo para os participantes produzirem, durante a Conferência de Consenso, um documento final conjunto sobre as perguntas feitas, que deverá ser apresentado ao público logo após o final da Conferência. Todavia, um requisito para isso consiste em que todo o processo participativo se concentre em uma única Conferência de Consenso. A meta é encontrar um consenso que seja defendido por todos os participantes. Excepcionalmente, como ocorre como Célula de Planejamento, também são possíveis votos minoritários.

### **Pontos Fracos: ônus elevado e exclusividade**

Onde há muita luz, normalmente se gera muita sombra. Isso também vale para a metodologia Célula de Planejamento. Seus pontos fracos residem nos altos custos de sua realização, bem como na exclusividade da participação.

O ônus não decorre apenas do fato de os participantes serem liberados de suas atividades profissionais e de receberem ajuda de custos/indenização, mas também das condicionantes gerais necessárias: Células de Planejamento necessitam de preparações intensas nos níveis da organização e dos conteúdos. Incluem-se, aí, a concepção de projetos, a fase de programa voltada para a definição do transcurso da programação, métodos e materiais de trabalho, processo de convite dos participantes e fase de teste para uma otimização do programa.

Para a fase de realização, são necessárias equipes qualificadas responsáveis pela jornada. Não se deve esquecer que, devido à grande quantidade de informações necessárias, a duração da fase de avaliação não pode ser muito pequena. Por este motivo, no caso de grandes projetos, é preferível partir do princípio de que será preciso trabalhar com uma duração total de até um ano.

### **As despesas precisam ser relativizadas**

Os custos aqui são elevados (se comparados ao de outras metodologias), se fizermos uma relação entre despesas totais, planejamentos e execução, ou quando os comparamos com os gastos necessários a outros pareceres elaborados por peritos, que, muitas vezes, se deixam guiar pelos interesses de um determinado *lobby*. Da mesma maneira, deve-se levar em conta seus possíveis efeitos positivos, tais como: evitam-se e poupam-se erros de planejamento que ocorrem à revelia dos principais interessados.

Mas como sua utilização potencial não é tão transparente nem facilmente quantificável quanto seus custos, é provável que a aplicação desta metodologia fique restrito, também no futuro, mais a grandes projetos de planejamento.

É por isso que, do ponto de vista das despesas, deve-se refletir, de caso para caso, se, no tocante aos aspectos concretos do desenvolvimento sustentável em nível municipal, não seria mais viável optar por uma Conferência de Consenso local, tendo como modelo a alternativa dinamarquesa. Os custos seriam menores, pois sempre seria montado apenas um grupo, e as ajudas de custos/indenizações também deixariam de existir. As Escolas de Adultos locais (p.ex. Centros Comunitários etc.) poderiam assumir a responsabilidade pela coordenação e realização dos trabalhos. Uma vez que os resultados seriam apresentados imediatamente após a conclusão da Conferência, não sendo necessário esperar um processo de avaliação mais longo, talvez esse processo acabasse contando com maior atenção por parte da opinião pública local.

Mesmo com todos os atrativos desta “versão econômica”, não se pode esconder que ela ocorreria às custas de uma perda essencial: no modelo da Célula de Planejamento, trabalha-se com participantes que normalmente não têm muitas chances de serem liberados de suas atividades profissionais ou de serem recrutados. Ademais, ao se escolher um único grupo, corre-se um risco maior de agir com parcialidade nos campos da política e da estrutura social.

### **Complementação através de ofertas de participação aberta**

A exclusividade da participação – ou seja, o problema de, no caso de Células de Planejamento, as chances de oportunidade só serem dadas a pessoas selecionadas em um processo de escolha aleatória – pode ser reduzida, se, para complementá-lo, forem oferecidas outras possibilidades de participação aberta, como são, em parte, apresentadas neste manual. Isso pode ocorrer tanto de forma paralela como integrativa.

Além disso, também se recomenda que o maior número possível de grupos de moradores engajados e grupos de interesses, na área de sustentabilidade, já participem, na fase preliminar, do planejamento do programa voltado para as Células de Planejamento, e que seja formado um Conselho Consultivo plural, visando a garantir a realização das Células de Planejamento com lisura. Nas experiências já realizadas, ficou comprovado que os grupos de pessoas envolvidas ou moradores de um bairro podem apresentar suas idéias através de painéis. Isso também é possível no tocante aos resultados obtidos em Oficinas do Futuro realizadas antes das Células de Planejamento ou em outras formas de participação.

Uma participação cidadã realizada desta maneira corresponde não apenas aos postulados teóricos de democracia, como também se mostra um valioso recurso sócio-político. Pode ajudar a ampliar certas visões mais estreitas dos planejadores em um determinado campo

específico, através da contribuição prestada através de pontos de vista muito próximos dos próprios moradores ou através de novas propostas de soluções para problemas existentes.

Com base na experiência reunida ao longo de anos em torno de questões envolvendo a participação cidadã, uma coisa está clara: haveria um número muito maior de moradores dispostos a se engajar, se eles dispusessem de oportunidades mais viáveis de o fazerem. Quando a participação cidadã não dá certo, normalmente o problema reside nas metodologias, e não nos moradores engajados.

Ou ainda para citar Olof Palme: “Seria um erro achar que existem questões demasiadamente grandes e complicadas para pessoas normais. Caso se aceite uma idéia destas, então já se deu o primeiro passo para justificar a tecnocracia, a oligarquia e a dominação feita por peritos. Política é algo acessível a todos, é influenciável por todos. Este é o ponto central da democracia.”

## Competências para a ação política e sua transmissão no Diálogo Socrático<sup>22</sup>

Detlef Horster

A atual metodologia do Diálogo Socrático deve seu nome e sua intenção ao grande pensador grego Sócrates. Para ele, era importante construir uma postura moral no diálogo teórico. Esta ainda é a preocupação na técnica do Diálogo Socrático. Apenas cumprindo as regras do diálogo, que fomentam o reconhecimento dos iguais valores e a consideração dos outros participantes do diálogo, seria possível, segundo Sócrates, obter conhecimentos e, na verdade, novos e verdadeiros conhecimentos (cf. Horster 1994, pág. 9ss.). As possibilidades de aplicação do Diálogo Socrático serão apresentadas nas páginas que se seguem, levando-se em consideração as condições reinantes em um mundo constantemente em mutação, como estamos vivendo no século XXI.

Antes, porém, algumas observações sobre a forma organizacional do Diálogo Socrático, que serão de interesse para homens e mulheres inseridos na prática de metodologias (idem, pág. 55ss. e 120ss.). Em instituições de ensino de adultos, o Diálogo Socrático é realizado ou bem como seminário de uma semana, em geral como curso de férias, ou como seminário de fim de semana com 16 horas-aula. Para relaxar, organiza-se um programa de acompanhamento (idem, pág. 124ss.). Os temas favoritos entre os que foram selecionados nos últimos três a quatro anos foram os seguintes: “Todos nós queremos viver bem. O que é viver bem?”; “Todo mundo um dia vai morrer. O que iso significa para a nossa vida?”; “A tecnologia nos proporciona um melhor futuro?”; “Precisamos de uma orientação religiosa?”. É

claro que outros temas também são possíveis. (v. lista, idem, pág. 65s.). Durante toda a duração do Diálogo Socrático, aborda-se apenas um único tema, partindo-se apenas do pressuposto de que o interesse estará voltado para diálogos intensos.

Estas eram as informações preliminares. A seguir, descreverei primeiramente as possibilidades cognitivas dos indivíduos, para então explicar se o Diálogo Socrático está capacitado para isso (1). Em seguida, serão averiguadas questões de cunho moral (2), bem como as respostas do Diálogo Socrático a tais questionamentos (3 e 4). Na última parte, que é mais longa, serão descritas as condições sociais e políticas que sofreram uma transformação no século XXI, indagando-se também que tarefas cabem à Política e que significado o Diálogo Socrático pode ganhar nesse contexto (5).

### 1. Aumento da individualização

Para a teoria sistêmica, os indivíduos são sistemas psíquicos autopoiéticos. O que significa isso? Cada pessoa possui uma socialização e uma história individual e inconfundível que se distinguem da socialização e da história individual e inconfundível de cada outra pessoa. Desta forma, obtemos nossa individualidade e conseguimos nos diferenciar dos outros enquanto personalidades próprias. Para os outros, somos, em primeiro lugar, uma caixa preta. É por isso que as pessoas que se amam podem ficar horas falando sobre si, que estarão sempre descobrindo novas facetas uma na outra. No entanto, nessa comunicação, eles integram apenas aquilo que

<sup>22</sup> Registro, aqui, meus agradecimentos a Heino Apel e a Horst Siebert pelas observações críticas por eles feitas, e que acatei ao redigir a versão final de meu artigo.

podem vincular a seu próprio fluxo de consciência. Por este motivo, ocorrem mal-entendidos e, posteriormente, separações e divórcios.

Um outro exemplo pode deixar claro que nem tudo pode ser vinculado ao fluxo de consciência de uma pessoa: um aluno foi indagado por que não havia “prestado a devida atenção” ao tema da aula, que era “floresta”. Ele então respondeu: “Porque na floresta não se pode andar de *mobilete*.” “Floresta” não pôde ser integrado neste sistema psíquico. Aquilo que, para um outro sistema psíquico, poderia ter sido uma informação, foi, nesse caso, um “ruído” (cf. Siebert 1995, pág. 451).

Apenas para responder à questão sobre como estes modos construtivistas de percepção e experiência encontram suas correspondências no Diálogo Socrático, vejamos o que se segue. Os participantes de um Diálogo Socrático são, por um lado, sistemas psíquicos auto-poéticos e, por outro, não podem ficar uns diante dos outros como caixas pretas, se quiserem se comunicar mutuamente. Por esta razão, o coordenador de um Diálogo Socrático tenta, constantemente, estabelecer a comunicação, fazendo, p.ex., as seguintes perguntas: “Entendeu o que o Frank acabou de dizer? Você repetiria as palavras dele, Ruth?” E, depois, a pergunta dirigida ao Frank: “A Ruth o entendeu bem?” Resposta: “Não totalmente”. Ao que o coordenador reage dizendo: “Frank, você poderia então repetir o que você acha sobre este assunto?” – Desta maneira, aos poucos, a caixa preta vai clareando. Isso se revela como uma constante alternância entre a descrição de si e a do outro. Deve-se falar aqui de uma harmonização das singularidades.

## 2. A diferença entre questões morais sociais e questões sociais individuais

Qual é a consequência que tem a autonomia dos indivíduos acima descrita, que atualmente está se realçando mais e mais, para o desenvolvimento moral? Primeiramente: O fato de ser necessário existir uma moral reside na mera circunstância social de termos de coordenar nossas ações com as de outras pessoas. As ações de uma pessoa precisam acontecer e ser coordenadas como uma coisa tão óbvia, que ocorrem, no dia a dia, através de regras com validade recíproca sem maiores problemas. Por outro lado, só se consegue isso, se a moral tiver se tornado uma parte integrante do Eu de cada uma das pessoas que agem. Comporta-se da mesma forma como Immanuel Kant definiu para o imperativo categórico: ele somente pode ser eficaz, se tiver se tornado uma segunda natureza. Em uma aula de 45 minutos, uma professora precisa tomar até 70 decisões. Nesse processo, simplesmente não pode interromper seu trabalho a cada momento, para, primeiramente, examinar suas

convicções morais básicas, antes de finalmente agir. O agir precisa, portanto, acontecer no dia-a-dia com a maior obviedade possível.

Por um lado, cada pessoa precisa encontrar, ela mesma, suas preferências morais, pois a maneira específica como alguém age reflete sua personalidade. Por outro lado, a interação na sociedade precisa funcionar apesar de tais diferenças. Pode-se supor que existe um padrão de relações coletivas, dentro do qual se podem colocar suas preferências morais, compondo o que seria, de certa forma, a estrutura moral. Trata-se, aqui, da distinção entre individual e social na esfera moral, colocando-se o social como uma área autônoma ao lado do individual. Apesar de todas as diferenças entre os indivíduos no tocante à priorização de regras morais, também vale, para quase todas as pessoas em uma sociedade marcada por uma tendência de individualização cada vez maior, o seguinte princípio: todo indivíduo somente obtém reconhecimento de sua autonomia quando também reconhece a autonomia de outros indivíduos. A base comum é a moral do reconhecimento recíproco. Paralelamente, existe a esfera individual, em que cada pessoa decide sobre a prioridade de regras morais. Esquematizando essa situação, teríamos o seguinte:

Esfera individual	Esfera social
Escolha de preferências morais. Quais são os valores morais que têm maior importância para mim?	Reconhecimento recíproco

## 3. Consequência para o Diálogo Socrático

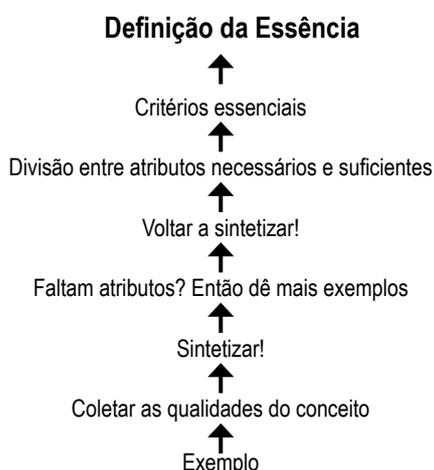
A consequência que se tira destas idéias para o Diálogo Socrático move-se nestes dois níveis morais. No nível do reconhecimento recíproco, as regras valem no Diálogo Socrático. O reconhecimento das regras significa “o reconhecimento recíproco de todos os membros como parceiros de debate com direitos iguais” (Apel 1973, pág. 400). Para tanto, elaborei cinco regras simples. Se os participantes as respeitarem, estarão mostrando que reconhecem uns aos outros como parceiros com igualdade de direitos: 1ª. Externe sua própria opinião; 2ª. Utilize frases curtas e claras; 3ª. Seja breve ao falar. 4ª. Saiba ouvir com atenção. 5ª. Deixe logo bem claro se tiver dúvidas (cf. para maiores detalhes: Horster 1994, pág. 64s.). Estas regras parecem ser bem simples. Mas a prática revela que cumpri-las é tudo, menos fácil.

Em relação ao segundo nível, que tem por base a diferenciação da esfera moral: as pessoas colocam suas preferências morais dentro da própria estrutura do reconhecimento recíproco. Será que, sob essas condições, é possível chegar a um consenso? E sobre o que deverá ser alcançado um consenso? Deverá ser alcançado um

consenso sobre os atributos de conceitos como Educação, Liberdade, Justiça, Tolerância e outros mais. No Diálogo Socrático, busca-se determinar os conteúdos destes conceitos morais, que são preenchidos por cada pessoa, em primeiro lugar, de maneira distinta. Sócrates já buscava preencher um conceito desta natureza, por exemplo, no diálogo *Laques*, ao examinar, através das diferentes experiências de dois estratos, o que era virtude. O conteúdo do conceito foi preenchido, ao ser determinado através de atributos. Nos Diálogos Socráticos, sempre se volta a ver que existem conceitos que são utilizados de forma irrefletida no dia-a-dia, ou seja, são empregados sem que se conheçam exatamente seus atributos, sem atentar para o que se entende com um determinado conceito. Na maioria das vezes, muitos valores morais não são perpassados pela clareza. Sócrates chamava esses conceitos de “ovos goros” (cf. *Teeteto*, pág. 210 b). Eles não resitiriam a um exame crítico. Um exame profundo e uma determinação de seus atributos no Diálogo Socrático faria com que esses “ovos goros” tornassem-se ovos sadios.

O que isso significa para o trabalho concreto no Diálogo Socrático sob as condições de uma individualização cada vez maior? Com a forma de Diálogo Socrático por mim desenvolvida, podem-se relacionar diferentes entendimentos de justiça, mas também de outros conceitos, de modo que, no final, possa figurar uma definição unificada do conceito, mas de forma que as diferenças não tenham sido aplainadas, mas sim apresentadas em camadas e ligadas entre si. Novas diferenças que passam a ter visibilidade também provocam distúrbios que, à primeira vista, questionam o consenso encontrado e conduzem a uma nova operação da mesma espécie. Desta forma, a verdade do geral sempre volta a ser confrontada com a verdade do individual, e ambos são colocados em uma permanente relação de reciprocidade, sem que uma parte sirva de tutela para a outra.

A forma criada por mim pode ser esquematizada da seguinte maneira:



Gostaria de explicar, em poucas palavras, cada uma das etapas (cf. para maiores detalhes: Horster 1994, pág. 58 ss.). Em um Diálogo Socrático sobre Justiça, inicia-se com um exemplo concreto de um dos cerca de 10 participantes. A experiência ali descrita foi sentida por aquele que trouxe o exemplo como justiça. Um exemplo poderia ser o seguinte: “Eu (Frank) fiz uma solicitação de auxílio-desemprego. Após dois meses, perguntei junto à Delegacia de Trabalho, onde havia dado entrada a meu pedido. O funcionário responsável disse-me nunca ter recebido uma solicitação minha, e que eu deveria fazer um novo requerimento. Só que eu não receberia dinheiro nenhum pelos dois meses já transcorridos. Fui até o Diretor. Ele tratou a situação de forma tão desburocratizada que ainda cheguei a receber o dinheiro dos dois meses. Achei isso uma coisa justa.”

Os outros reúnem os atributos referentes ao conceito de justiça. Na próxima etapa, faz-se um resumo dos atributos. Tais atributos podem ser: correção da injustiça ocorrida anteriormente; sensação de estar no seu direito; sensação individual de justiça; justiça não vem com seus próprios pés.

Em seguida, colocamos uma série de atributos no quadro, caracterizando o conceito em relação àquela situação e àquela experiência apresentada no exemplo inicial. Aqui, nessas alturas, a verdade dos outros participantes sempre terá uma participação. São dados novos exemplos com novos atributos do conceito de justiça. Isso sempre volta a ocorrer. Garante-se que, no final, sejam apenas e exclusivamente aqueles atributos definidos em conjunto, da seguinte forma: os atributos são divididos entre necessários e suficientes. Atributos necessários para a justiça são aqueles surgidos em todos os exemplos relativos ao conceito de justiça mencionados pelos participantes. Suficientes são os atributos por acaso presentes em um dos exemplos referentes a justiça, mas que faltam em outros exemplos. No diálogo iniciado com o exemplo aqui transcrito, os atributos suficientes eram: valoração subjetiva; justiça reparadora; justiça é um valor superior. Agora passemos à determinação da essência. Delimitamos o conceito de justiça encontrado através dos atributos, confrontando-o com um outro conceito próximo, p.ex. o de igualdade, como ocorre na conversa aqui apresentada. Chegamos ao seguinte resultado: a igualdade pode ser averiguada de forma objetiva, trata-se de um conceito mais quantitativo em oposição ao conceito qualitativo de justiça. Desta forma, foi possível formular a seguinte definição da essência de justiça: justiça é um valor subjetivo e superior que promove reparações.

Desta maneira, chegamos a um consenso. Sob a condição de uma individualização cada vez maior e de um entendimento construtivista, isso quer dizer que se trata de um consenso para as pessoas ali presentes por

um determinado período de tempo. Em todo caso, não é um consenso no sentido socrático do entendimento ontológico da Verdade. Como se trata de diferentes pessoas concretas reunidas em um Diálogo Socrático para a definição de um conceito, prefiro falar da harmonização reflexiva do particular que se realiza no Diálogo Socrático.



Passemos ao resumo: com base na duplicação do ponto de vista moral, as regras do Discurso Socrático são a estrutura para a harmonização reflexiva do particular. Nesse sentido, particulares são, na verdade, os indivíduos reunidos no Diálogo Socrático, que efetuaram, cada um isoladamente, uma priorização moral própria. Afinal de contas, como já se abordou em um exemplo relatado, uma pessoa poderia entender uma ação como justa, uma outra pessoa como injusta, uma terceira como menos justa que uma outra ação imaginável. Mas todos acabam se reconhecendo reciprocamente em sua maneira individual de avaliar a situação.

#### 4. Formação no Diálogo Socrático

No Diálogo Socrático, o contexto é disponibilizado, para se possibilitar o processo de autoformação. Desta maneira, deve-se fazer uma distinção entre o Diálogo Socrático assim compreendido e outras tendências. Esta autoformação não é uma conquista de qualificações que se conseguem para determinadas áreas e reivindicações. Isso seria uma formação meramente instrumental. No Diálogo Socrático, não se realiza um mero treinamento de comunicação, como se propaga, p.ex. através do que L. Freeman Dhority entende por diálogo. Ali, o diálogo é tratado com determinadas sofisticções que foram averiguadas em encontros de velhos conselheiros indígenas, e são transmitidos “*skills*” (habilidades) averiguados em encontros com velhos conselheiros indígenas. Estou deixando isso claro aqui, porque, nos últimos tempos, seguidores desta corrente de diálogo têm tentado fazer uma ligação entre ela e o Diálogo Socrático. As competências que são adquiridas no Diálogo Socrático alcançam as estruturas profundas das operações de sistemas psíquicos; seria possível falar de competências reflexivas e morais.

Poderíamos imaginar esse processo de aprendizagem como do tipo evolucionário: enquanto participante, a pessoa tem conhecimentos cognitivos ou morais, podendo entrar então no grupo socrático. Através daquilo que os outros dizem, são oferecidas variações. Cada sistema psíquico faz a escolha (seleção) possível para si mesmo. Em um novo nível, acontece, por sua vez, uma estabilização dos conhecimentos. Este processo, como se

pode ver no esquema abaixo, (cf. Luhmann 1990, pág. 559), tem sub-estações; pode ser circular, de modo que se pode retomar o processo a partir de uma estabilização conquistada e efetuar novas seleções:

### 5. Consequências para a prática política no século XXI

#### 5.1 A Política como subsistema sócio-político (dentre outras coisas)

No presente, não podemos mais partir de uma sociedade dividida hierarquicamente com a Política no topo, mas sim de uma ordem de muitos subsistemas coordenados e autônomos entre si, tais como a Economia, a Saúde, a Política e a Educação. A Política depende do sistema educacional. Quando os políticos alemães da esfera federal exigem, nos dias de hoje, um maior nível educacional, porque o “conhecimento é ... o recurso mais importante em nosso país pobre de matérias-primas” (Herzog 1997), deve-se então primeiramente perguntar se o sistema educacional tem condições de atingir essa meta. Esta reivindicação precisa também ser coordenada com o setor econômico que é responsável pela criação de novos postos de trabalho para egressos de cursos universitários. Nenhum dos subsistemas tem prioridade única diante dos outros, todos são interdependentes (cf. Willke 1997, pág. 129). Por causa desta divisão da sociedade em subsistemas funcionais, Helmut Willke, cujo recém-lançado livro *Supervision des Staates* (Supervisão do Estado) forneceu-me os dados sócio-analíticos abaixo, fala de uma unidade virtual ou apenas aparente da sociedade atual (idem, pág. 92ss.). Os subsistemas existentes lado a lado e autonomamente precisam estar em harmonia nos seus movimentos, e suas operações precisam se interpenetrar.

#### 5.2 Mistura entre esfera privada e pública

Nos nossos dias, não podemos mais partir apenas das certezas oriundas da teoria social sistêmica tradicional, que vê a sociedade ordenada em subsistemas. Temos de registrar uma outra mudança social. Aquela diferenciação tradicional entre esfera privada e pública não é mais tão clara. “Uma série de tarefas que até bem pouco tempo eram da esfera pública já foram ou estão sendo privatizadas: correios e telecomunicações, serviços de energia, rádio e televisão, serviços de controle de tráfego aéreo, coleta de lixo, ferrovias e rodovias, serviços de saúde, jardins da infância, dentre muitos outros setores. Em determinadas áreas, tais como Educação (escolas) ou Ensino e Pesquisa (universidades, institutos de pesquisa), existem instituições públicas e privadas convivendo lado

a lado. Isso também vale, cada vez mais, para a importante área da segurança e vigilância interna: nos Estados Unidos, há anos, pessoas privadas estão gastando mais com segurança interna (mais de 52 bilhões de dólares para o período 1992/93, ou seja, 73% mais) do que todas as áreas do Poder Público” (idem, pág. 143; cf. também pág. 274).

### 5.3 Conhecimento como bem público

Ademais, também podemos observar mais uma importante evolução que está mudando nossa sociedade radicalmente. O conhecimento tornou-se um bem público. Em nossos dias, escolas e outras instituições de ensino não mais detêm o monopólio de transmissão de conhecimentos. O conhecimento está acessível a todos de maneira igual, em todas as partes e em todos os níveis, através dos livros, passando pela TV e pelo vídeo até a Internet. Não existe mais um acesso privilegiado. Há vinte anos, antes de existir videotexto e Internet, este problema já começava a ficar mais forte. Um colega disse-me, por aquela época, ao visitar o Salão do Livro de Frankfurt: “Por conta da imensa quantidade de dados, os canais informativos estão ficando totalmente entupidos”. Desde então, a situação agravou-se. Isso vale até mesmo para áreas especiais: a dona da livraria que freqüente sempre separa para mim os novos lançamentos sobre o tema “moral”, pois ela sabe tratar-se da minha área de trabalho. Se eu os levasse todos, seria obrigado, de tempos em tempos, a mudar para um apartamento sempre maior. Ao escolher um livro, minha indagação própria e exata acerca da temática já serve como orientação para fazer a escolha certa. Este tipo de orientações é necessário em meio à grande quantidade de informações às quais as pessoas estão expostas no mundo moderno. – No setor público, a coordenação de conhecimentos deveria ser efetuada por parte da área política. Já voltarei a falar sobre isso. Primeiramente, gostaria de consagrar-me à seguinte pergunta: Mas o que isso significa para cada indivíduo e para o Diálogo Socrático?

Hoje em dia, o problema consiste em orientar-se em meio à enxurrada de conhecimentos e poder examinar os conhecimentos que invadem cada um de nós. Através dos Diálogos Socráticos, deverá ser possível, dentre outras coisas, reagir a essa mudança gerada na transmissão de conhecimentos e deverão ser apresentadas formas de orientação. Afinal de contas, no Diálogo Socrático, não se transmite nenhum novo conhecimento: apenas se põe à prova a estabilidade dos conhecimentos já existentes. O Diálogo Socrático reduz a conceitos claros, exclusivamente através de reflexão própria e autônoma, os conhecimentos que cada indivíduo possui. Por esse motivo, a primeira regra válida para cada participante é a seguinte: “Dê sua própria opinião.” É importante

chamar a atenção, com insistência, para esse regra, pois pessoas muito lidadas adoram citar seus autores preferidos. Quando a opinião de um autor tornou-se a própria opinião de uma pessoa, é possível formulá-la como se fosse a sua própria opinião, pode-se defendê-la ou corrigi-la. Já o próprio autor, que está ausente, não pode nem defender nem corrigir sua opinião.

### 5.4 Derrubando fronteiras territoriais

Existem outras mudanças radicais: as fronteiras territoriais estão sendo derrubadas. “Não importa do que se trata: nave espacial tripulada, reator nuclear, trem movido por sustentação magnética, TV digital, TV interativa, cabos de fibra ótica, sistema de posicionamento global via satélite ou um sistema normativo para a telecomunicação móvel global – cada uma dessas opções encontra-se atualmente inserida em uma teia global de dependências e restrições recíprocas tão densa que já não se pode mais falar racionalmente de uma decisão nacional soberana” (idem, pág. 209). Por esta razão, “cada vez mais se questiona a que coletividade uma determinada política pode ou deve ser dirigida” (idem, pág. 163), após a fronteira entre a área pública e a área privada já se ter tornado permissiva.

### 5.5 Importância do Diálogo Socrático para a Política no Século XXI

A questão agora consiste em como é possível levar sistemas auto-referenciais a lançar um olhar sobre o meio ambiente, visando a constatar a existência de problemas que afetam igualmente a todos os sistemas e que precisariam ser resolvidos em conjunto, podendo ser vantajoso, no futuro, para todos os sistemas. Após o fracasso de várias estratégias de solução de problemas nas últimas décadas, tais como a “reagoconomia”, o “thatcherismo”, o modelo francês de planejamento e a transformação social planejada pelos social-democratas (idem, pág. 133), o papel de coordenador de diversos sistemas poderá caber à Política. Assim, ela surgirá no século XXI no papel de supervisora e moderadora. O observador externo dos subsistemas sócio-políticos poderia entrar em ação, nessas alturas, como supervisor e chamar a atenção, por exemplo, aos seguintes interesses comuns a todos os sistemas: se a Economia só se interessasse pela maximização de lucros, breve o meio ambiente estaria tão abalado que as condições para as trocas econômicas, em um tempo previsível, estariam destruídas. – Isso não significa voltar à política centralista, mas sim, consagrar-se a problemas concretos que são reconhecidos com base em conhecimentos que subsistemas individuais não podem possuir. Desta maneira, vêm à tona problemas que diversos sistemas sociais enfrentam ao mesmo

tempo e que precisam ser solucionados, para haver uma continuidade no funcionamento dos diferentes sistemas como um todo.

Nesse processo, a coordenação ocorre em negociações, nas quais a política, em seu papel de moderadora ou mediadora entre ambos os sistemas envolvidos, pode construir um ambiente de confiança (cf. Glotz 1997). Sistemas de negociação são sistemas, nos quais os subsistemas, enquanto parceiros de negociação com iguais direitos e valores, gozam de reconhecimento mútuo. Nenhum dos sistemas partícipes da negociação pode exigir “posição privilegiada” (Willke 1997, pág. 142). Com isso, cabe à política a tarefa de produzir lealdade, ou seja, fazer com que sistemas se reconheçam reciprocamente e aceitem o processo democrático de negociações, isto é, cuidem para que haja comprometimento normativo para com a justiça e a lisura (idem, pág. 139). Mantendo-se a autonomia dos sistemas e a lógica de mercado egoísta (que não pode ser suprimida), esse certamente não será um ato de equilíbrio fácil de ser conseguido. Por esse motivo, estes sistemas de negociação precisam ter como suporte os valores morais elementares do reconhecimento mútuo, da justiça e da lisura, da confiança e da lealdade. E quando cabe à Política a tarefa de „moderar interesses antagônicos, tendo como lema o valor do bem comum dos interesses públicos, então a tarefa não é nada pequena para a política” no século XXI (idem, pág. 281).

Vemos que, para estes sistemas de negociação, deverá valer em uma dimensão maior aquilo que vale para o Discurso Socrático enquanto dimensão menor. Por esse motivo, no Discurso Socrático, políticos podem angariar as competências de que necessitam para suas tarefas no século XXI; e realmente precisarão delas, caso a política ainda queira assumir uma posição na sociedade do século XXI.

Nos últimos tempos, tivemos algumas experiências com Diálogos Socráticos, de que participaram alguns políticos municipais. Também havia outros participantes no grupo. E havia um motivo para isso. Queríamos evitar que modos de comportamento consolidados no dia-a-dia tivessem continuidade no Diálogo Socrático. Condições de concorrência a partir do cotidiano são levadas para dentro do Diálogo Socrático, quando os protagonistas sentam-se uns diante dos outros. Por diversas vezes, presenciamos isso em experimentos anteriores. Pode-se evitá-lo, convidando-se alguns políticos para um Diálogo Socrático, do qual normalmente estariam participando pessoas com outras experiências. Os temas escolhidos deveriam ser aqueles que, em geral, não são abordados no dia-a-dia, aqueles que afetam as pessoas individualmente. Para tanto, deve-se, de início, mencionar alguns dos temas. Uma outra boa ajuda também pode ser a criação de uma situação livre de

concorrências, para se poder pôr em prática a cultura comunicativa de Diálogos Socráticos. A experiência mostra que os políticos que participaram destes diálogos passaram a encontrar pontos de consolidação para uma outra cultura comunicativa em seu trabalho político. Em um caso concreto, havia cinco vereadores de uma mesma bancada. No decorrer dos trabalhos, estes cinco passaram a se apoiar mutuamente, sempre chamando a atenção para o fato de alguém não ter respondido com exatidão a uma determinada pergunta. Desta maneira, como me foi relatado, conseguiu-se chegar mais próximo do objeto da negociação. Mesmo membros da bancada que não participaram do Diálogo Socrático teriam adotado essa prática. Até mesmo a pergunta sobre o que alguém queria dizer com um determinado conceito lançado no debate tornava-se uma coisa comum no trabalho político. Assim se evitava que uns e outros ficassem falando de coisas distintas, sem se entenderem. Causou surpresa que mesmos aqueles que não haviam participado do Diálogo se deixaram infectar pelo vírus do Diálogo Socrático.

## Bibliografia

- APEL, K.-O.: *Transformation der Philosophie*. Frankfurt/M. 1973, vol. 2
- BULLINGER, H.-J.: Wenn zu Arbeit, Kapital und Boden der Faktor Information kommt. Zu den dringend notwendigen Weichenstellungen für das 21. Jahrhundert. In: *Frankfurter Rundschau* Nr. 114 vom 20. Mai 1997, S. 12
- GLOTZ, P.: Der Staat muß begreifen, daß er als Moderator tätig werden muß. Bisher weiß niemand, wie weit neue Informationstechnologien auch neue Märkte erschließen werden. In: *Frankfurter Rundschau* Nr. 114 vom 20. Mai 1997, S. 9
- HERZOG, Roman: Entlassen wir unser Bildungssystem in die Freiheit. In: *Süddeutsche Zeitung* Nr. 255 vom 6. November 1997, S. 13
- HORSTER, D.: *Das Sokratische Gespräch in Theorie und Praxis*. Opladen 1994
- LUHMANN, N.: *Gesellschaftsstruktur und Semantik: Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*, Bd. 3. Frankfurt/M. 1989
- LUHMANN, N.: *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/M. 1990
- SIEBERT, H.: Ökopädagogik aus konstruktivistischer Sicht. In: *Pädagogik und Schulalltag* 1995, Heft 4, S. 445-457
- WILLKE, H.: *Supervision des Staates*. Frankfurt/M. 1997

## AUTO 2010 – A Técnica de Cenário como metodologia no processo de Agenda 21 local

Peter Weinbrenner

### 1. Introdução:

Nas muitas iniciativas e alianças realizadas em prol de uma *Agenda 21 local* em diversos municípios alemães, sempre se volta a perguntar por meio de que técnicas e metodologias um processo desta natureza pode ser implantado e como poderá trazer resultados positivos para todos os envolvidos. O próprio algarismo “21” já indica que todas as reflexões estão voltadas para o novo século, isto é, para o “*futuro*”. Portanto, são necessárias, em especial, metodologias com as quais os moradores de um Município possam desenvolver idéias e perspectivas de um futuro desejável para sua região, sem incorrer em especulações utópicas e planos irrealistas.

Em princípio, o padrão-básico destas concepções para o futuro é sempre igual, podendo ser reduzido a três etapas:

– No início, sempre se parte de uma análise da situação ou de um inventário, ou seja, são coletados todos os dados disponíveis sobre a situação inicial em que se encontra uma determinada área (p.ex. trânsito, moradia, trabalho, lazer etc.).

– Em seguida, a partir desta situação inicial, desenvolve-se uma perspectiva através da qual se descreve um ponto final desejável, mas também em princípio exequível.

– Por último, são pensadas medidas e estratégias, mediante as quais será possível alcançar a meta desejada da forma mais eficaz possível e com os meios disponíveis (recursos humanos e materiais).

É lógico que estes planos são totalmente coerentes. Todavia, sofrem de uma grande carência: em geral,

visam apenas a uma única meta, sem se indagar que outras metas seriam possíveis e prováveis. Em geral, já é tempo de ser pensar o futuro não apenas no singular: muitas opções deveriam ser desenvolvidas como caminhos possíveis e prováveis para o futuro e examinadas no tocante aos perigos e às chances que representam. A perspectiva de planejamento *estático* e *linear* para projetos tradicionais de desenvolvimento impede, porém, uma visão de *abertura para o futuro* como essa.

A *Técnica de Cenário* a ser apresentada aqui é uma metodologia, através da qual se pode representar toda a diversidade de futuros possíveis e prováveis. Além disso, ela evita que se caia em projetos de futuros utópicos e, com isso, irrealistas, pois os cenários são estabelecidos com a condição estrita de serem obrigatoriamente calcados em *experiências práticas* (empíria) e de nunca poderem abandonar o campo do possível.

A crescente complexidade de estruturas e processos sócio-políticos, bem como os crescentes perigos e riscos de desenvolvimentos técnico-econômicos, cujas condições não foram esclarecidas e cujas conseqüências não foram pensadas, exigem novas estratégias de sobrevivência na “*sociedade do risco*” (cf. Beck 1986). Na Política e na Economia, cada vez mais vai se impondo a idéia de que o “*futuro*” não pode ser pensado como um “*prolongamento do presente*”, pois este futuro significaria, como regra geral, o fim do planeta e da espécie humana. “*Política para o futuro*” tornou-se, por essa razão, o mais importante “*campo da Política*”, carecendo da participação e cooperação de todos os membros da sociedade, que têm a obrigação de desenvolver, em um discurso democrático aberto, os contornos de um futuro “*compatível com o*

*meio ambiente e com o meio social*”, realizando-os em um processo comunicativo de formação da vontade política e da tomada de decisões.

A crescente complexidade de estruturas e processos sócio-políticos, bem como os crescentes perigos e riscos de desenvolvimentos técnico-econômicos, cujas condições não foram esclarecidas e cujas conseqüências não foram pensadas, exigem novas estratégias de sobrevivência na “*sociedade do risco*” (cf. Beck 1986). Na Política e na Economia, cada vez mais vai se impondo a idéia de que o “futuro” não pode ser pensado como um “prolongamento do presente”, pois este futuro significaria, como regra geral, o fim do planeta e da espécie humana. “*Política para o futuro*” tornou-se, por essa razão, o mais importante “*campo da Política*”, carecendo da participação e cooperação de todos os membros da sociedade, que têm a obrigação de desenvolver, em um discurso democrático aberto, os contornos de um futuro “*compatível com o meio ambiente e com o meio social*”, realizando-os em um processo comunicativo de formação de vontade política e de tomada de decisões.

Nesse sentido, “*viabilidade futura*” revela-se como uma nova qualificação-chave de natureza sócio-política, que deverá ser construída com a ajuda de todos os setores educacionais e científicos.<sup>23</sup> Isso concerne, em primeiro lugar, à dimensão de conteúdo para o aprendizado político e econômico. Ademais, buscam-se novas *metodologias*, mediante as quais se deverão antecipar, avaliar e influenciar desenvolvimentos futuros, levando-se em conta transcurso possíveis e prováveis de desenvolvimentos desejáveis e indesejáveis. A Técnica de Cenário oferece aqui um rico instrumentário metodológico que possibilita um pensamento complexo, holístico e interdisciplinar, capacitando os participantes a cooperar, de forma ativa, no desenvolvimento de um futuro seguro, digno para o ser humano e compatível com o meio ambiente e com o meio social.

A seguir, mostraremos com base na temática “veículos e trânsito”, como se poderia organizar, com a ajuda da Técnica de Cenário, um planejamento de trânsito para uma perspectiva de médio prazo em uma situação municipal, já que a problemática do trânsito tem-se mostrado, em diferentes processos de Agenda 21 local, uma das mais palpitantes e importantes.<sup>24</sup> Serão apresentados dados sobre o transcurso e o resultado de um evento de treinamento de professores, realizado em 1994 no Centro Pedagógico Regional de Aurich, onde se experimentou a Técnica de Cenário, procurando examinar criticamente as possibilidades de realização de processos nos campos do Planejamento e da Educação.

23 Para ver a justificativa de uma “didática orientada para o futuro”, cf. Weinbrenner 1980, 1981 e 1992

24 Cf. P.ex. o Parecer Popular da ÜSTRA: Transporte de Passageiros – Solução Ideal em Hannover. Bonn: Fundação Mitarbeit 1996

Por esse motivo, este relatório deverá servir para estimular e motivar a organizar, com a ajuda desta interessante metodologia, iniciativas locais visando à melhoria da qualidade de vida e das condições de moradia de um município, buscando-se, deste modo, despertar entusiasmo por um pensamento inovador, interativo e criativo, visando a desenvolver a fantasia social, em contato direto com a realidade.

## 2. Fundamentos Teóricos

### 2.1 Conceito e Definição do Cenário

A Técnica de Cenário é uma metodologia, através da qual são reunidas idéias isoladas acerca de transformações positivas e negativas de diferentes fatores de desenvolvimento para o futuro, gerando imagens e modelos abrangentes, ou seja, são resumidos “*futuros*” possíveis e prováveis, captáveis tanto pelos sentidos quanto pela razão. Trata-se, pois, de cenários futuros “comunicáveis”.

Portanto, cenários não são *prognósticos*, nos quais se recorre a informações quantitativas do presente e do passado e em que, com a manutenção das estruturas e comportamentos dominantes, ocorrem extrapolações na direção do futuro, da mesma maneira que não são *utopias e fantasias* distantes da realidade, como aquelas desenvolvidas, a título de exemplo, no âmbito de “*Oficinas do Futuro*”<sup>25</sup>. Com a Técnica de Cenário, faz-se, muito mais, uma ligação entre dados quantitativos e informações, estimativas e opiniões qualitativas, a fim de se obter, como resultado final, descrições detalhadas referentes a uma ou a várias situações futuras possíveis sob um aspecto holístico.

Cenários fazem uma ligação entre elementos empírico-analíticos e criativo-intuitivos, sendo, nesse sentido, um instrumento heurístico, um veículo de indagações, um modelo de pensamento para a Ciência, a Política e, além disso, para a Pedagogia, visando ainda a poder compreender nosso complexo mundo e a conseguir ser capaz de tomar decisões.

### 2.2 Características e Propriedades de Cenários

A melhor maneira de se explicitarem as características da Técnica de Cenário é através do chamado “*Funil do Cenário*” (cf. Fig. 1). O funil simboliza *complexidade e insegurança* em relação ao futuro: quanto maior a distância que se toma da situação atual rumo ao futuro, maior vai sendo a insegurança e mais abrangente e mul-

25 Sobre a metodologia Oficina do Futuro, cf. Weinbrenner 1988 e Weinbrenner/Häcker 1991

tifacetada vai se tornando a complexidade (cf. Reibnitz 1991, pág. 26). Geralmente, cenários trabalham com os três *horizontes de planejamento*:

- de curto prazo (de cinco a dez anos),
- de médio prazo (de onze a vinte anos) e
- de longo prazo (acima de vinte anos).

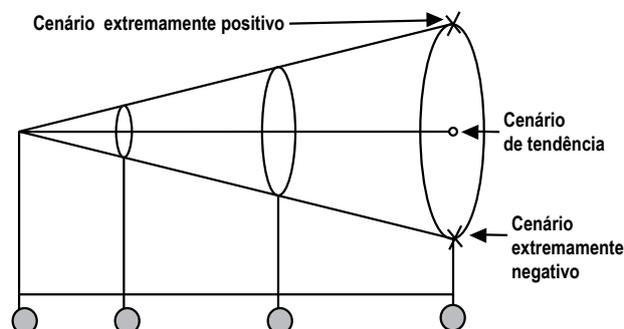


Fig. 1: O “funil de cenário” e os três tipos básicos de cenários

As extremidades seccionadas do funil mostram a soma de todas as situações futuras imagináveis e teoricamente possíveis para o horizonte de tempo que se tem como meta. A vantagem da Técnica de Cenário reside no fato de que é necessário, na verdade, que se desenvolvam três tipos básicos de cenários, para se poder, desta forma, caracterizar todos os cenários logicamente possíveis e empiricamente prováveis:

- O cenário extremamente positivo refere-se ao melhor desenvolvimento futuro possível (*best-case-scenario*)
- O cenário extremamente negativo refere-se ao pior processo de desenvolvimento possível (*worst-case-scenario*)
- O cenário de tendência encerra a manutenção da situação atual no futuro (*trend-extrapolation*)<sup>26</sup>.

De acordo com Reibnitz (1991, pág. 28), os Cenários precisam ater-se aos seguintes critérios:

- (1) *Maior grau de harmonia possível*, consistência e consentimento mútuo, isto é, os diferentes desenvolvimentos dentro de um Cenário não podem se cancelar reciprocamente.
- (2) *Maior grau possível de estabilidade* do Cenário, ou seja, os Cenários não podem sucumbir já aos primeiros abalos ou mudanças de diferentes fatores.
- (3) *Maior grau possível de diversidade* dos tipos básicos, ou seja, ao se organizar Cenários extremos, deve-se o máximo de aproximação das margens do funil.

<sup>26</sup> Na literatura especializada, há controvérsias sobre se realmente seria necessário elaborar um cenário de tendência. Ute von Reibnitz coloca-se contra cenários de tendência, porque acha que eles levam as pessoas a deixarem tudo como já está, sem efetuarem nenhum tipo de correção rápida e eficaz (cf. Reibnitz 1991, pág. 28). Aqui se propõe a elaboração de cenários de tendência, porque os outros dois tipos de cenários, apesar de possíveis, refletem desenvolvimentos extremamente improváveis, enquanto o cenário de tendência nos obriga a descrever desenvolvimentos realistas e prováveis. Apesar disso, do ponto de vista pragmático, pode ser sensato restringir-se aos pontos culminantes de ambos os desenvolvimentos extremos, já que, aqui, o leque de futuros possíveis fica muito claro, possibilitando uma discussão sobre a gama de medidas possíveis.

Em resumo, podem-se descrever as características da Técnica de Cenário da seguinte forma:

- Cenários são holísticos, isto é, todos os fatores determinantes de relevância para uma determinada área-problema devem ser registrados.
- Cenários são criativo-intuitivos, ou seja, diferentes dados e fatores determinativos precisam ser condensados e elaborados como “imagens de futuro” plásticas e sugestivas.
- Cenários são participativos e comunicativos, isto é, somente podem se desenvolver em um discurso aberto e racional, através do qual eles angariam uma grande quota de plausibilidade e compreensibilidade.
- Cenários são transparentes, ou seja, todas as etapas metodológicas, hipóteses, informações etc. precisam ser apresentadas e justificadas abertamente.
- Cenários são críticos, isto é, oferecem vários pretextos para a auto-reflexão e para a crítica pública.
- Cenários são políticos, ou seja, modelam desenvolvimentos de cunho sócio-político desejados e/ou indesejados, tendo, com isso, a função de um “sistema de vigilância eletrônica” que possibilita uma intervenção e uma mudança de rota a tempo.
- Cenários são multidimensionais e interdisciplinares, isto é, representam uma metodologia, que possibilita um modo de pensamento interativo, sistêmico e interdisciplinar e não se restringe a relações calcadas na análise de causa e efeito.
- Cenários são práticos, ou seja, conclamam à participação e à cooperação ativas visando a evoluções futuras desejadas e desenvolvem estratégias e medidas visando à transformação de situações sociais à luz de objetivos e metas que contam com reconhecimento geral.
- Cenários são normativos, isto é, na modelagem de Cenários, dá-se o concurso de valores sócio-políticos através de desenvolvimentos e “futuros” desejados e/ou indesejados.

### 3. Auto 2010 – Um Cenário sobre a Temática “Veículos e Trânsito”

A seguir, será feito um esboço do transcurso possível da Técnica de Cenário em quatro etapas ou níveis principais. Para fazer frente às Técnicas de Cenário profissionais existentes na área econômica, em instâncias de planejamento do Poder Público e no âmbito de estratégias militares, efetuou-se uma ampla *redução*. Operou-se uma redução sobretudo nos diferentes níveis que, nos Cenários estratégicos mencionados abrangem de sete a oito fases, sem, todavia, transformar a estrutura elementar da Técnica de Cenário.

### 3.1 Análise do Problema

O ponto de partida de todo e qualquer Cenário é um *problema de natureza social*, ou seja, um fato considerado insatisfatório por um grande número de membros da sociedade, um fato que necessita urgentemente de uma solução, mas que também tem, em princípio, condições de ser resolvido, e para o qual se oferecem diferentes abordagens científicas e/ou políticas (controversidade).

A temática „Veículos e Trânsito“ satisfaz todos os requisitos desta definição do problema.: veículos são considerados os maiores responsáveis por crimes ambientais, participando essencialmente da poluição do ar, do desastre ambiental iminente e, com isso, da crescente morte de nossos bosques e florestas, provocando um aumento dos custos sociais e das amplas conseqüências daí advindas (todos os anos, milhares de mortos e feridos, poluição sonora, danos causados a prédios, a ruas e avenidas etc.). Através da duplicação estimada do tráfego de veículos nos próximos dez a vinte anos, a Europa inteira sofre a ameaça de um colapso de trânsito. O trânsito de veículos no centro das cidades já entrou em colapso nas grandes metrópoles européias.

Assim poderia ser, em poucas palavras, uma descrição espontânea da *situação inicial* ou da *definição do problema* para um Cenário. Nessa primeira etapa, trata-se, e primeiro lugar, de definir o *campo do problema*, isto é, delimitá-lo no tocante ao *tema*, ao *tempo* e ao *espaço*.

Do *ponto de vista temático*, a decisão poderia consistir simplesmente em voltar-se para os veículos e definir outros problemas e aspectos relacionados a “*trânsito*”.

No tocante ao *tempo*, a decisão poderia residir em um *Cenário de médio prazo*, ou seja, um espaço de tempo de dez a vinte anos deveria ser examinado. O ano “2010” abrangeria um horizonte de planejamento médio como este.

No que diz respeito ao *espaço*, pode-se pensar em uma delimitação do tema considerando:

- o Município,
- um Estado ou à União como um todo,
- espaços internacionais e / ou globais (p.ex. a Europa, o mundo inteiro)

A seguir, apresentaremos Cenários referentes à República Federal da Alemanha como um todo, embora em processos de Agenda 21 locais seja mais natural um enfoque municipal.

As seguintes *perguntas-chave* poderiam facilitar a definição do problema:

- Que fenômenos podem ser observados?
- Quem é afetado por eles?
- Que fatos, hipóteses e contextos são conhecidos?
- Através de que fatos e acontecimentos o problema é considerado relevante do ponto de vista sócio-político e carente de solução?

No final da análise do problema e das tarefas, deverá haver uma *descrição* exata do *problema*. Para o nosso tema, ela poderia ser da seguinte forma:

Descrição do problema referente à temática “Veículos”

A reunificação da Alemanha e a abertura dos antigos países do Bloco Socialista do Leste Europeu para o mercado internacional trouxeram um enorme aumento dos fluxos de tráfego de veículos, especialmente do tráfego de veículos pequenos e caminhões. Além disso, registre-se o peso causado através de novas concepções defendidas por empresários, cuja logística de estoque tem como meta trabalhar apenas com a manutenção de estoques para curtos prazos, transportando bens, matérias-primas e matérias auxiliares através de entregas diárias que são transportadas por via rodoviária (“just-in-time”).

Em muitas cidades da Alemanha, está ocorrendo um colapso de trânsito. Algumas cidades tentam pôr em prática uma política de “cidades livres de veículos”, implantando zonas sem tráfego de veículos. Através de sistemas de “park and ride” (oferecidos pela Rede Ferroviária alemã), tenta-se concentrar na periferia os fluxos de veículo em direção ao centro das grandes cidades. A malha rodoviária já não se mostra capaz de suportar o crescimento do fluxo de veículos ocorrido nos últimos anos. Os engarrafamentos diários vão ficando cada vez mais longos. Não se pode mais fazer um planejamento confiável – pelo menos para grandes distâncias – que envolve um veículo.

As conseqüências advindas do tráfego de veículos (barulho, poluição sonora, consumo de energia, acidentes, estresse etc.) precisam ser assumidas, tornando-se “custos sociais”. Caso se fosse cobrar de cada motorista custos reais referentes ao abastecimento de seu veículo, o preço de um litro de gasolina subiria de forma exorbitante.

A Alemanha não é capaz de cumprir seu compromisso internacional de reduzir as emissões de CO<sub>2</sub> em 25 até 30 % até o ano 2010. Com a abertura do Mercado Interno Europeu, para a ameaça de, nos próximos 20 anos, ocorrer mais uma duplicação dos fluxos de tráfego de veículos, sobretudo dos países da Europa Ocidental em direção à Europa Oriental. A Alemanha e toda a Europa estão sofrendo a ameaça de um “infarto de trânsito”.

### 3.2 Análise Ambiental e Definição de Descritores

Nessa segunda etapa, o objetivo é identificar todas as *áreas de influência* que incidem diretamente sobre o campo de análise. Nessas alturas, já fica clara a *estreita ligação entre Técnica de Cenário e análise de sistemas*. Em um processo gradual de aproximação, trata-se de desenvolver um contexto sistêmico que parta, na verdade, “do todo para o detalhe” (Vester 1990, pág. 30). Após a definição do campo de análise (desenvolvimento do

tráfego de veículos na Alemanha até o ano de 2010), deverá ser desenvolvido, através da determinação de *áreas e fatores de influência*, um quadro sistêmico ou um conjunto heurístico de efeitos do modelo integral” (idem, pág. 31). Com base na pergunta-chave “*De que fatores depende a evolução do tráfego de veículos na Alemanha?*”, elabora-se, através de um *brainstorm* espontâneo ou de um *brainwriting*, uma lista de fatores considerados relevantes. O resultado pode ser apresentado tanto através de conceitos quanto de imagens (v. Fig. 2).

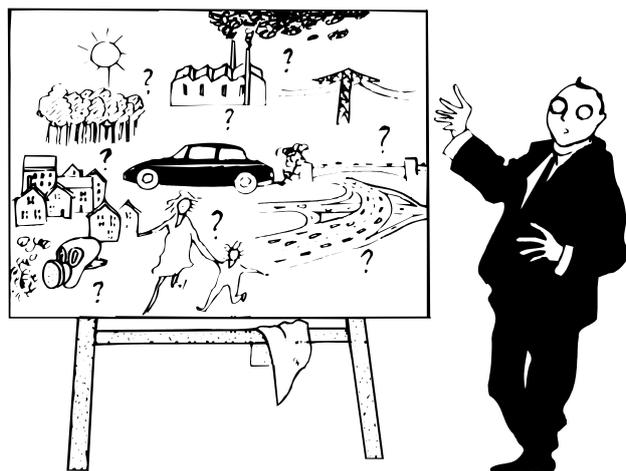


Fig. 2: Quadro sistêmico e conjunto heurístico de efeitos relativos ao problema “veículos e tráfego” (Vester 1990, pág. 31)

Mediante o quadro sistêmico acima, podem ser identificadas, p.ex., as seguintes *variáveis*: *ser humano / meio ambiente (natureza) / sociedade / política / economia / indústria automobilística / tecnologia (veículos automotores) / trânsito*.

O estabelecimento destas variáveis é, primeiramente, espontâneo e intuitivo. Trata-se de um ato da definição do problema através de meios comunicativos, no qual entram expectativas, interesses e necessidades. Estas variáveis podem ser definidas como *áreas de influência*. Agora, os *fatores de influência* devem ser determinados dentro das diferentes áreas de influência, para dessa forma se poder proceder a uma autonomização do sistema.<sup>27</sup> Em seguida, poderiam ser citados os seguintes fatores de influência referentes às áreas de influência humana, social e ambiental (idem, pág. 68):

#### Área Social

- Atitude crítica da população
- Influência do *lobby* do trânsito
- Desenvolvimento demográfico

<sup>27</sup> Esta seqüência de passos reflete o transcurso da revisão do planejamento do transcurso; nela se opera de forma contrária ao procedimento primitivo que é meramente indutivo (e que parte “da descrição do problema e vai para os fatores de influência e destes para as áreas de influência”), determinando-se primeiramente as áreas de influência a partir dos conceitos-problema e, a partir destes, derivando-se os fatores de influência.

#### Área Política

- Política favorável ao meio ambiente através de leis e decretos
- Orçamento público sólido
- Política de trânsito; política de ordenamento territorial

#### Área de Influência Humana

- Formação escolar e profissional da população
- Saúde
- Funções secundárias dos veículos (símbolo de status, relações emocionais em relação aos veículos)

#### Área de Influência Ambiental

- Necessidade de mobilidade
- Poluição do espaço
- Emissões / imissões
- Consumo de energia
- Consumo de materiais (quantidade de matérias-primas)

#### Área de Influência Técnica

- Reciclagem
- Desenvolvimento de novos motores, técnicas para gases emitidos pelos canos de escape
- Desenvolvimento e implantação de sistemas-modelo de trânsito

- Invenção e inovação de formas alternativas de trânsito

#### Área de Influência Econômica

- Desenvolvimento da renda / do poder aquisitivo
- Desenvolvimento conjuntural
- Desenvolvimento da indústria automobilística.

Agora, as áreas de influência serão avaliadas segundo seus teores quantitativos e qualitativos. Para tanto, os *fatores de influência* precisam ser resumidos como *descritores*, para que, como resultado desta etapa, se disponha de uma diversidade de descritores quantitativos e qualitativos que poderão ser analisados e avaliados ao longo de seu processo de desenvolvimento futuro. Os descritores são a “coluna vertebral” de um Cenário. Lidar com eles provoca debates cheios de tensão, desperta o interesse por informações profundas e até a consulta a peritos ou a leitura de obras especializadas para maior conhecimento da matéria em questão (conferir Trischler/Eisenhardt 1991, pág. 139). Os descritores deverão ser, na medida do possível, “operacionalizados”, ou seja, deverão ser determinados como grandezas de medida definíveis de modo inequívoco, com base nas quais o desenvolvimento de um fator de influência possa ser descrito (p.ex. o fator de influência “emissões” é descrito através do parâmetro “emissão de dióxido de carbono através de canos de escape de veículos automotores, medida em toneladas”). Descritores são, portanto, “parâmetros” que descrevem o estado atual e futuro, bem como os diferentes desenvolvimentos. Deve-se,

aqui, fazer uma distinção entre descritores *explícitos* e descritores *alternativos* (cf. Fig. 3).

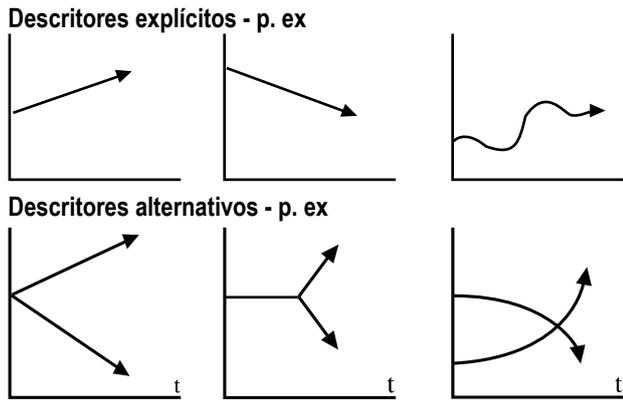


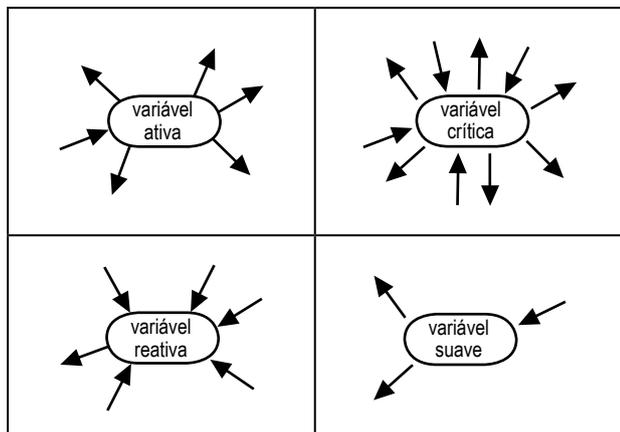
Fig. 3: Descritores explícitos e descritores alternativos (von Reibnitz 1991, pág. 48)

Caso se queira, além disso, obter informações sobre a dinâmica do sistema, então é preciso utilizar uma “matriz interativa”. Através da matriz interativa, exprime-se a força com que diferentes fatores de influência se permitem influenciar mutuamente:

- Fatores de influência ativos são aqueles que influenciam fortemente todos os outros, mas recebendo apenas pouca ou nenhuma influência destes;
- Fatores de influência reativos são aqueles que influenciam os outros fatores de forma relativamente fraca, recebendo, todavia, uma influência muito forte;
- Fatores de influência críticos são aqueles que influenciam fortemente os outros fatores, sendo, ao mesmo tempo, também influenciados por eles;
- Fatores de influência suaves são aqueles que influenciam fracamente os outros, recebendo também deles uma fraca influência (cf. Vester 1990, pág. 37).

As forças de influência podem ser avaliadas através da seguinte escala de valores:

- 0 = nenhuma influência
- 1 = influência fraca
- 2 = influência média
- 3 = influência forte



No tocante à nossa temática, uma matriz de influências desta natureza voltada para as áreas de influência social / política / econômica / humana poderia ser da seguinte forma (cf. Fig. 4):<sup>28</sup>

Efeito de	Sobre											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Sociedade e políticos</b>												
1 Postura crítica da população	1	3	1	3	1	1	2	1	2	1	2	1
2 Política voltada para o meio ambiente	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	1	2
3 Orçamento público sólido	3	1	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1
4 Influência do Lobby de trânsito	4	2	3	3	3	3	1	2	2	3	3	1
<b>Economia total</b>												
5 Situação econômica em ordem	5	1	1	3	3	2	2	2	1	1	2	2
6 Relação entre serviço e produção material	6	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1
7 Segurança geral	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
8 Voltada para o futuro. Maneira de pensar de vida automobilística	8	1	2	2	1	2	1	3	2	1	1	1
9 Serviço de trânsito (qualidade e oferta)	9	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
<b>Ser humano</b>												
10 Desenvolvimento diagnóstico	10	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2
11 Formação e informação da população	11	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1
12 Qualidade de vida	12	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1

Fig. 4: Matriz de influências para a representação de interações das variáveis (áreas e fatores de influência) em relação à temática “veículos e trânsito” (gráfico segundo Vester 1990, pág. 36)

O preenchimento da matriz tem um caráter fortemente especulativo. Uma vez que a matriz, como todos os outros elementos, somente representa um modelo de pensamento, ou seja, tem caráter heurístico, os resultados são menos importantes que o *processo de comunicação e discussão* sobre interdependências possíveis e prováveis. Nesse sentido, um Cenário desse tipo é, primariamente, um “Cenário de Comunicação”<sup>29</sup>. Serve para estimular a comunicação e a discussão, bem como para possibilitar o pensamento sistêmico e interligado.<sup>30</sup>

### 3.3 Desenvolvimento de dois Cenários Extremos e de um Cenário de Tendência

Esta fase pode ser designada como ponto culminante da Técnica de Cenário, afinal de contas, agora é possível elaborar, a partir das análises ambientais e dos descritores obtidos, Cenários detalhados, isto é, “quadros futuros” *holísticos*, que tornem visíveis e discutíveis, de maneira plástica e compreensível, desenvolvimentos futuros possíveis e suas conseqüências. Para poder dar um exemplo - com o maior grau de clareza possível - de dois Cenários Extremos e de um Cenário de Tendência, citaremos a se-

28 Sob o aspecto da redução didática e da redução de complexidade, as forças de influência podem ser reduzidas, especialmente se houver pouco tempo disponível e um grande número de fatores a serem interligados, aos seguintes valores: 0 = nenhuma influência; 1 = influência média; 2 = influência forte.

29 Cf. Frank 1990, pág. 10 s.

30 Inversamente, existem os chamados “Cenários estratégicos” que desempenham um importante papel no planejamento empresarial e para os quais a meta são resultados com um alto grau de fidedignidade. Cf. A respeito desta abordagem de Cenário, p.ex., Gomez 1980 e 1982, bem como Geschka/Hammer 1992.

guir três Cenários propostos por Schmalstieg (1990, pág. 7ss.), nos quais são mostradas, de forma muito plástica, mas um tanto utópica, três caminhos para o desenvolvimento do tráfego de veículos. Os exemplos deixam claro sobretudo o potencial criativo que se encontra na elaboração destes quadros de perspectivas futuras.

#### **Cenário extremo negativo: Cansópolis, ano 2010**

Para o deslocamento fora das casas, Cansópolis tornou obrigatório o uso de um carro. A poluição do ar, devido a substâncias cancerígenas e ao efeito dos raios ultravioletas sobre o ar livre, são tão fortes que, para o deslocamento das pessoas, a única solução é utilizar carros dotados de aparelhos de ar condicionado catalíticos, carros que também proporcionem uma sombra que faça bem à saúde. A legislação é coerente: ao comprarem o primeiro modelo deste tipo carro, os usuários estarão isentos do pagamento de impostos. O imposto incidente sobre veículos somente será cobrado a partir do segundo carro adquirido pelo mesmo cidadão. Na oitava série, os alunos serão obrigados a ter aulas de direção e trânsito. Em Cansópolis, não existe nenhum grupo tão mal visto quanto os poucos egressos do Ensino Médio que ficaram reprovados na prova de veículos – ou, ainda pior, os que se recusaram a fazê-la.

Nas aglomerações de Cansópolis, quase sempre faz sol. Aquela mistura de fumaça e nevoeiro, antes muito conhecida, há alguns anos quase desapareceu, graças à aplicação de substâncias químicas aglutinantes, que são borrifadas em grandes espaços. Mas com a seguinte consequência: tanto na área rural quanto nas grandes cidades, é muito alta a concentração de substâncias tóxicas no ar (além do cheiro de pinheiro proveniente do *spray* anti-*smog*), que tiram todo o prazer de respirar. Até o Museu Nacional da Árvore em breve deverá ser ameaçado por esse perigo!

Como os valores-limite também são elevados, raramente se ouve um alarme, talvez de três a quatro vezes por ano. É quando proíbem a saída de carros em uma manhã de domingo e durante a noite.

Desde 1990, a frota de veículos movidos a gasolina em Cansópolis foi mais que duplicada. A exaustão dos poços de petróleo em alguns anos produz uma verdadeira corrida em busca de energias fósseis, provocando uma verdadeira luta entre os detentores destas fontes de energia. O serviço de transportes públicos viu-se obrigado a entregar os pontos. Estava simplesmente demasiado caro. Ainda se pode ouvir, por alguma parte, a chiadeira dos belos ônibus do início dos anos noventa, e que já estão totalmente sucateados. Os trens super-rápidos são palco de combates de gangues – exceto os “trens da terceira idade”, permitidos apenas a pessoas acima de 55 anos. Os bondes e as estações de metrô correspondem à subcultura dos jovens e dos problemas

sociais do momento.

Em geral, a vida tornou-se mais dura. Recentemente, veículos envolvidos em acidentes e passageiros cujos nomes não estiverem registrados nos arquivos da central eletrônica da seguradora “Safelife” não mais contarão com os serviços de salvamento via helicóptero. As parcelas do seguro são tão altas que apenas uma parte das pessoas consegue pagar um seguro contra acidentes que abranja todos os serviços. As clínicas de acidentados de Cansópolis já passaram a usufruir uma clara diminuição do número de acidentados.

#### **Cenário extremo positivo: Verdilândia, ano 2012**

Em Verdilândia, a palavra “estacionamento” soa tão nostálgica quanto a palavra “locomotiva a vapor” há vinte anos.

Aqui, como em outras cidades européias, baniram-se do centro veículos movidos a gasolina. Todavia, a vida urbana continuou seu dinamismo, só que sem gases provenientes dos canos de escape de veículos. Dá-se bastante espaço a um movimento criativo, que utiliza um amplo leque de instrumentos “verdes”. Em diversos países da Europa, o movimento ecológico conseguiu impor-se. Partindo de modelos e decisões populares da Suíça, aos quais aderiram os movimentos ambientalistas da Alemanha, da “República Livre de Brandenburgo” (Berlim e arredores), dos Países Baixos, da Escandinávia e finalmente da França, conseguiu-se colocar a real ameaça à Terra como base das decisões políticas.

As leis da União Européia (EU) foram acompanhadas de um radicalismo que não se poderia imaginar possível na segunda metade dos anos oitenta. Condena-se, agora, todo e qualquer tipo de gases e dejetos descontrolados. A partir da decisão de proteger o ar que se respira, veio, a partir de meados dos anos 90, a guinada na área de transportes públicos. (Seu financiamento foi possível com o fim dos gastos com armamentos.) Uma nova atitude foi desenvolvida em poucos anos. O uso do veículo particular a motor simplesmente deixou de ser a norma, e passou-se a exigir do usuário uma justificativa, como p.ex. incapacidade física, local de moradia de difícil acesso etc.

Todo esse desenvolvimento ocorrido em Verdilândia foi favorecido através de outros progressos na tecnologia de automóveis e de energia. Para muitos, isso não proporcionou uma passagem fácil do veículo rápido para o lento ou para a bicicleta, o trem ou o ônibus. O serviço “pack-box” recebe, na estação ferroviária, toda a sua bagagem, inclusive sua bicicleta, até dez minutos antes da partida do trem, colocando-a em uma espécie de contêiner de bagagens superdimensional. O contêiner contendo sua bagagem é inserido eletronicamente no trem certo, e você a receberá em sua estação de destino.

A eficácia dos sistemas de energia solar passou por um incremento vinte vezes maior do que antes se registrava. Na técnica de armazenamento de energia, também foi possível fazer alguns progressos decisivos: baterias utilizadas como formas de propulsão elétrica ganharam o tamanho de, no máximo, antigos tanques de gasolina de veículos e bastam para permitir uma viagem de um dia.

É desnecessário destacar que a alegre mobilidade registrada em Verdilândia significa também a mobilidade em prol do respeito recíproco. Acidentes automobilísticos são raros por aqui.

### Cenário de tendência: Meiotermópolis anno 2011

A moderação é a palavra-chave em Meiotermópolis. Aqui, como em toda a área da UE, vem-se fazendo, nos últimos anos, tudo na ponta do lápis. Através das receitas de impostos arrecadados com o segundo e o terceiro veículos adquiridos por uma mesma pessoa, pode-se subvencionar, de maneira exclusiva, o transporte público. Na área de tráfego metropolitano, trens de sustentação magnética totalmente automáticos garantem uma mobilidade confortável e rápida. Segundo as normas da EU, dez por cento das áreas urbanas devem ser mantidas livres de tráfego de veículos, outros vinte por cento (“sobretudo na área central das cidades”) devem ter pouco trânsito e ser fechados ao tráfego de veículos pesados. Apenas nas ilhas do grande Mar da UE, a situação é diferente. A cidade suíça da Basileia está 70% livre do tráfego de veículos.

A malha rodoviária periférica das cidades contrasta com o tráfego moderado de veículos em seus centros. A rede de trens suburbanos europeia passou por uma perfeita expansão, graças a um aumento geral dos impostos sobre o petróleo. (O aumento considerável do preço da gasolina, que durante anos fez parte do pacote de reivindicações do Partido Verde e do partido Social-Democrata, acabou sendo bem recebido por quase todos.)

Os motores de combustão interna passaram por uma transformação, de modo que o consumo de gasolina foi reduzido em um terço. Cerca de metade dos veículos já circula com motores a hidrogênio.

Como um todo, a poluição ambiental através de veículos de passageiros e de carga pode ser considerada suportável – especialmente na opinião da Agência Europeia de Meio Ambiente. Está bem mais agradável circular pelas rodovias do que nos anos noventa do século passado. Após a conclusão da “heavy-line” ligando Nápoles e Roterdã, bem como Nápoles e Copenhague, as rotas de caminhões de carga se encontram naquela linha. Viver com concessões! (A „heavy-Line“ é uma rodovia destinada a caminhões de carga, com muitos túneis em que os gases emitidos pelos veículos são

filtrados para o exterior dos túneis). Este planejamento generoso foi necessário, para fazer frente aos impedimentos impostos pela política obstinada dos países alpinos ao tráfego de veículos entre o Norte e o Sul da Europa. Além disso, com suas tarifas cada vez mais altas na área de transportes pesados, os trens acabaram provocando uma auto-racionalização. (Seja como for, nas determinações da EU, todos os transportes de cargas perigosas devem ficar a cargo do sistema ferroviário. Também o fornecimento de gasolina finalmente passou a fazer parte deste grupo.)

### 3.4 Estratégias e Medidas para a Solução do Problema

Nessa fase conclusiva, faz-se uma ligação entre a análise do problema representado pela situação inicial e a tarefa de se tomarem providências relativas aos Cenários desenvolvidos, elaborando *estratégias de ação e organização* que sirvam para apoiar e fortalecer as linhas de desenvolvimento desejadas, bem como reverter ou enfraquecer determinadas evoluções não-desejadas.

Para tanto, é necessário olhar mais uma vez para as áreas de influência e para os fatores de influência e descritores, a fim de se descobrir, através de que estratégias e medidas eles poderão exercer uma influência em uma determinada direção. A meta é a elaboração de um *catálogo de ações* que pode ser realizado na forma de uma *lista de prioridades*. Nesse processo, todos os campos sociais envolvidos em ações deverão ser indagados quanta à sua contribuição para o alcance das metas, por exemplo, segundo o esquema de ampliação das perspectivas futuras:

- O que cada um pode fazer?
- O que nós, em grupos, podemos fazer (grupos de ação, iniciativas de moradores, associações etc.)?
- Que contribuição a Escola poderá dar?
- O que as empresas poderão fazer?
- O que as grandes associações (p.ex. sindicatos, associações econômicas, profissionais etc.) poderão fazer?
- Que contribuição a Ciência poderá prestar?
- O que as Igrejas poderão fazer?
- O que os políticos e o Poder Público poderão fazer nos diferentes níveis políticos (municipal, estadual, federal e europeu)?

Estes são, de um modo relativamente completo, os *atores políticos* cuja ação conjunta exerce influência sobre o campo de forças sócio-políticas, determinando, assim, o desenvolvimento futuro e a direção do progresso social. Na análise sistêmica sobre o tema “tráfego” elaborada por Vester, foram concebidos modelos e tendências de desenvolvimento para os três elementos sistêmicos (cf. Vester 1990, pág. 349ss. e a Fig. 5):

- (1) Veículo individual,
- (2) Tráfego
- (3) Indústria automobilística

O exemplo deixa claro que os sistemas, as áreas e os fatores de influência, bem como os descritores desenvolvidos através da metodologia de Cenário não representam uma imagem objetiva da realidade. Trata-se apenas de *hipóteses da imaginação* que, de acordo com a situação-problema existente e com o interesse por conhecimentos, podem ser desenvolvidos. Não existem, portanto, sistemas “corretos” ou “errados”, apenas composições sistêmicas convenientes ou inconvenientes. Já que, afinal de contas, tudo está em um contexto com tudo, qualquer combinação de elementos sistêmicos tem o valor de um novo conhecimento. O quadro sistêmico de Vester representa nada mais que uma dentre muitas possibilidades de sistemas.

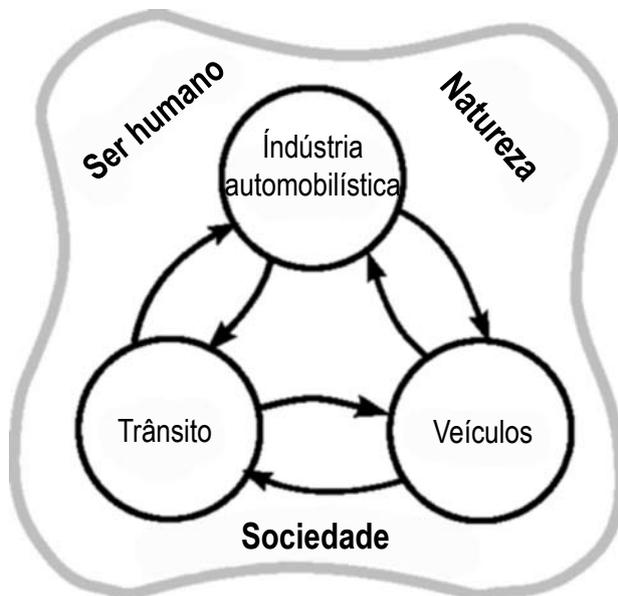


Fig. 5: O Sistema aberto integral „Veículos e Tráfego“ (gráfico segundo Vester 1990, pág. 61)

#### 4. Indicações para a aplicação prática

Para concluir, ainda devem ser dadas aqui algumas instruções de ordem prático-organizacional. Certamente, não é necessário apresentar nenhuma outra justificativa de que a abordagem de Cenário tem um caráter relativamente *universal*, isto é, ela pode e precisa ser adaptada de forma muito flexível a diferentes grupos de pessoas, a situações de aprendizagem e a tematizações de problemas. Nas áreas profissionais de planejamento empresarial, urbanismo, consultoria política, estratégia militar etc. são realizados Cenários muito abrangentes e, nas diferentes seqüências, bastante diferenciados. Recomenda-se, aqui, uma técnica simplificada que poderá ser modificado, de acordo com cada cronograma e orçamento, além do tamanho do grupo envolvido.

#### Grupos-alvo

A técnica de Cenário é apropriada para grupos-alvo bastante distintos, dos quais já se pressupõem alguns conhecimentos prévios e/ou experiências acerca do tema a ser tratado. Por outro lado, esta técnica presta-se para integrar, dentro de um espaço de tempo bastante curto, participantes das mais diferentes proveniências e com diversos interesses, em um processo de trabalho construtivo e comunicativo. Se um Cenário precisar ser realizado em um seminário compacto de 3 a 4 dias, o problema de *in-put* de informações pode ser resolvido através de uma “audiência com especialistas” que pode ser incluído no pacote. O ideal é um painel composto por 2 a 3 especialistas que representem interesses e posições muito distintas (p.ex. representantes de empresários, de sindicatos, de cientistas).

#### Definição do tema

Da mesma forma que acontece em uma Oficina do Futuro, para um Cenário, prestam-se todos os problemas e questionamentos que necessitem de uma solução urgente e que, em princípio, sejam considerados solucionáveis, cuja situação atual seja bem descrita e que, no futuro, possam ser mantidos em diferentes variantes. Ao contrário da Oficina do Futuro, a *definição do tema* precisa de mais tempo de preparação (p.ex. de acordo com os participantes) ou então precisa ser determinada pelos organizadores. Assim sendo, faz-se sobretudo necessário disponibilizar uma ampla *coleta de materiais* (textos, cartazes, gráficos, estatísticas, caricaturas etc.) e antecipar as áreas e os fatores de influência possíveis e prováveis, já que estes selecionam e estruturam os materiais. O próprio material sempre deveria conter pontos de contato com as áreas de influência, visando ao desenvolvimento de as opções de “best case” e “worst case”. Importantes são a *pluralidade* e a *multiperspectivismo* dos materiais.

#### Espaço necessário

O espaço para um Cenário deverá ser grande, para possibilitar mobilidade suficiente para todos participantes. Também são necessárias de três a quatro salas para grupos, nas quais os grupos de trabalhos possam se reunir. A maneira não-criativa de distribuição de cadeiras como em salas de escolas e de conferências são inapropriadas, devendo ser mudada através da retirada das mesas e colocação das cadeiras em forma de círculo. Deverá haver suficientes paredes e murais para pendurar papéis e cartazes. Também é importante ter uma fotocoopiadora à mão.

#### Material de trabalho

Para a documentação e apresentação dos resultados dos trabalhos, são necessárias grandes folhas de papel

(papel madeira de 120 x 140 cm) ou rolos de papel para impressão, além de fita adesiva, pincéis, papel A4 e cartões de diferentes formatos e tamanhos, transparências e canetas para transparências, caneta-laser e uma fotocopadora.

### Tamanho do grupo

O número ideal de participantes gira em torno de 20 a 30 pessoas. Isso é necessário para que o maior número possível de áreas de influência possa ser trabalhado e apresentado de forma interligada. Com esse número de participantes, já se recomenda a presença de alguns moderadores, pois os grupos de trabalho normalmente precisam de uma orientação mais intensa.

### Tempo necessário

De acordo com o planejamento de seminário mostrado abaixo, foram colocados três dias e meio à disposição para a realização das cinco fases do Cenário. Na tarde do segundo dia, os participantes avaliaram a metodologia e a aplicação da técnica de Cenário. A experiência tem mostrado que esse cronograma não é suficiente para a metodologia ambicionada, de forma que são necessários eventos com uma duração entre três e cinco dias.

### Avaliação

Como se pode reconhecer que um evento foi um êxito? Os seguintes instrumentos e processos já comprovaram sua eficácia:

**Flash:** cada participante diz uma frase sobre o que gostou e não gostou. O moderador não faz nenhum tipo de comentário.

**Formulário:** uma forma mais elaborada consiste em um formulário (máximo de 10 a 12 perguntas), no qual são respondidas, por escrito, perguntas sobre o clima de trabalho, o sucesso da aprendizagem, a utilidade para cada pessoa, o teor informativo etc.

**Conexão com o projeto:** todavia, o critério de qualidade decisivo é um resultado, no qual a técnica de Cenário abre, para um grupo de pessoas engajadas, sejam elas leigos, urbanistas, funcionários da administração pública ou cientistas, *perspectivas futuras* voltadas para um desenvolvimento “viável no futuro” de uma ou de várias áreas municipais (p.ex. cultura, esporte, trânsito, energia, trabalho, lazer etc.) Os Cenários elaborados pelo grupo oferecem bases valiosas para o desenvolvimento de *perspectivas de metas*, levando-se em consideração os mais importantes *fatores de influência e condicionantes* para um *processo de decisões e de planejamento* bem-sucedido, que deverá então ser organizado através de outras formas de acompanhamento científico e assessoria política.

#### Planejamento do transcurso de um seminário de dois dias: “Cenário – Veículos em 2010”

1º dia			
Fase	Horário	Conteúdo Instruções de trabalho (!)	Forma de trabalho
Palavras de saudação e abertura	10 min 9.30-9.40  20 min 9.40-10.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palavras de saudação</li> <li>• Abertura</li> <li>• Técnica de Cenário como metodologia, seu surgimento e suas características, metas e critérios (“funil”)</li> <li>• Bases teóricas: pensamentos interligados (Vester)</li> <li>• Fases e regras (prospectos)</li> <li>• Justificativa da temática “veículos em 2010”</li> <li>• Diferenças em relação à Oficina do Futuro</li> </ul> Delimitar o campo do problema: a) <i>aspecto temporal:</i> horizonte de tempo 2010 = perspectiva média b) <i>aspecto temático:</i> enfoque dado a veículos automotores (carros particulares) c) <i>aspecto espacial:</i> restrito à Alemanha	Plenária
Fase I  Análise das tarefas e do problema	30 min 10.00-10.30	1) <b>Análise do problema:</b> questão-chave ao descrever o problema: <b>Ao pensar no tráfego de veículos e em sua evolução futura, que problemas você enxerga aí e que perigos e riscos teremos de enfrentar?</b> ¶ <i>Brainstorm</i> com cartões (brancos) 2) <b>Estruturação do problema:</b> ordenamento e estruturação dos conceitos presentes na descrição (cartões brancos) mediante uma estrutura de árvore ¶ Colar os cartões em um <i>mind-map</i> (papel de parede) 3) <b>Determinação de áreas de influência:</b> distribuição de conceitos-chave para os galhos principais no <i>mind-map</i> ¶ Visualização das áreas de influência posteriores como nuvem	Plenária

	30 min 10.30-11.00	<p><b>4) Seleção de áreas de influência:</b> Redução para 4 áreas de influência, considerando-se a localização material e a formação de quatro grupos com mais ou menos a mesma força</p> <p>▮ Seleção das áreas de influência através de pontuação</p> <p><b>5) Determinação de fatores de influência:</b> que fatores de influência podem ser determinados, caracterizando muito bem a respectiva área de influência no tocante à temática?</p> <p>▮ Escrever palavras-chave (substantivos) em um cartão (colorido) e remetê-lo a uma nuvem. (Havendo quatro áreas de influência, no máximo três fatores [votação consensual]). Atenção! Os fatores de influência precisam satisfazer a determinados critérios, devendo, por esse motivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- encerrar o maior número possível de problemas da árvore</li> <li>- ser formulados com neutralidade</li> <li>- apresentar um nível de abstração bastante homogêneo</li> <li>- ser formulados com exatidão</li> </ul> <p>▮ Todos os cartões deverão ser combinados com a respectiva área de influência e visualizados em um quadro ou mural.</p>	Plenária																
<b>Fase II</b>	90 min 11.00-12.30	<p><b>6) Formulação de perguntas-chave = Perguntas ao futuro: O que temos de saber para podermos responder a perguntas sobre o desenvolvimento sustentável dos fatores de influência?</b></p> <p>▮ Para cada fator de influência, formular pelo menos uma pergunta-chave e escrevê-la em pedaços grandes de papel (nova cor)</p> <p><b>7) Determinação dos descritores</b></p> <p>Através de que parâmetros ou grandezas de medidas (descritores) é possível descrever os fatores de influência?</p> <p>Para cada fator de influência, formular pelo menos um descritor. (Prestar muita atenção à distinção entre descritores <i>quantitativos</i> e <i>qualitativos</i>!)</p> <p>▮ escrever em cartões redondos e colá-los em uma superfície de papel</p> <p>▮ passar o resultado final para o formulário (matriz)</p>	<p>Trabalho de grupo</p> <p>4 pequenos grupos de acordo com as quatro áreas de influência</p> <p>Cada grupo leva sua folha com os cartões pregados</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">Meio ambiente</td> </tr> <tr> <td>Descritor</td> <td>Descritor</td> <td>Fator 1</td> <td>Questão 1</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Descritor</td> <td>Fator 2</td> <td>Questão 2</td> </tr> <tr> <td>Descritor</td> <td>Descritor</td> <td>Fator 3</td> <td>Questão 3</td> </tr> </table> <p>Composição das áreas e fatores de influência, e dos descritores para cada grupo de trabalho (folha de trabalho)</p>	Meio ambiente				Descritor	Descritor	Fator 1	Questão 1		Descritor	Fator 2	Questão 2	Descritor	Descritor	Fator 3	Questão 3
Meio ambiente																			
Descritor	Descritor	Fator 1	Questão 1																
	Descritor	Fator 2	Questão 2																
Descritor	Descritor	Fator 3	Questão 3																
	60 min 12.30-13.30	Intervalo para o almoço																	
	30 min 13.30-14.00	<b>3) Breve relato dos grupos de trabalho</b> sobre as questões e os descritores desenvolvidos (▮ quadro, folha de trabalho)	Plenária																
	60 min 14.00-15.00	<p><b>4) Elaboração da matriz interativa</b> para as diferentes áreas de influência. Determinação das somas ativas.</p> <p>▮ distribuir transparência e formulário para a matriz interativa (para cada grupo)</p>	Trabalho de grupo																
	30 min 15.00-15.30	Coffee-break																	
	30 min 15.30-16.00	<p><b>5) Exame da plausibilidade das somas ativas e passivas,</b> conclusões a partir da matriz interativa</p> <p>breve debate sobre os resultados obtidos, considerando-se as questões-chave e os descritores desenvolvidos.</p> <p>▮ Todos os participantes recebem a matriz completa</p>	Plenária																
<b>Fase III:</b>	30 Min. 16.00-16.30	<p><b>6) Projeções de tendências dos descritores</b></p> <p>Ponha na tabela os três fatores na seqüência de suas somas ativas e reflita, com a ajuda dos descritores e dos materiais, como eles se desenvolverão no espaço dos três horizontes de tempo</p> <p style="text-align: center;">(+ ) aumenta (-) diminui (o) não muda</p> <p><b>7) Elaboração de uma ata sobre as projeções de tendências</b></p> <p>Apresente para cada fator uma espécie de ata, na qual você toma nota das citações sobre os fatos e as tendências de enunciados, sem esquecer de anotar também as fontes.</p> <p>▮ a ata é a base para a futura construção do Cenário.</p>	<p>Trabalho em grupo como na Fase II</p> <p><b>In-put de materiais</b></p> <p>Seis pastas ordenadas de acordo com as seguintes áreas de influência:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Economia</li> <li>2. Meio ambiente</li> <li>3. Sociedade</li> <li>4. Política</li> <li>5. Indivíduo-Ser humano</li> <li>6. Tecnologia</li> </ol>																

Fase IV Ev- oluição e interpre- tação do Cenário	90 min 16.30-18.00	1) <u>Explicação de Cenários extremos</u>  Instruções de procedimento  - Divida as áreas e os fatores de influência entre os membros do grupo, de modo que sempre duas pessoas trabalhem uma área de influência.  - Para cada <i>área de influência</i> , prepare um círculo de papel (escrever como um pincel grande) e cole-a no cartaz de apresentação.  - Busque agora, com a ajuda das projeções de tendências, dos textos de atas e dos <i>materiais</i> , fatos e enunciados das tendências relativas à sua área de influência, anotando as opiniões mais importantes nos cartões ovais coloridos, para descrever a situação a ser esperada no futuro para sua área de influência (trabalho individual sem debate)  - Ordene cada cartão oval por área de influência, de modo que se forme uma espécie de flor.	<u>Trabalho em grupo</u>  São formados novos grupos:  1 Grupo do Cenário positivo,  1 Grupo do Cenário negativo  Em cada grupo, deverá haver dois representantes dos grupos das fases II e III, a fim de que todas as áreas de influência estejam representadas
	18.00	Jantar	
		<b>2º dia</b>	
Continu- ação da fase IV  Ev- oluição e interpre- tação do Cenário	60 min 9.00-10.00	2) <u>Elaboração dos Cenários (positivos/negativos)</u>  Tente agora, em conjunto, formular, a partir de sua flor, um Cenário com a maior plasticidade e clareza possível. Atente, aí, para a harmonia, coerência, integridade, probabilidade, plasticidade, plausibilidade e transparência dos cenários a serem desenvolvidos.	
	30 min 10.00-10.30	3) <u>Apresentação dos Cenários e Debate</u> com base nos critérios citados no item 2) (avaliação de grupo)	Apresentação em bloco – positivo / negativo – e discussão
	10.30-11.00	Coffee-break	

Fase V  Medidas e possibi- lidades de ação	60 min 11.00-12.00	<u>Desenvolvimento de metas, horizontes de tempo, atores e medidas voltadas para as ações políticas</u>  Estratégia-guia: ficar o mais longe possível do Cenário negativo, aproximando-se, o máximo possível, do Cenário positivo; Definição de uma meta para cada área de influência Horizontes de tempo (curto, médio e longo prazo); definição dos sujeitos da ação; elaboração de uma matriz em um grande cartaz para a apresentação dos resultados, seguindo o seguinte modelo::	<u>Trabalho de grupo</u>  Grupos como na Fase II e III segundo as áreas de influência (em cada grupo, há dois membros do Cenário positivo e do negativo)
	12.00-12.30	<u>Apresentação dos Resultados</u>	Plenária
	12.30-14.00	Almoço	
Reflexão do Seminário: Resultado/ Crítica	90 min 14.00-15.30	1) Cenário como método • <i>Flash</i> – pró e contra • Formulário • Pontos de debate etc. • Organização das fases • Relação entre reunião plenária e trabalho em grupo • Instruções de ações • Formas de apresentação • Sobrecarga, estresse, alegria, clima de trabalho etc. • Transmissão do método • Condicionantes • Dispendio de tempo • Situação de materiais etc.	Plenária

## Bibliografia

- Beck, Ulrich: *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt/Main: Suhrkamp 1986
- Frank, Gernold: Szenarien in der öffentlichen Verwaltung. Einsatz bei Planungsvorhaben; Methoden, Technik, Beispiele. In: Goller, J. u. a. (Hrsg.): *Verwaltungsmanagement - Handbuch für öffentliche Verwaltungen und öffentliche Betriebe*. Stuttgart 1990, Teil B, Absch. 6.1, S. 1 – 20
- Geschka, Horst/Hammer, Richard: Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung. In: Hahn, Dietger/Taylor, Bernard (Hrsg.): *Strategische Unternehmensplanung*. Heidelberg: Physica 1992, S. 311-336
- Gomez, Peter: So verwenden wir Szenarien für Strategieplanung und Frühwarnsystem. In: *Management-Zeitschrift* 10, 51. Jg. (1982) 1, S. 9-13
- Gomez, Peter/Escher, Francois: Szenarien als Planungshilfen. In: *Management-Zeitschrift* 10, 49. Jg. (1980) 9, S. 416-420
- Reibnitz, Ute von: *Szenario-Technik. Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung*. Wiesbaden: Gabler 1991
- Schmalstieg, Dieter Olaf: *Aussteigen und sich selbst bewegen. Mobilität. Auto-Befreiung. Ethik*. Genf: Edition Michael Servet 1990
- Trischler, Josef/Eisenhardt, Gisela: *NRW 2000: Wirtschaft, Beschäftigung, Qualifikation und Neue Techniken. Szenarien und Gestaltungsvarianten gesellschaftlicher Entwicklung*. Opladen: Westdeutscher Verlag 1991
- Vester, Frederic: *Ausfahrt Zukunft. Strategien für den Verkehr von morgen. Eine Systemuntersuchung*. München: Heyne 1990
- Weinbrenner, Peter: Zukunftssicherung als Thema und Qualifikation; eine Umorientierung in der politischen Didaktik? In: *Gegenwartskunde*. 29. Jg. (1980) 3, S. 295-306
- Weinbrenner, Peter: Zukunftssicherung und Zukunftsgestaltung als pädagogische Aufgabe - ein Unterrichtsmodell für die Sekundarstufe II. In: *Politische Bildung* (1981) 3, S. 65-86
- Weinbrenner, Peter: Zukunftswerkstätten - Ein Methode zur Verknüpfung von ökonomischem, ökologischem und politischem Lernen. In: *Gegenwartskunde*, 37. Jg. (1988) 4, S. 527-560
- Weinbrenner, Peter: Lernen für die Zukunft - Plädoyer für ein neues Relevanzkriterium der Politischen Bildung. In: Sander, Wolfgang (Hrsg.): *Konzepte der Politikdidaktik. Aktueller Stand, neue Ansätze und Perspektiven*. Hannover: Metzler 1992, S. 219-238
- Weinbrenner, Peter/Häcker, Walter: Zur Theorie und Praxis von Zukunftswerkstätten. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): *Methoden in der politischen Bildung - Handlungsorientierung*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 1991, S. 115-149.





Rua João Cordeiro, 1285  
(85) 3253.2222 • Fortaleza-CE  
[www.expressografica.com.br](http://www.expressografica.com.br)

AFILIADA À CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO



