

## Outra forma de filantropia

### Uma história da Fundação Charles Léopold Mayer para o progresso do homem, 1980-2014. Resumo

#### Aviso

*O texto que vamos ler é o resumo de uma crónica muito detalhada da Fundação Charles Léopold Mayer, cobrindo todo o período de 1980 a 2014. Esta crónica de quase 500 páginas foi possível graças ao empenho da Fundação, desde o início, em documentar a sua ação, dando origem a uma série contínua de 15 000 relatórios de reuniões ou contactos e 5000 documentos de reflexão interna que, em conjunto, refletem a atividade quotidiana. Um resumo, embora tenha o mérito de destacar as linhas gerais desta história, esconde as suas asperezas, as suas hesitações e mascara as circunstâncias particulares, os acasos, que tornaram esta história possível. O seu bom uso seria permitir ao leitor compreender a dinâmica geral, pois, por vezes, numa crónica diária, a árvore esconde a floresta, e depois ir diretamente ao texto nas passagens que lhe interessam mais particularmente.*

Em 1980, Paulette e Pierre Calame, mais por dever filial do que por um interesse particular pela filantropia e pelo mundo das fundações, decidiram ajudar Madeleine Calame, mãe de Pierre e executora testamentária de Charles Léopold Mayer, a recriar, sobre bases sustentáveis, uma fundação que este último havia criado originalmente sobre bases precárias. Eles não imaginavam que essa decisão mobilizaria a maior parte de sua energia por mais de 30 anos e os levaria a inventar um novo modelo de filantropia.

Esta Fundação para o Progresso do Homem, cujo nome retomava o título de um livro de Charles Léopold Mayer «O homem só vale pelo progresso», tornou-se, ao longo dos anos e em homenagem àquele que lhe legou a sua fortuna, «Fundação Charles Léopold Mayer, para o projeto do homem», criada no início do ano de 1982 e colocada sob a égide do cantão de Vaud, na Suíça. Esta escolha revelou-se determinante, pois foi a confiança depositada pela autoridade supervisora do cantão nos animadores desta nova fundação que nos permitiu, ao longo destes 30 anos, sair dos caminhos tradicionais.

Não tínhamos qualquer intenção de fazer um trabalho original. Queríamos apenas fazer um trabalho útil. Para isso, partimos de uma constatação e de um dever.

Uma constatação. As fundações, que por natureza têm uma vocação eterna, por que razão desaparecem? Por duas causas muito diferentes entre si. A primeira é a obsolescência do seu objetivo estatutário, que fundamenta a vontade irrevogável do seu fundador de colocar a sua fortuna ao serviço de uma causa que ele próprio define. No entanto, essa causa pode perder a sua relevância ao longo das décadas. A segunda causa prende-se com a má gestão do seu património, que se esgota e desaparece com o passar do tempo. Chegámos a duas conclusões. A primeira é que era necessário dotar a Fundação de um objetivo estatutário muito amplo, sob a forma de uma questão e não de uma causa concreta. E a segunda é que era necessário implementar uma gestão muito robusta do património, garantindo receitas suficientes e preservando a capacidade de ação futura.

Um dever. Na nossa opinião, isso decorria dos dois privilégios excepcionais de uma fundação: escolher livremente a natureza e a escala da ação realizada, se os objetivos o permitirem; e poder agir a muito longo prazo. Destes dois privilégios decorreu o que chamámos de *dever de ambição*: colocar-se ao serviço de desafios que não podem ser enfrentados por instituições comuns, tanto públicas

como privadas, seja porque a escala em que atuam lhes é imposta antecipadamente, seja porque o seu domínio de competência as aprisiona num jugo, seja porque não são capazes de ter em conta o longo prazo. Foi este dever de ambição, ao qual fomos fiéis durante mais de 30 anos, que nos levou a inventar outra filantropia.

De facto, a filantropia, tal como é habitualmente praticada, consiste em estabelecer objetivos compatíveis com os meios disponíveis, e essa exigência é tanto mais forte quanto os órgãos dirigentes de uma fundação se preocupam em medir o seu impacto. Partimos do princípio inverso: colocar-nos ao serviço de objetivos e desafios incomensuráveis com a nossa modesta dimensão e inventar formas de dar um contributo útil para esses desafios, renunciando desde logo, devido à sua amplitude, a medir o impacto das nossas ações.

Ouvimos frequentemente citar o poema de Machado «Viajante, não há caminho. O caminho faz-se ao caminhar». Nada poderia ser mais aplicável à Fundação. Ela não tinha uma tese pronta para defender. O seu ponto de partida foi feito de perguntas, não de certezas. Essa ideia de que havia um caminho a ser trilhado nos levou rapidamente a sinalizá-lo para manter um registo. E são esses milhares de vestígios do dia a dia, atas de reuniões, documentos de reflexão escritos ao longo do tempo e à mão, que nos permitem hoje descrever nesta crónica o caminho percorrido, obrigando-nos a seguir o mais fielmente possível esses abundantes arquivos para evitar reconstruir a posteriori a sua história.

Uma aventura humana assemelha-se sempre a uma caminhada de alta montanha, composta por etapas e momentos de pausa. Foi exatamente isso que a fundação viveu entre 1982, data da sua criação, e 2014. Passou por três etapas e três pausas, que foram ocasiões para tantas reorientações. Essas pausas, chamadas de «períodos sabáticos», duraram mais de um ano cada uma e permitiram-lhe fazer um balanço, reorientar-se e dar um novo impulso. Dois fatores permitiram que tudo isso acontecesse.

O primeiro é a surpreendente estabilidade de um núcleo duro do Conselho de Fundação e da direção. Ao longo de todo esse período de três décadas, pode-se dizer que eles formavam uma equipa coesa, na qual cada um conhecia intimamente uma história coletiva que ajudou a escrever. Pierre Calame, de 1986 a 1998, data em que as autoridades fiscais francesas solicitaram a alteração do nosso modo de governação, acumulou as funções de diretor da equipa e presidente do Conselho de Fundação. Após 1998, continuou como diretor e secretário do Conselho. As relações entre os membros do Conselho de Fundação e os membros da equipa permanente sempre foram incentivadas. E foram criadas múltiplas oportunidades para que os membros do Conselho de Fundação, que é estatutariamente a autoridade suprema, pudessem conhecer pessoalmente os beneficiários dos nossos financiamentos, a ponto de, como se verá ao longo das páginas, se poder falar frequentemente de coconstrução: uma aventura partilhada que envolve simultaneamente o Conselho de Fundação, a equipa permanente e a rede de parceiros.

E o segundo fator, igualmente determinante, foi a extrema abertura de espírito demonstrada durante essas três décadas pela Autoridade de Supervisão das Fundações do cantão de Vaud. Uma vez criadas as relações de confiança e verificada, ao longo dos anos, o rigor da nossa gestão, permitiu que os investimentos do património se afastassem das regras de prudência dos fundos de pensões suíços, oferecendo assim um rendimento financeiro e a oportunidade de refletir sobre a ética dos investimentos, sem os quais teria sido difícil aumentar progressivamente o orçamento anual da Fundação para 9 milhões de francos suíços, continuando ao mesmo tempo a aumentar o seu património para reforçar os meios de ação futuros. Foi também essa abertura de espírito que permitiu à Fundação afastar-se das práticas tradicionais da filantropia para avançar em direção a verdadeiras estratégias de coconstrução de uma aventura coletiva.

Numa altura em que, à escala mundial, se preparavam enormes mudanças, marcadas nomeadamente pelo colapso do bloco soviético, pela globalização do comércio, pela ascensão irresistível da China ou pelo reconhecimento dos limites da biosfera, essa liberdade permitiu à Fundação escolher livremente as suas prioridades, os seus parceiros e as suas escalas de ação.

#### *Primeira etapa, 1982 a 1989: financiamento de projetos.*

Esta primeira etapa ainda assemelha a nossa fundação recém-criada a uma fundação clássica, com uma importante exceção: a nossa ação não se centrava num espaço geográfico ou num domínio de ação específico, mas sim numa questão. Ela decorria do próprio nome da Fundação, «para o progresso do homem». O seu doador, Charles Léopold Mayer, nascido em 1881 e falecido em 1971, engenheiro químico de formação, partilhava plenamente a utopia positivista da sua época: o futuro da humanidade e o progresso dos homens dependeriam do desenvolvimento das ciências e das técnicas, e praticamente só disso. No entanto, no início da década de 80 do século XX, não podíamos partilhar esse otimismo incondicional. A afirmação do progresso através das ciências e das técnicas tornou-se uma questão: «como é que nunca fomos tão sábios e tão ricos e ainda subsistem tantos problemas por resolver, alguns dos quais chegam mesmo a ameaçar o futuro da humanidade?», ou, colocada de forma menos negativa, «em que condições os conhecimentos acumulados podem realmente servir para o progresso da humanidade?».

Todos os projetos que financiámos neste primeiro período foram inspirados por esta questão. Na sua maioria orientados para os países em desenvolvimento, incidiram sobre questões sensíveis como a pobreza, o atraso agrícola, a saúde ou as condições de habitação mais precárias. Mas, desde essa época, não consideramos cada projeto como um caso isolado, pois cada um deles deveria trazer sua contribuição para essa questão central, examinando, para cada um deles, quais conhecimentos puderam ser mobilizados, quais novos conhecimentos eles trouxeram e quais questões eles levantavam para a pesquisa. Para os nossos parceiros da época, em sua maioria organizações não governamentais de solidariedade internacional, essas questões eram incomuns, até mesmo perturbadoras. Isso levou-nos, em muitos casos, a tentar acompanhar os projetos com um «comité de acompanhamento», cuja vocação era ajudar a encontrar respostas para essas três questões. Para nós, cada projeto deveria não só permitir progressos concretos nas comunidades em benefício das quais era desenvolvido, mas também contribuir para a produção de conhecimento.

Desde essa época, constatámos que «o conhecimento mais útil para a ação provém de outras experiências comparáveis» e promovemos o que chamámos *de capitalização da experiência*: ao convidar cada projeto a contar a sua história, destacando sucessos e fracassos, contribuimos para criar o conhecimento nascido de uma experiência partilhada. Daí a criação de um primeiro banco de experiências, o DPH, «diálogos para o progresso do homem».

O acaso, mesmo que orientado, sendo um dos grandes motores da ação humana, a partir de 1986, um projeto se destacou: o apoio ao «grupo de Vézelay», um grupo de oito intelectuais francófonos da Europa, África e América do Norte, que reuniram as suas reflexões sobre «os principais riscos tecnológicos», ou seja, as possíveis consequências dramáticas do desenvolvimento das nossas tecnologias sem regulamentação suficiente. No âmbito deste grupo, abordaremos rapidamente a questão do buraco na camada de ozono, que, na época, era tema de destaque na imprensa e constituía o símbolo da globalização dos riscos, uma vez que o buraco na camada de ozono era maior nos dois pólos, norte e sul, precisamente onde não havia atividade humana, e, em seguida, a questão do efeito estufa e das alterações climáticas.

O Conselho de Fundação, bem ciente de que, ao financiar este grupo, nos estava a comprometer com um caminho muito distante dos projetos de desenvolvimento clássicos, decidiu que dois dos seus membros, Maurice Cosandey, presidente da Escola Politécnica Federal de Lausanne, e Pierre Calame, fariam parte dele, para trazer as questões da Fundação e alimentá-las com esses novos contributos intelectuais. Mas a gravidade do diagnóstico a que rapidamente chegámos mostrou-nos que as instituições, tal como existiam, eram incapazes de enfrentar estes desafios de uma magnitude sem precedentes. É por isso que, em março de 1988, lançámos um *Apelo para os Estados Gerais do Planeta*. Ele desempenharia um papel tão essencial no desenrolar da aventura que vale a pena recordar algumas das suas frases: «A influência do homem sobre a natureza mudou radicalmente de dimensão... pela primeira vez na história, a atividade humana corre o risco de alterar irreversivelmente os equilíbrios fundamentais do nosso planeta... o pior não é certo, mas os fatores de desequilíbrio acumulam-se como a água atrás de uma barragem e, no dia em que a barragem ceder, não será mais suficiente impedir a chegada da água... os progressos técnicos aceleram-se a tal ponto que escapam a qualquer controlo. As mentalidades e as instituições não evoluíram ao mesmo ritmo. É essencial agir à escala global para retomar o controlo do progresso. Propomos, portanto, que dois séculos após a Declaração dos Direitos do Homem, os Estados Gerais do planeta, reunindo todas as forças vivas, afirmem solenemente os direitos da humanidade.

Com este apelo, a Fundação lançou-se no desconhecido, reconhecendo o seu dever de se envolver em desafios incomensuráveis para a sua pequena dimensão. Ou seja, inventar uma nova filantropia.

É também no final desta primeira etapa que vamos experimentar, no que diz respeito às relações entre o Estado e a sociedade, uma nova modalidade de ação: o encontro entre todos os nossos parceiros envolvidos nesta questão para definir perspetivas comuns. Assim, mesmo que este primeiro período parecesse ainda muito clássico, o Conselho de Fundação duvidava da adequação do financiamento dos projetos aos objetivos que nos tínhamos proposto. Esta interrogação justificaria a vontade de fazer uma pausa suficientemente longa no final do ano de 1989, para nos dar tempo de digerir todos os ensinamentos retirados da nossa primeira prática e definir, se necessário, novas orientações. Graças a essa pausa, a equipa da fundação teve a oportunidade, não isenta de certa ansiedade, de levantar o nariz do guidão e extrair as lições aprendidas com cada projeto financiado.

Um conceito essencial marca este primeiro período sabático, o da *análise transversal*: o tempo de reflexão que a Fundação se concedeu permitiu-nos descobrir que, sob a aparente diversidade geográfica dos temas e projetos apoiados, se colocavam uma série de questões comuns e transversais. A partir daí, um novo método impôs-se a nós: era necessário colocar essas questões transversais no centro da nossa ação e cada uma delas diria respeito, por definição, a um grande número de parceiros.

*Segunda etapa: a transição do financiamento de projetos para o financiamento de programas. 1991-1994*

Em 1991, estávamos prontos para um novo começo. Não se tratava mais de financiar projetos mais ou menos independentes uns dos outros, mas de permitir que um conjunto de parceiros progredisse em conjunto, de acordo com métodos a serem definidos, em cada uma das questões «transversais» assim identificadas. A originalidade da abordagem da Fundação residia no facto de as sete questões transversais, cada uma delas tornada título de um programa, não terem sido definidas por um comité científico composto por especialistas que identificaram as questões mais importantes para o futuro. Pelo contrário, elas decorriam da própria ação que tínhamos levado a cabo e os nossos parceiros da primeira fase não podiam deixar de se identificar com elas. Ao fazê-lo, renovámos as relações entre ação e reflexão: uma e outra não eram esferas separadas, a primeira reservada aos profissionais e a segunda aos intelectuais, investigadores ou prospectivistas; ação e reflexão eram chamadas a alimentar-se mutuamente.

Os sete programas que serviram de ponto de partida para esta segunda etapa foram os seguintes:

1. «*As relações entre o Estado e a sociedade*» e a necessidade implícita de as renovar em profundidade.

2.

«*A luta contra a exclusão*» e a ideia de que era necessário tornar os excluídos atores de pleno direito nessa luta. 3. «*A agricultura camponesa e a sua modernização*», cujo título se tornaria rapidamente «*Agricultura camponesa e globalização*», uma vez que o futuro desta agricultura num comércio globalizado parecia essencial. 4. «*Viver em paz num mundo de diversidade*», sendo que a diversidade não é apenas característica das relações entre culturas diferentes, mas também se encontra no seio de cada sociedade. 5. «*A arte da paz*», pois descobrimos que a paz não é a ausência de guerra, mas uma construção complexa cujos elementos até agora passaram despercebidos, como se fossem óbvios. 6. «*Inovação, mudança social e condições para um controlo social das inovações tecnológicas*», numa altura em que as inovações pareciam, para o melhor e para o pior, impor-se às sociedades sem que estas tivessem uma palavra a dizer. 7. «*Controlo dos principais riscos tecnológicos*», finalmente, que era a continuação do grupo de Vézelay,

De 1991 a 1994, esses sete programas tiveram, dentro da fundação, importância relativamente comparável e os métodos enriqueceram-se mutuamente. Estimular o diálogo entre os parceiros e ampliar o círculo em torno de cada uma dessas sete questões constituiu a primeira originalidade dessa segunda etapa. E, como segunda originalidade, tornou-se essencial precisar os métodos. Esse foi o papel das quatro políticas que, juntamente com os sete programas, marcaram essa segunda etapa. 1.

«*Uma política de encontros*» em que os profissionais vinham partilhar as suas experiências, tirando delas, sempre que possível, lições gerais, e cujos relatórios foram cuidadosamente elaborados por nós, quase todos publicados e com um valor duradouro. 2. «*Uma política de recolha de experiências*», nascida da convicção de que o conhecimento mais útil para os intervenientes provinha de outros intervenientes colocados em situações comparáveis e que, nessas condições, era essencial recolher as experiências. 3. «*Uma política de capitalização de experiências*» que permitia aos parceiros da primeira hora levantar os olhos do guiador para retirar lições gerais das suas experiências acumuladas. 4. «*Uma política de comunicação*», finalmente, que, alguns anos mais tarde, daria origem à editora criada pela Fundação, a Éditions Charles Léopold Mayer, para divulgar as lições destas diferentes abordagens.

Esta segunda etapa introduziu profundas mudanças na natureza e na governança da Fundação. No mundo das fundações, geralmente distinguem-se aquelas cuja vocação é atribuir doações («grant making», para usar o termo americano) e aquelas que financiam as suas próprias ações («operating»). Com as novas orientações, tornámo-nos uma fundação mista, inclassificável, pertencente às duas categorias ao mesmo tempo. A segunda mudança profunda, a transição dos projetos para os programas, alterou profundamente as relações entre o conselho da fundação e a equipa permanente. Foi dada à equipa, e em particular a cada um dos animadores dos programas, uma nova e considerável liberdade de iniciativa, o que implicou uma redefinição das relações mútuas. A solução foi estabelecer regras estritas de transparência, tanto em termos de ações realizadas como de despesas incorridas, com o Conselho da Fundação a exercer um controlo mais global do que anteriormente, com base num programa anual previsional e numa avaliação conjunta dos resultados do programa. Essa transparência, que fundamentava as relações de confiança entre o Conselho de Fundação e a equipa permanente, revelou-se tão indispensável que se manteve inalterada durante as décadas seguintes.

Os frutos desta nova política da Fundação foram numerosos e não é possível citá-los todos. A maioria deles está disponível no site da editora Charles Léopold Mayer, [www.eclm.fr](http://www.eclm.fr). Eles permitiram, por exemplo, no âmbito do programa Agricultura Camponesa e Globalização, a criação das primeiras redes mistas de líderes camponeses e especialistas em questões tão variadas como o comércio internacional ou a animação de organizações camponesas. Eles deram legitimidade à ideia e aos métodos de capitalização de experiências, mostrando que isso cria um conhecimento operacional de natureza nova. É assim, por exemplo, que a

A «reunião de Caracas» em 1991, dedicada à melhoria dos bairros populares em todo o mundo, organizada no âmbito do programa Estado e Sociedade, mostrou que qualquer política neste domínio deveria satisfazer um certo número de princípios orientadores comuns, dando origem a um novo princípio de governação, o princípio da subsidiariedade ativa, hoje adotado pela União Europeia.

Os encontros por vezes deram origem a instituições novas e duradouras, como o selo Finansol de finanças solidárias, resultante de um encontro internacional sobre microcrédito. Também tiveram uma influência muito direta nos acontecimentos, como os dois encontros internacionais sobre a arte da paz, o primeiro dos quais contribuiu para pacificar durante algum tempo a situação na Etiópia, e o segundo, realizado logo após o genocídio dos tutsis em Ruanda, em outubro de 1994, contribuiu para dotar o novo governo de elementos preciosos de reflexão e exemplos concretos na estratégia de construção da paz.

Paralelamente a todos esses programas, cada um dos quais conduziu a sua vida de forma relativamente autónoma, o programa sobre os principais riscos tecnológicos, criado pelo grupo de Vézelay, destacou-se. Pois o Apelo para os Estados Gerais do Planeta não tinha sido lançado apenas ao acaso, mesmo que o seu eco mediático em vários países tivesse sido significativo. Ele conferia à Fundação uma responsabilidade que o grupo de intelectuais reunido em Vézelay não podia assumir. A Fundação, como O Pequeno Príncipe de Saint-Exupéry, tornou-se responsável pela ambição que ajudou a criar: a organização dos Estados Gerais do Planeta.

É difícil imaginar uma diferença maior entre a relativa modéstia da nossa fundação, uma anã em comparação com as grandes fundações americanas, cujos patrimónios eram várias dezenas de vezes superiores ao seu, e essa ambição de uma nova forma de diálogo mundial. Chegámos lá gradualmente. A primeira etapa foi, em 1992 e 1993, organizar sete encontros regionais na Europa, África, Médio Oriente, América do Norte, América Latina, China e Sudeste Asiático para nos certificarmos de que um diagnóstico feito por alguns intelectuais francófonos era partilhado nos quatro cantos do planeta. Os resultados convergentes desses encontros levaram-nos, em setembro de 1993, a organizar uma «Convenção preparatória para os Estados Gerais», cujo objetivo era saber se o Apelo para os Estados Gerais do Planeta tinha alguma chance de resultar numa dinâmica coletiva mundial, a partir de um diagnóstico comum da situação. Também aqui a conclusão foi positiva, levando à redação coletiva da «Plataforma para um mundo responsável e solidário» e, com base nela, ao lançamento de uma dinâmica coletiva, chamada «Aliança para um mundo responsável e solidário». A Fundação assumiu o lugar do grupo de Vézelay para assumir o comando. Tudo ainda estava por conceber para uma dinâmica multicultural e multiactores como esta, a sua própria natureza, os seus parceiros e os seus métodos de trabalho. Esta aliança constituiu para a fundação uma nova mutação, tão radical quanto a primeira.

#### *O desenvolvimento da Aliança para um Mundo Responsável e Solidário e a organização da Assembleia Mundial dos Cidadãos. 1994-2001*

Durante os oito anos que se seguiram ao lançamento da Aliança e à organização da Assembleia Mundial dos Cidadãos, os sete programas definidos em 1991 seguiram cada um o seu próprio caminho, mas o conjunto das questões abordadas por esses programas alimentou a reflexão da Aliança, que se pretendia triplamente global, abrindo-se a todas as regiões do mundo, associando todos os tipos de atores e abordando todos os grandes desafios da humanidade no final do século XX.

Tal como o apelo de 1988, a Plataforma para um Mundo Responsável e Solidário teve uma grande repercussão nos meios de comunicação social. Os aliados, por definição signatários da plataforma, rapidamente passaram a ser várias centenas e depois vários milhares, atraindo a atenção de organizações com vocação mundial muito mais antigas, como a Associação dos Cidadãos da Terra, criada logo após a Segunda Guerra Mundial.

Mas tudo ainda precisava ser concebido e feito. Consciente da magnitude da tarefa, o Conselho de Fundação tomou, em 1994, a decisão de não organizar nenhum período sabático até a organização desses Estados Gerais do Planeta, que se tornaram o novo horizonte da Fundação; na prática, até a Assembleia Mundial dos Cidadãos, que se realizará em Lille, na França, em dezembro de 2001.

O desafio era colossal. Entre 1994 e 2001, o apoio à Aliança, novo nome do que tinha sido originalmente um programa sobre os principais riscos tecnológicos, ocuparia um lugar cada vez mais importante no orçamento da Fundação. Este, por sua vez, seria aumentado ano após ano para se adequar a esta ambição tão vasta. Assim, em dez anos, a Fundação passou do financiamento de projetos pontuais para a organização de uma aliança mundial.

Não é possível detalhar aqui tudo o que a construção desta Aliança implicou ao longo destes oito anos. Vamos destacar apenas alguns elementos particularmente marcantes. Muito rapidamente, ficou claro que a Aliança seria construída de acordo com três vias complementares:

- uma via «geocultural», com o objetivo de associar progressivamente as diferentes regiões do mundo;
- uma «via colegial» que visa fazer emergir, à escala mundial, os pontos de vista e as propostas de todos os tipos de atores públicos e privados, desde os agricultores às grandes empresas, dos professores aos responsáveis das autarquias locais, dos atores financeiros aos da investigação. Esta segunda dinâmica era particularmente difícil e original, partindo da ideia de que a diversidade do mundo não é apenas uma diversidade geocultural, mas também, e por vezes muito mais, uma diversidade socioprofissional. num momento em que se assistia, através da globalização económica, ao surgimento de «sociedades em tubos de órgão», diferentes meios socioprofissionais justapostos dentro de uma sociedade, sem se misturarem, a ponto de os dirigentes de grandes empresas de diferentes continentes terem muito mais proximidade entre si do que com os habitantes pobres da sua própria cidade;
- uma «via setorial» que visa classificar as questões e promover em cada uma delas um «projeto temático» reunindo, de forma tão internacional quanto possível, os melhores especialistas na matéria, convidados a formular propostas de reforma para o próximo século.

Em suma, uma abordagem verdadeiramente prometeica que refletia duas convicções a que chegámos e que a plataforma enunciava claramente. A primeira é que não adianta tentar uma «avanço» num domínio específico, nomeadamente tecnológico, quando a transição a realizar é sistémica. A segunda, enunciada por Pierre Calame no livro *Mission Possible*, escrito em 1994 para fazer um primeiro balanço intelectual dos avanços da Fundação, é que, em períodos de mudanças rápidas, o que era evidentemente o caso, *o quadro conceptual e institucional herdado do passado e que evolui muito lentamente já não se adapta aos novos desafios*. Portanto, como se dizia na época, a ação mais concreta... é pensar, revisar esse quadro conceptual e institucional.

Não é surpresa para ninguém dizer que a construção desta aliança foi tudo menos um longo rio tranquilo. A maior dificuldade residiu na própria natureza da Aliança e nas modalidades da sua governação. Não era uma organização política, nem um sindicato, nem uma associação. Nestes três casos, a fronteira é claramente delimitada entre aqueles que fazem parte e aqueles que não fazem parte. Rapidamente compreendemos que a Aliança era, pelo contrário, uma instituição sem paredes, sem membros formais. Nesta dinâmica, os níveis de envolvimento e compromisso eram extremamente variáveis, o que a privava das modalidades clássicas de governação das organizações: uma lista de membros; estatutos que definissem as responsabilidades e os poderes dos diferentes órgãos; eleições para designar os órgãos dirigentes e os porta-vozes. No caso da Aliança, o poder real de cada um decorria não de uma posição estatutária, mas do seu valor acrescentado ao trabalho comum, quer se tratasse de estabelecer contactos em novos países ou novos meios, animar um projeto temático ou organizar a comunicação. É claro que a Fundação e, dentro da Fundação, o Conselho e o seu presidente desempenhavam um papel determinante, por um lado porque

que eles representavam a continuidade do processo, em segundo lugar porque traziam dinheiro e, por fim, porque desenvolviam os métodos. Nos dois primeiros anos, todos saíram ganhando, mas os anos seguintes foram marcados por uma série de crises. A mais duradoura teve a ver com a diversidade de expectativas daqueles que, ao assinarem a plataforma, se tornaram aliados. Dois tipos de perfis surgiram. O primeiro, que por simplicidade chamaremos de «os especialistas», reunia pessoas que, em suas áreas de competência, haviam percebido os limites do que faziam, seja porque estavam confinadas a um campo muito restrito, seja porque não eram suficientemente abertas ao internacional, seja porque não apresentavam propostas suficientes para o século vindouro. O que estes especialistas esperavam da Aliança era que ela oferecesse um ambiente de trabalho flexível e eficaz, que permitisse avançar rapidamente, abrir-se para o exterior e interligar áreas geralmente separadas. Os segundos, a quem chamaremos «os militantes», tinham vindo para a Aliança seduzidos pela novidade e ambição da sua abordagem. Muitas vezes desiludidos com a timidez dos partidos políticos, as lutas pelo poder ou ainda o confinamento num quadro geográfico demasiado restrito, viam na Aliança uma possível renovação do seu empenho e um novo quadro para a sua paixão. Por outro lado, muito marcados pela sua experiência política ou associativa, sentiam-se desconfortáveis nesta instituição sem paredes e, acima de tudo, reivindicavam ser parte integrante das decisões coletivas. O papel central da Fundação e do seu presidente não era sustentavelmente aceitável aos seus olhos e queriam substituí-lo o mais rapidamente possível por modalidades formais de decisão coletiva. Em suma, queriam impor à Aliança uma conceção de poder inspirada na sua experiência política ou associativa. Esta tensão entre especialistas e ativistas, a desconfiança destes últimos em relação ao papel da Fundação, que gostariam de reduzir à função clássica de financiador, travou o desenvolvimento da Aliança, absorvendo uma energia considerável daqueles que estavam precisamente mais empenhados no seu desenvolvimento. Foi preciso esperar até 1999 para que a Fundação assumisse o facto de que a Aliança era uma forma de organização totalmente nova, respondendo às necessidades de um mundo aberto, forma que deveria ser teorizada como tal; a Aliança, um novo modo de organização coletiva.

Segunda dificuldade: o alcance e os limites do desenvolvimento da via geocultural. Por mais fácil que seja proclamar que os desafios são globais, por mais possível que seja organizar, como fizemos em 1992-1993, encontros de algumas dezenas de intelectuais nos diferentes continentes, por mais difícil que tenha sido a transição de uma rede de parceiros da Fundação amplamente dominada pelos países francófonos para um movimento verdadeiramente global. Foram feitos esforços magníficos por todos ao longo desses oito anos para ampliar a audiência da Aliança. Alguns aliados chegaram mesmo a empreender verdadeiras viagens missionárias para levar a boa nova a novos países ou novos meios. Mas o facto é que, ao fim de oito anos, mais de três quartos dos aliados continuavam a ser francófonos ou hispânicos. Chegou-se mesmo a enfrentar preconceitos: assim, a dinâmica da Aliança seduziu alguns na América do Norte, mas, no final das contas, eles não imaginavam que uma dinâmica mundial pudesse ser animada em outro lugar que não Washington ou Nova Iorque. Esta discrepância entre a consistência humana real da Aliança e a sua ambição de um diálogo equilibrado entre as regiões do mundo conduziu-nos-á, como veremos, a decisões radicais e irreversíveis no momento da organização da Assembleia Mundial dos Cidadãos.

O desenvolvimento da via colegial, por sua vez, esbarrou no facto de que, no final do século XX, existiam muito poucas redes profissionais de âmbito mundial. É verdade que houve uma tentativa por parte dos sindicatos. É certo que os chefes de grandes empresas, devido à dimensão mundial das suas atividades, podiam ter a sensação de encarnar uma elite económica mundial, mas, na época, esta continuava a ser, na realidade, muito norte-americana e europeia. A China ainda não tinha recuperado o lugar de destaque que ocupa 40 anos depois. Também existiam, a nível científico, algumas uniões mundiais que reuniam especialistas da mesma disciplina, mas, quando se tratava de abordar o impacto da investigação científica nas sociedades ou as condições de exercício da responsabilidade dos cientistas, já não havia muita gente. Isso voltou a verificar-se em 1998.

com a Cimeira Mundial sobre o Ensino Superior e, em 1999, a Cimeira Mundial sobre a Ciência. No domínio religioso, existia um Parlamento Mundial das Religiões, mas, na prática, era amplamente inspirado, financiado e dirigido por diferentes obediências cristãs. Na mesma época, as coletividades territoriais procuravam estruturar-se à escala mundial, com a primeira Assembleia Mundial das Cidades, mas era sobretudo na esperança de fazer ouvir a voz das coletividades territoriais em diferentes instituições multilaterais das Nações Unidas e não para refletir em conjunto sobre o papel dos territórios no futuro do planeta. O facto notável é que, através da Aliança, conseguimos iniciar o diálogo com estes diferentes colégios internacionais em formação, sem, no entanto, os convencer a elaborar perspectivas fortes para o século XXI e muito menos a dialogar entre si sobre essas perspectivas.

A via setorial era a mais fácil das três, porque criar um projeto temático reunindo bons especialistas não exigia necessariamente que ele fosse realmente global ou que desse voz aos diferentes tipos de atores. A dificuldade aqui foi, em primeiro lugar, conceptual: como estruturar este conjunto de projetos temáticos para cobrir da melhor forma possível o espectro dos desafios do futuro. Para isso, concebemos uma tipologia dos projetos, agrupando-os em quatro polos: o polo das *representações e conhecimentos*, que reunia tudo o que estrutura as nossas representações do mundo e orienta a nossa ação, a começar pelo sistema de valores e pela cultura; o polo *economia e sociedade*, que abrange a organização da sociedade, os modos de vida, a demografia, a coesão e a exclusão social, os sistemas de produção; o polo *governança*, que abrange a cidadania, o sistema jurídico, as políticas públicas, a organização da sociedade civil, a política internacional; o polo das *relações entre a humanidade e a biosfera*, que engloba a evolução climática, a energia e a gestão da biosfera. Esta tipologia, que também nos serviu para classificar os diferentes colégios socioprofissionais, permitiu grandes avanços, dos quais podemos dar uma ideia quantitativa: em 2001, durante a Assembleia Mundial dos Cidadãos, os participantes tiveram à sua disposição cerca de 70 cadernos de propostas classificadas entre estes diferentes pólos, muitos dos quais representaram um verdadeiro contributo inovador.

Pela sua ambição, a Aliança era um pouco como um horizonte que parecia fugir à medida que avançávamos. Por outro lado, se a julgarmos à luz dos progressos alcançados em poucos anos, podemos constatar que ela deu origem a inúmeros diálogos improváveis e que, ao longo do caminho, permitiu o intercâmbio em pé de igualdade com as maiores instituições.

Citarei aqui apenas um exemplo, tanto pela importância do tema como pelas repercussões que teve e pela contribuição original que a Aliança pôde dar: a busca de valores comuns a toda a humanidade. Esta questão dos valores comuns ocupou um lugar de destaque nas trocas mundiais durante a última década do século XX, um período que, em retrospectiva, podemos qualificar como um período de esperança. Após a queda do Muro de Berlim e o colapso do bloco soviético, não parecia irracional sonhar com uma nova ordem internacional democrática; no entanto, para construir essa nova ordem, era indispensável chegar a um acordo sobre valores comuns.

Após a Segunda Guerra Mundial, o que se convencionou chamar de «comunidade internacional» foi construído sobre dois pilares: a Carta das Nações Unidas e a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Ambos tinham a fraqueza de terem sido concebidos pelos vencedores da Segunda Guerra Mundial e de refletirem a supremacia ocidental da época. Em particular, o pilar dos valores: os direitos humanos são a herança da história ocidental, que concede a preeminência do indivíduo sobre a sociedade. Além disso, esses dois pilares nada diziam sobre as relações entre a humanidade e a biosfera, em particular sobre os limites da biosfera e os riscos que o crescimento económico e a exploração desenfreada do que então se chamava recursos naturais representavam para a humanidade. Maurice Strong, Secretário-geral da primeira reunião internacional sobre o ambiente em Estocolmo, em 1972, e mentor da Cimeira da Terra de

1992, estava particularmente consciente disso e tinha concebido a esperança de que essa cimeira da Terra daria origem a um terceiro pilar da vida internacional, uma Carta da Terra, tratando desta vez das condições de preservação da biosfera. O seu fracasso mortificou-o. Convencido de que os chefes de Estado não estavam de forma alguma dispostos a adotar este terceiro pilar e mudando de estratégia, ele quis fazer da elaboração da Carta da Terra uma aventura partilhada pela sociedade civil. Por seu lado, a UNESCO, sob a direção do seu secretário-geral da época, Federico Mayor, chegou à conclusão de que era vital para a humanidade chegar a um acordo sobre valores comuns.

É neste contexto que a Aliança e a Fundação procuraram aportar o seu próprio valor acrescentado. Este decorria de duas das nossas especificidades: olhar para além das questões ambientais e apostar num verdadeiro diálogo entre culturas e entre meios socioprofissionais. Foi isso que nos levou a assumir o nosso lugar nos diálogos internacionais em curso. Convencidos da pertinência da reflexão de Maurice Strong sobre a necessidade de um terceiro pilar, durante vários anos falámos da Carta da Terra, tanto para dialogar com a iniciativa tomada por Maurice Strong e Mikhail Gorbachev como para nomear o nosso próprio esforço de busca de valores comuns.

Progressivamente, uma evidência se impôs a nós. O único valor comum a toda a humanidade era a responsabilidade. Noção que, com muitas nuances, é encontrada em todas as línguas e que descreve o facto de que, quando existe uma comunidade, cada um dos seus membros deve assumir o impacto dos seus atos em relação a todos os outros membros. Isso daria origem, alguns anos mais tarde, à proposta não mais de uma Carta da Terra, mas de uma *Declaração Universal das Responsabilidades Humanas*, paralela à Declaração Universal dos Direitos Humanos. Ao fazê-lo, retomámos e ampliamos a proposta formulada alguns anos antes pelo Interaction Council, um think tank formado, por iniciativa do ex-chanceler alemão Helmut Schmidt, por ex-chefes de Estado.

O trabalho da Aliança teve um efeito transformador nos outros programas da Fundação. Assim, o programa inicialmente dedicado à luta contra a exclusão evoluiu gradualmente para um esforço mais amplo e conceitual de imaginação de um novo modelo socioeconómico. A abordagem setorial da Aliança também abriu caminho para novas perspetivas. Foi assim, por exemplo, que mostramos que os territórios, ou seja, as bacias de vida, se tornariam o alicerce da governança do futuro; ou que contribuimos para difundir internacionalmente, inclusive na China, o conceito de ecologia industrial e territorial; e que começamos a lançar as bases para uma finança responsável.

*A Assembleia Mundial dos Cidadãos e a agenda do século XXI. 1999-2002.*

Durante a última década do século XX, um número cada vez maior de pessoas percebeu as limitações de uma gestão das interdependências globais, entre as sociedades e entre a humanidade e a biosfera, reduzida à globalização dos mercados e à generalização da economia liberal em todo o mundo. A reação, num primeiro momento, concretizou-se no movimento antiglobalização, com alguns a considerar que apenas o regresso à soberania económica dos Estados devolveria aos povos o controlo do seu futuro. Este movimento obteve alguns sucessos, como o bloqueio, em 1998, do Acordo Multilateral sobre Investimentos (AMI), que tinha sido negociado nas costas dos povos. Uma vitória mais aparente do que real, pois o abandono desse acordo levou à substituição de regras internacionais aceites por todos por acordos bilaterais, provavelmente ainda mais desfavoráveis aos países mais pobres. E, acima de tudo, esse movimento antiglobalização não trazia nenhuma resposta para a questão que se impunha a todos: como gerir juntos um planeta frágil em benefício de toda a humanidade? Começava-se a falar dos diferentes limites da biosfera e a questão das alterações climáticas já estava na agenda há mais de dez anos.

global. Daí a transição de um movimento antiglobalização para um movimento altermundialista que afirmava, para retomar o slogan da época, que outro mundo era possível. A Aliança, pela sua própria natureza, encarnava o alterglobalismo, uma vez que se tratava, segundo ela, de definir os contornos concretos desse outro mundo. Mas, nessa época, fomos confrontados com outra visão do alterglobalismo, aquela que deu origem, precisamente na época em que se realizaria a Assembleia Mundial dos Cidadãos, ao Fórum Social Mundial. Era um altermundialismo mais militante, menos tecnocrático, poder-se-ia dizer, do que o que a Aliança encarnava; não se preocupava com a necessidade de um diálogo entre os diferentes meios socioprofissionais, nem com a necessidade de elaborar alternativas fortes, tanto no domínio da governação como no da economia ou do direito. O seu objetivo era reunir, à escala internacional, movimentos militantes da sociedade civil, principalmente da esquerda e dos partidos ecologistas, sem se preocupar excessivamente com a representatividade efetiva desses movimentos na sociedade. Muitos dos signatários da Plataforma, aqueles que foram qualificados como «militantes», em oposição aos «especialistas», sentiram-se claramente mais à vontade na dinâmica coletiva amplamente divulgada pelos meios de comunicação dos Fóruns Sociais Mundiais do que na abordagem da Aliança. Os Fóruns Sociais Mundiais, concebidos como o simétrico do Fórum Económico Mundial de Davos, herdando uma longa tradição de contra-cúpulas, beneficiavam de uma repercussão mediática muito superior à da Aliança.

Essa confrontação entre as duas concepções do altermundialismo foi muito útil para nós. Conhecíamos bem os promotores do Fórum Social Mundial, pelos quais tínhamos muita estima, e sonhamos juntos, durante algum tempo, com a complementaridade entre a abordagem propositiva da Aliança e a abordagem mais oposicionista do Fórum Social Mundial. Os primeiros anos do Fórum pareciam confirmar essa complementaridade, até que, em 2004, ele deixou sua sede em Porto Alegre para organizar sua cúpula anual sucessivamente em diferentes regiões do mundo, renunciando assim ao seu esforço propositivo.

Este confronto entre duas visões do altermundialismo teve um segundo efeito: obrigou-nos a levar até ao fim a lógica da Assembleia Mundial dos Cidadãos, novo nome dos Estados Gerais do Planeta. Em 2000, o Conselho de Fundação se deparou com um dilema: deveria a Assembleia Mundial ser uma espécie de assembleia geral dos aliados ou deveria ser concebida como uma assembleia representativa da diversidade do mundo, tanto no plano geocultural quanto no plano socioprofissional? Na medida em que o Fórum Social Mundial se tornava um importante polo de atração para muitos signatários da Plataforma da Aliança, optámos pela segunda solução e concebemos a Assembleia Mundial como uma modalidade radicalmente nova de diálogo mundial. Ao fazê-lo, estávamos conscientes de que apenas uma pequena minoria dos aliados participaria efetivamente nesta assembleia, o que equivalia a uma forma de sabotagem da dinâmica coletiva em benefício de um encontro de natureza radicalmente nova, cujo valor resultaria do seu formato, das suas conclusões e das suas consequências.

A Fundação elaborou então o conceito, a filosofia e os métodos da Assembleia Mundial: um encontro de dez dias em Lille, França, com 400 participantes representativos da diversidade sociocultural e socioprofissional do mundo. Para garantir essa representatividade, estabelecemos regras de quotas de participantes por região do mundo, em função do peso relativo da população de cada uma delas, e quotas de representação dos diferentes meios socioprofissionais. Esta Assembleia, onde chineses e indianos representavam, por si só, 25% do total dos participantes e onde responsáveis militares se cruzavam com líderes espirituais ou dirigentes camponeses, constituiu um evento verdadeiramente incrível, que marcou todos aqueles que o viveram, sem dúvida para além do que tínhamos imaginado. Pela primeira vez e de forma muito tangível, «o mundo inteiro estava lá».

A Assembleia teve de mobilizar, juntamente com os participantes, centenas de voluntários para os acompanhar nas oficinas e garantir a tradução simultânea em 35 idiomas. Tínhamos concebido

o próprio método de trabalho, inspirando-nos em todos os conhecimentos metodológicos da Fundação, de modo a que cada workshop resultasse numa síntese que valorizasse os contributos dos diferentes participantes e para que os conhecimentos adquiridos num dia alimentassem os trabalhos do dia seguinte. Um exercício delicado, em que, por várias vezes, quase sucumbimos à complexidade do sistema que tínhamos inventado, mas que, pela multiplicidade dos trabalhos do workshop, constituiu uma base formidável para tirar conclusões, garantindo a rastreabilidade entre as contribuições de cada um e as conclusões gerais. Vincent Calame desenvolveu nessa ocasião uma primeira versão do software Desmodo, frequentemente utilizado posteriormente para construir de forma transparente as conclusões de grandes encontros organizados em múltiplas oficinas, o que é a condição para que todos os participantes desempenhem um papel ativo.

### *A Agenda do século<sup>XXI</sup>*

O grande desafio da Assembleia, a sua razão de ser, era saber se, a partir desses milhares de intercâmbios e dezenas de cadernos de propostas, seria possível definir prioridades comuns para a ação. A análise, nos meses que se seguiram à Assembleia, de todo esse material permitiu dar uma resposta positiva a essa questão. Sim, apesar ou graças à diversidade de horizontes geoculturais, socioprofissionais e de interesses dos aliados, surgiu uma Agenda do século<sup>XXI</sup>. E essa é a boa notícia: podemos agir juntos para enfrentar os nossos desafios comuns. Agenda deve ser entendida no seu sentido literal: as transformações que é imperativo empreender. A segunda boa notícia é que esses desafios comuns são limitados em número, permitindo concentrar-se num pequeno número de ações: a Agenda estabelece uma estratégia de mudança para o mundo. Por outro lado, a má notícia, que explica a dificuldade encontrada há várias décadas para a sua implementação, é que cada um desses desafios implica transformações radicais na nossa maneira de pensar e agir. A Agenda não se resume aos debates e lutas coletivas dos séculos passados. Trata-se, sim, de uma mudança de era. A ênfase é colocada na relação entre as escalas, do local ao global, entre os meios, entre as questões.

Quatro desafios interligados estruturam a Agenda. Em primeiro lugar, *uma base ética comum, a responsabilidade*, que liga os atos aos valores, os comportamentos individuais e as normas jurídicas e que se revela através de comportamentos concretos: a responsabilidade só se revela pela forma como é exercida. Em seguida, *uma revolução na governança*, ou seja, nas modalidades de gestão da sociedade, para assumir as relações, organizar as cooperações, combinar a dupla exigência de coerência e autonomia, de unidade e diversidade em todas as escalas, do local ao global. Em terceiro lugar, *uma transformação radical dos nossos modelos económicos* para conciliar o bem-estar de todos e os limites da biosfera. Por fim, *o surgimento de uma comunidade mundial*, do sentimento vivido de uma comunidade de destino, sem o qual seremos incapazes de gerir as interdependências irreversíveis entre as sociedades e entre a humanidade e a biosfera.

*Terceira etapa: a Fundação coloca-se ao serviço dos desafios do século XXI. 2003-2014 O segundo*

*período sabático permite definir a nova estratégia da Fundação*

A elaboração da Agenda foi o primeiro passo do segundo período sabático, em 2002-2003. Era necessário digerir coletivamente tudo o que havia acontecido nos últimos dez anos e tirar as conclusões.

Durante a última década do século XX, o contexto mundial mudou profundamente: a queda da União Soviética permitiu sonhar com uma harmonia mundial rapidamente desmentida pelos factos; a Ásia, e em particular a China, tornaram-se os pólos mais dinâmicos da evolução mundial, confirmando a nossa intuição de que nada seria possível sem construir o diálogo com os novos gigantes emergentes; a ilusão do «fim da história», com o triunfo dos modelos

democráticos e da economia de mercado dissipou-se rapidamente; as tentativas de impor a democracia pela força ou pela sedução fracassaram; a globalização dos mercados não permitiu unir as sociedades nem garantir a gestão das interdependências entre a humanidade e a biosfera; a afirmação do caráter universal dos direitos humanos era contestada e não assegurava a coesão das sociedades; o Islão político afirmava-se e os atentados de Nova Iorque em setembro de 2001 inauguraram a era do terrorismo globalizado; as alterações climáticas, agora reconhecidas como uma ameaça comum, tinham dificuldade em dar origem a estratégias internacionais à altura do desafio. Todas estas ilustrações revelam, de forma implícita, a urgência desta Agenda, cujo conteúdo acabámos de explicar.

Para o Conselho de Fundação, a Agenda constituía, evidentemente, o nosso novo horizonte: as próprias modalidades da sua emergência tornavam-na uma obrigação imperiosa. Mas como passar de uma forma de estruturação da nossa ação para outra, como assumir as relações entre as ações cuja necessidade a Agenda nos lembrava, com quais parceiros, antigos e novos, levar adiante essa ambição tão distante da estruturação dos debates políticos e das forças sociais? O período sabático foi dedicado a encontrar respostas para todas essas perguntas.

A Agenda, sem tornar obsoletos os temas que em 1991 estruturaram os nossos sete programas, convidava a colocá-los numa nova perspetiva, mais global, cujo cimento seriam os quatro desafios identificados na Agenda. A afirmação das estreitas ligações entre os quatro desafios já não permitia estruturar a ação e a organização da Fundação a partir de programas temáticos, que até então tinham dado autonomia às equipas que os animavam. Era, portanto, necessário inventar outra forma de organização que assumisse as ligações entre todas as ações da fundação, sem, no entanto, conduzir a um modo de funcionamento centralizado. Nem o respeito pelas aspirações dos diferentes membros da equipa, nem a fidelidade aos nossos parceiros históricos podiam desviar-nos das nossas novas prioridades estratégicas. As fundações são, por excelência, instituições não democráticas, cuja estratégia não depende de eleitores, acionistas, membros ou exigências de clientes. Era o momento certo para dar corpo a essa outra filantropia que assume servir da melhor forma os objetivos de interesse geral que a transcendem.

A principal incerteza dizia respeito às nossas futuras parcerias, uma vez que a grande maioria das organizações da sociedade civil, empresas e instituições públicas continuavam a ser herdeiras do «velho mundo». Sentíamos que, em muitos casos, teríamos de inventar novos parceiros, apoiando-nos nos parceiros da etapa anterior, caso estivessem dispostos a embarcar connosco nesta nova aventura. Uma das soluções encontradas foi incentivar o desejo de autonomia dos quadros mais experientes da equipa, oferecendo-lhes a possibilidade de criar a sua própria estrutura para se tornarem nossos parceiros. Assim nasceram o IRG, Instituto de Investigação e Debate sobre Governação, o IRE, Iniciativa para Repensar a Economia, e o FNGM, Fórum para uma Nova Governação Mundial. Outras criações se seguiram, geralmente na linha dos trabalhos realizados em conjunto no âmbito da Aliança. Essa foi a força e a fraqueza dessa nova etapa: conseguimos inventar novas formas de agir, mas, em contrapartida, muitos novos parceiros, criados do zero para se inscreverem na Agenda e na nova estratégia da Fundação, ficarão dependentes do nosso financiamento por muito tempo.

Uma das questões colocadas ao Conselho dizia respeito ao futuro da Aliança. A escolha feita para a Assembleia Mundial de Cidadãos já antecipava a resposta: não queríamos fazer dela uma Assembleia Geral dos aliados e a maioria deles não pôde participar devido às quotas que nos impusemos. Sem grande surpresa, a dinâmica foi quebrada. Em 2003, o Conselho teve de decidir entre três hipóteses: pôr fim ao nosso apoio; transformar a Aliança numa instituição dotada de estatutos clássicos e chamada a tornar-se um dos nossos parceiros; criar a partir da Aliança múltiplas alianças, cada uma delas portadora de um dos objetivos da Agenda, mas mantendo as características que tínhamos inventado para as alianças, em

particular a possibilidade de participar com intensidade variável. A terceira opção foi a escolhida.

O Conselho de Fundação também questionava-se sobre a nossa possível contribuição intelectual para esta agenda inovadora. No final do período sabático, observou que já tínhamos produzido contribuições significativas para três dos quatro desafios: o projeto da Carta das Responsabilidades Humanas, cuja versão provisória foi aprovada pela Assembleia Mundial; os cadernos de propostas sobre a governança, do local ao global; o próprio método da Aliança para construir uma comunidade de destino. Restava um desafio «órfão»: o da renovação do pensamento económico. Foi para enfrentar esse desafio que criámos a Iniciativa para repensar a economia. Ao fazê-lo, a Fundação deixou de se posicionar apenas como um apoio a dinâmicas externas, tornando-se ela própria um interveniente direto na implementação da Agenda.

Por fim, para conciliar a nossa exigência de coerência de toda a ação com a descentralização das iniciativas, tivemos de inovar novamente nos métodos de trabalho, colocando cada ação apoiada num referencial de quatro dimensões: «onde», «com quem», «sobre o quê» e «como», o que permitiu a cada membro da equipa e a cada parceiro identificar claramente outras ações que se cruzavam em algumas dessas dimensões para estabelecer a cooperação entre elas. Concordemos que isso era esperar muito de cada um. Nem tudo foi bem-sucedido, mas esse método foi muito benéfico na elaboração dos orçamentos da Fundação, que passaram a ser bienais para afirmar a continuidade da ação. Cada um deles passou a ser uma oportunidade para fazer um balanço dos avanços em uma estratégia decididamente global. Tal como para a própria Aliança, a amplitude dos objetivos podia parecer irracional, mas proporcionou-nos uma bússola formidável. É tão verdade que o orçamento de 2004-2005, o primeiro desta terceira etapa, antecipou o que seria a ação da Fundação nos dez anos seguintes. Limitar-nos-emos a evocar alguns episódios particularmente marcantes, cada um correspondendo a um dos quatro desafios.

#### *Renovar o diálogo entre as sociedades e construir uma comunidade de destino: o Fórum China Europa*

Quer gostemos ou não da civilização e do regime político chinês, o mundo não se fará sem a China e temos de aprender a dialogar com ela e a enfrentar os desafios comuns. Fortalecida por esta convicção robusta, a Fundação, a partir de 1992, muito pouco tempo depois dos acontecimentos de Tiananmen, que contribuíram para abrir os olhos daqueles que viam na China maoísta um modelo para o mundo, estabeleceu relações com parceiros chineses, e essas relações foram-se diversificando e intensificando progressivamente, nomeadamente com o desenvolvimento da Aliança, de modo que, em 2003, vários programas da Fundação tinham parceiros na China, demonstrando a fecundidade desses intercâmbios. É preciso dizer que, na época, nos beneficiamos de duas circunstâncias excepcionais: primeiro, o início do século<sup>XXI</sup>, até a chegada ao poder de Xi Jinping, foi um período de abertura como a China conhece episodicamente, tornando possíveis intercâmbios interindividuais bastante livres; em seguida, a maioria dos quadros dessa nova China fazia parte das primeiras gerações que tiveram acesso à universidade após a sua reabertura após a Revolução Cultural, criando um surpreendente «efeito de rede» que possibilitou contactos de alto nível e em muitos meios, inimagináveis em outros tempos.

No início de 2003, realizou-se em Pequim uma reunião para fazer um balanço de dez anos de cooperação, que revelou a possibilidade de sair do isolamento por programa para abrir inúmeras vias de cooperação para o futuro. Mas foi um acontecimento fortuito que teve um efeito federador: o desejo da China de compreender melhor a União Europeia num período da sua história em que precisava de integrar múltiplas componentes, Hong Kong, Macau, o Tibete e, amanhã, Taïwan, respeitando a sua diversidade, e via na construção europeia um modelo possível de integração. Em resposta a esta expectativa, a Fundação coorganizou com a Universidade de Diplomacia Chinesa e a Associação

intelectuais chineses na Europa, um colóquio em 2005 apresentando a construção europeia, vista sob vários ângulos, a um público chinês particularmente atento. A credibilidade da Fundação deveu-se ao facto de, graças à sua ação anterior e aos contactos de confiança estabelecidos em diferentes meios, ter conseguido reunir em Nansha, no sul da China, os principais intervenientes da construção europeia. O público chinês ficou encantado, sabendo que não teria dificuldade em estabelecer contactos académicos ou diplomáticos, mas que seria incapaz de trazer esses intervenientes históricos.

Este primeiro sucesso levou-nos a dar-lhe continuidade, com a criação de um Fórum China-Europa que encarna a possibilidade de renovar profundamente as relações entre as sociedades. Foi a experiência da Aliança que serviu de matriz para este Fórum, com modalidades de diálogo descentralizadas que permitiram aos chineses e europeus confrontar os seus pontos de vista e soluções sobre um grande número de assuntos de interesse comum, para depois destacar as grandes perspectivas em sessões plenárias. Um método de trabalho à primeira vista incompatível com o sistema político chinês e que suscitou inicialmente muito cepticismo por parte europeia, onde se duvidava que os homólogos chineses pudessem expressar outra coisa que não a visão do Partido Comunista, mas que, à força de teimosia, superou todos esses obstáculos.

O segundo Fórum foi realizado na Europa em 2007, com 45 workshops distribuídos por diferentes países europeus, seguidos de sessões plenárias em Bruxelas. O terceiro, ainda mais improvável, foi realizado na China em 2010, com 56 workshops distribuídos por todo o país e sessões plenárias em Hong Kong. Estes fóruns demonstraram, com o caso chinês a priori mais difícil, que era possível outro diálogo entre sociedades, substituindo a oposição clássica «nós contra os outros» uma abordagem muito mais subtil, em que as divergências internas em cada continente eram equivalentes às divergências entre chineses, de um lado, e europeus, do outro, e que era possível extrair desses diálogos uma declaração clara dos desafios a enfrentar em comum.

Esses fóruns também serviram para revelar as miopias herdadas do passado: muito bem cobertos pela mídia chinesa, foram soberbamente ignorados pela mídia europeia que, sem compreender a natureza da formidável emergência da China no cenário mundial, ainda imbuída da superioridade europeia, não via o que a Europa poderia aprender com a China. Erro histórico fatal que nos fez ignorar a riqueza desse diálogo e explica por que, em tão poucos anos, a China passou, aos olhos dos europeus, do estatuto de fábrica do mundo, aproveitando-se apenas do baixo custo da sua mão de obra, para o de rival estratégico da Europa, superando-a em muitos domínios. Mas a história não repete-se...

O Fórum chegou à sua terceira edição em 2010. Era demasiado ambicioso para recair principalmente sobre os ombros da nossa pequena fundação e a incapacidade administrativa de obter financiamento substancial, nomeadamente da Comissão Europeia, comprometeu irremediavelmente a sua continuidade. Teria continuado o seu caminho com o isolamento da China a partir de 2012? O desejo de intercâmbio teria permanecido tão vivo do lado chinês no momento em que a China se tornava a primeira potência mundial? Ninguém pode dizer. Resta uma conquista formidável: a demonstração de que, com os meios limitados de que dispomos, mas com credibilidade e métodos bem estabelecidos, uma pequena fundação é capaz de reinventar as relações entre as sociedades.

### *Criar alianças cidadãs internacionais*

A via colegial da Aliança nos ensinou duas coisas: apesar da globalização das interdependências, as redes socioprofissionais intercontinentais continuam sendo a exceção; e, quando essas redes existem, elas têm frequentemente um objetivo corporativista. Com a Declaração Universal das Responsabilidades Humanas, expressão que substituiu a Carta, propusemos uma perspectiva totalmente nova: *fazer do exercício da responsabilidade por cada meio socioprofissional*

*o fundamento do contrato social com o resto da sociedade.* E propusemos que o modelo de organização fosse o das alianças, sabendo que era pouco provável, ou mesmo pouco desejável, apostar em estruturas associativas clássicas, indissociáveis de uma abordagem mais corporativista. Daí a expressão genérica proposta de «aliança cidadã», sendo que o qualificativo «cidadã» remete para a ideia de lugar na cidade e, portanto, para a ideia de contrato social. Mas, claro, tratava-se apenas de uma referência geral e, na prática, cada uma dessas alianças cidadãs teve suas especificidades e são tantas aventuras particulares, soluções personalizadas, partindo geralmente da iniciativa dos colégios das alianças.

Foi assim que treze alianças cidadãs surgiram sucessivamente. A simples lista delas dá uma ideia da ambição e do centro de gravidade de cada uma: *a aliança internacional dos moradores*, criada após a primeira assembleia mundial dos moradores de bairros populares das cidades, coorganizada pela Fundação no México em 2001; *a aliança dos jornalistas* que, após um início promissor, viu o seu horizonte geográfico restringir-se, mas o seu objetivo, a ética dos jornalistas e a prática responsável da profissão, perdurar; uma efêmera *aliança de juristas* que se deparou com a dificuldade, neste meio habituado a tratar da responsabilidade dos outros, de refletir sobre a sua própria responsabilidade na sociedade; uma *aliança de universitários*, concebida na sequência do relatório que Edgar Morin preparou no âmbito da Aliança sobre a Universidade do Século XXI, que enunciou as condições para uma universidade assumir a sua responsabilidade perante a sociedade; uma formidável e inesperada *aliança de jovens* iniciada pela nossa aliada brasileira Rachel Trajber que, durante o primeiro mandato do presidente Lula, inventou novos métodos de diálogo entre os jovens sobre as suas responsabilidades, métodos que, com o apoio da Fundação, foram alargados ao mundo com o primeiro encontro mundial de jovens «vamos cuidar do planeta», com prolongamentos nos anos seguintes, nomeadamente na Europa; uma *aliança internacional sobre a responsabilidade dos quadros*, IRESCA, iniciada em França com o apoio ativo da CFDT, mas que depois fracassou devido à dificuldade dos quadros em falar claramente sobre os dilemas concretos com que se deparam; uma *aliança igualmente inesperada de militares pela paz*, liderada por Manfred Rosenberger, herdeira do programa A Arte da Paz, que conduziu a diálogos notáveis entre responsáveis militares de diferentes países sobre a ética dos militares, com o ponto alto da apresentação da Declaração Universal das Responsabilidades Humanas durante o centenário da Escola de Guerra da Colômbia; uma *aliança de cientistas cidadãos* conscientes do esgotamento do discurso herdado do Século das Luzes sobre o caráter automaticamente positivo e libertador da investigação científica e que enuncia as condições para uma investigação científica responsável; uma *aliança de editores independentes*, preocupados em manter e desenvolver a «bibliodiversidade» no contexto da concentração das empresas editoriais; *uma aliança de agricultores e pescadores artesanais*, prolongando as redes construídas pelo programa «Agricultura camponesa e globalização», APM, espaço de reflexão coletiva que deu origem a dinâmicas duradouras, como a rede «sementes camponesas» ou a associação AGTER, dedicada à melhoria da governança da terra, da água e dos recursos naturais; quatro tentativas frustradas de suscitar um debate sobre a responsabilidade das *grandes empresas, filantropos, instituições financeiras e líderes religiosos*.

A amplitude da ambição pode parecer irrisória quando comparada com os meios muito limitados que a Fundação podia dedicar a cada uma dessas iniciativas. Tanto mais que nenhum meio coloca as suas próprias responsabilidades no centro da sua reflexão. Apenas as alianças ou dinâmicas cujo apoio a Fundação decidiu perpetuar puderam continuar a existir e raramente com uma perspetiva global. Mas é precisamente a diversidade dessas tentativas que as torna tão ricas: diante de um mundo que tende a opor «os bons» e «os maus», mantivemos a ideia de que, pelo contrário, cada meio deve ser convidado a evoluir e que é essa participação dos diferentes meios num mundo habitável, onde cada um assume a sua parte de responsabilidade, que devemos continuar a estimular. A nossa dificuldade em suscitar intercâmbios entre fundações sobre as nossas responsabilidades é apenas um exemplo da amplitude das transformações indispensáveis.

A outra lição importante foi a importância de aproveitar momentos privilegiados, de identificar os atores que, nesses momentos, podem fazer a diferença. Foi o caso das universidades, dos jovens e dos militares. Aproveitando essas oportunidades, conseguimos, em cada ocasião, provocar acontecimentos que, embora não tenham tido consequências eternas, deixaram uma marca duradoura, como pontos de apoio para nos reerguermos quando novas circunstâncias favoráveis se apresentarem.

### *Colocar a responsabilidade no centro da vida das sociedades e do direito*

Ao longo dos trabalhos da Aliança, distanciámo-nos da Carta da Terra, mantendo, no entanto, a ambição inicial de Maurice Strong, que era a elaboração de um «terceiro pilar» da comunidade internacional, em pé de igualdade com a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Mas, para isso, era necessário chegar a um texto que satisfizesse uma dupla exigência: ser ao mesmo tempo uma referência ética individual e o fundamento de condutas coletivas e sistemas jurídicos; encontrar eco em todas as sociedades. No momento da Assembleia Mundial, ainda estávamos no meio do caminho e o texto adotado nessa ocasião era, evidentemente, apenas uma etapa.

As Alianças Cidadãs de que acabamos de falar constituíram um teste de pertinência numa grande diversidade de meios. Restava submeter o texto ao teste da tradução para mais de vinte e cinco línguas e, por outro lado, chegar a um texto breve que pudesse servir de base para um futuro direito mundial. Em seguida, era necessário procurar as condições em que tal texto poderia efetivamente ter o seu lugar nas negociações internacionais. Podemos avaliar a ambição se nos lembrarmos que a Declaração Universal dos Direitos Humanos, apesar de ter surgido apenas da cultura ocidental e de beneficiar da sua hegemonia, levou séculos a impor-se! O Conselho de Fundação estava bem ciente disso em 2003, quando decidiu avançar com pragmatismo, um passo de cada vez.

A experiência também nos ensinou que a comunidade de chefes de Estado reunida na ONU seria provavelmente a última a adotar um terceiro pilar e que, portanto, sem negligenciar possíveis oportunidades, era necessário avançar em várias direções: os meios profissionais, a aplicação dos princípios de responsabilidade a múltiplos domínios da atividade humana, o diálogo com os profissionais do direito.

Em 2011, chegou o momento de redigir um breve texto de síntese que pudesse constituir o famoso «terceiro pilar». Foi assim que surgiu a *Declaração Universal das Responsabilidades Humanas*, cujo título e estilo assumem plenamente o paralelo com a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Restava testá-la. Entre os múltiplos esforços, dois merecem ser citados: o compromisso de um diálogo com as autoridades políticas, por ocasião da preparação da Cimeira do Rio de 2012, vigésimo aniversário da Cimeira da Terra de 1992; a introdução dessas reflexões no mundo jurídico. Em ambos os casos, a tarefa parecia fora do alcance de uma pequena fundação, mas, como no caso das alianças cidadãs, beneficiamos da credibilidade e dos contactos adquiridos em muitos meios graças ao trabalho e aos métodos da Aliança.

No que diz respeito ao mundo político, foi essencial a cumplicidade estabelecida com Michel Rocard, antigo primeiro-ministro francês, que gozava de grande prestígio internacional e que, por sua vez, promoveu uma Declaração de Interdependência com grandes semelhanças com o nosso projeto de Declaração. Com ele, pudemos dialogar ao mais alto nível com o governo brasileiro, anfitrião da Cimeira, e despertar o seu interesse. Então, fortalecidos por essa boa repercussão, organizamos, com Edith Sizoo como facilitadora do processo, uma turnê pela Ásia – Índia, Filipinas, Malásia, Indonésia –, conseguindo, graças ao nosso esforço para tornar a Assembleia Mundial um verdadeiro reflexo da diversidade do mundo, encontrar em cada caso atores-chave no mais alto nível do Estado. As condições ainda não estavam maduras para obter da «Comunidade Internacional» a inclusão na agenda

do dia da Cimeira deste projeto de Declaração, mas ficou demonstrada a possibilidade, através de uma abordagem rigorosa e obstinada, de jogar na liga dos grandes.

A mesma observação pode ser feita no mundo jurídico: o rigor do processo de elaboração da Declaração e o teste do seu interesse nas Alianças Cidadãs permitiram iniciar intercâmbios com especialistas em direito internacional na Índia, no Brasil e em França. A nossa grande aliada nesse esforço foi Mireille Delmas Marty, jurista internacionalmente reconhecida, professora do Collège de France, profundamente convencida da capacidade do direito de se reinventar para responder a novos desafios. Daí nasceram duas cooperações frutíferas com o Collège de France: o processo

«Levar a responsabilidade a sério», animado por outro jurista unanimemente respeitado, Alain Supiot, colocando a metamorfose da responsabilidade no centro das evoluções jurídicas; e, em seguida, o trabalho internacional animado por Mireille Delmas Marty, que foi a sua última iniciativa antes de falecer, dedicado ao possível surgimento de fundamentos comuns para um direito mundial, que deu origem, em 2022, ao livro «Sur les chemins d'un Jus commune universalisable» (Nos caminhos de um Jus comum universalizável). Em nome da Fundação, Pierre Calame publicou, no mesmo ano, uma síntese das nossas reflexões com o livro

«Métamorphoses de la responsabilité et contrat social» (Metamorfoses da responsabilidade e contrato social). Assim, a Fundação pôde mostrar que o seu diálogo com diferentes povos do mundo e diferentes meios lhe permitiu lançar bases éticas sólidas para o século XXI.

### *Promover uma revolução na governança*

Depois das novas relações entre as sociedades e a base de valores comuns, essa foi a terceira mudança identificada na Agenda do século XXI. O programa «Estado e sociedade», lançado em 1991, permitiu avançar, multiplicar as observações e os diálogos sobre a crise da ação pública, revelando também neste domínio a impossibilidade de permanecer numa filosofia de gestão pública herdada dos séculos passados e elaborada para responder a um estado da sociedade muito distante dos desafios a enfrentar no início do século XXI. Do papel dos territórios aos fundamentos de uma governança mundial, os trabalhos da Aliança permitiram definir princípios gerais de governança, explicados no livro «La démocratie en miettes, pour une révolution de la gouvernance» (A democracia em pedaços, por uma revolução da governança), publicado em 2003. No início da nova etapa da Fundação, o desafio não era, portanto, elaborar uma doutrina, mas confrontar a doutrina a que chegámos com outras correntes de pensamento e testar a sua pertinência em diferentes contextos políticos e culturais. Isso foi feito através de três dispositivos: a criação de um Instituto de Investigação e Debate sobre a Refundação da Governança (IRG); um Fórum Latino-Americano sobre Governança (FLAG); e uma Aliança para Refundar a Governança na África (ARGA). Isso foi possível graças à mobilização do capital intelectual da Fundação — os princípios de governança colocados em discussão —, do seu capital social — as relações estabelecidas em diferentes partes do mundo — e do seu capital metodológico — em particular as ferramentas que permitem identificar experiências concretas e extrair delas lições gerais.

Mais uma vez, era legítimo questionar qual seria o valor acrescentado de uma pequena fundação face às poderosas redes universitárias de ciências políticas ou face a realidades tão complexas como a América Latina ou a África. No entanto, esse valor acrescentado revelou-se bem real. Foi o resultado, em cada um dos casos, de uma alquimia subtil, baseada na cumplicidade entre a Fundação e os promotores de cada uma das três iniciativas. Essa foi a força e os limites da nossa abordagem. Baseou-se nas relações pessoais da equipa da Fundação com os seus animadores, o que permitiu combinar a cada momento os trunfos e as contribuições de ambas as partes, sendo a Fundação não apenas o financiador dos trabalhos, mas também uma parte interessada na reflexão. Essa foi também a fraqueza dessas iniciativas: a dificuldade em assumir o relevo, tanto por parte da Fundação como por parte dos seus parceiros, devido ao envelhecimento de uns e outros.

O IRG, liderado por Michel Sauquet, conseguiu encontrar o seu lugar, inclusive no mundo académico, promovendo intercâmbios internacionais sobre governança. O equilíbrio era subtil entre a vontade de valorizar a escola de pensamento sobre a governação em que a Fundação se tinha tornado e a preocupação de criar um espaço de debate amplamente aberto a outros contributos. Esse equilíbrio foi encontrado, permitindo a publicação em várias línguas das reflexões conduzidas em conjunto. O IRG soube criar novos processos de diálogo que valorizavam a noção de «pluralismo jurídico», nomeadamente nos países anteriormente colonizados, onde os modelos estatais herdados do colonizador foram impostos à sociedade, e colocavam o conceito de «legitimidade da governança», muitas vezes confundido com a sua legalidade, no centro das reflexões internacionais.

O FLAG, liderado por Claire Launay, proporcionou inúmeras oportunidades para apresentar aos atores latino-americanos os elementos da doutrina da Fundação sobre governança e compará-los com as suas próprias abordagens, na Colômbia, Equador, Bolívia e Peru. O que é impressionante aqui também é constatar que uma abordagem que poderia ter sido interpretada como uma vontade neocolonialista de dar lições aos outros foi sempre bem recebida, precisamente porque as lições transmitidas pela Fundação eram fruto de intercâmbios internacionais respeitadores da diversidade das tradições culturais. De certa forma, a Fundação apenas restituía os frutos de um trabalho de síntese alimentado pelas experiências uns dos outros, e foi assim que a sua contribuição foi apreciada.

Quanto à ARGA, liderada por um antigo parceiro da Fundação, Ousmane Sy, muito conceituado no Sahel por ter levado a cabo a descentralização no Mali, surgiu na altura certa. A França, a Europa e as instituições internacionais, com o seu eterno complexo de superioridade, queriam impor na África o seu modelo de democracia multipartidária e, no que diz respeito às instituições internacionais, os seus «princípios de boa governação», sem se preocuparem com as realidades, tradições e competências africanas em matéria de gestão das sociedades. No entanto, para os promotores desta Aliança, o desafio não era modernizar a governação em África, impondo novamente modelos importados, mas sim refundar a governação africana através de um diálogo entre iguais entre os modos de gestão próprios de África e os contributos externos. Embora a extensão da iniciativa a toda a África tenha sido apenas episódica, tendo em conta os meios disponíveis, a ARGA impôs o respeito dos atores pela sua abordagem e métodos — nomeadamente a recolha de experiências — e tornou-se, durante vários anos, uma referência incontornável na reflexão africana sobre a governação, reconhecida tanto a nível dos governos como da sociedade civil ou dos parceiros externos, nomeadamente europeus. Pode parecer presunçoso falar do legado intelectual e político da ARGA num momento em que os movimentos islâmicos e os golpes de Estado militares se multiplicam no Sahel, mas, como todas as ações apoiadas pela Fundação, o seu trabalho foi solidamente documentado e continua a ser uma referência forte para o futuro. Isso pode ser medido pelo facto de a ideia de «refundação» da governação africana ter sido retomada em toda a parte. Ora, os trabalhos da ARGA são os únicos que estabelecem as suas bases.

### *Repensar a economia*

Essa foi a quarta e última mudança enunciada na Agenda do século<sup>XXI</sup>. Ao contrário da governança e da ética, em 2003 não tínhamos um texto doutrinário que pudesse servir de base para uma estratégia de diálogo e divulgação. Procedemos em duas etapas. Primeiro, na continuação do programa que se tornou «por uma socioeconomia solidária» e sob a impulsão do seu animador, Philippe Amouroux, explorámos a possibilidade de fazer dele uma alternativa global ao modelo económico dominante. Foi por essa via que conseguimos colocar as alternativas económicas na agenda dos Fóruns Sociais Mundiais, mostrando que não bastava defender a «desglobalização» para dispor de uma alternativa real. Esta abordagem contribuiu para a internacionalização das reflexões sobre a economia.

solidária, nomeadamente o seu desenvolvimento na Ásia graças a aliados, o que constituiu um resultado duradouro. O processo intelectual seguido, muito coletivo, teve o grande mérito de valorizar o grande número de cadernos de propostas redigidos para a Assembleia Mundial, destacando questões comuns que, vinte anos depois, mantêm todo o seu valor: o território como espaço de integração das iniciativas de economia solidária, a articulação dos níveis de intercâmbio do local ao global numa perspetiva de subsidiariedade ativa ou ainda a responsabilidade social dos atores económicos. Por outro lado, a abordagem que partia de uma economia «de baixo para cima» não conseguiu propor um modelo geral. A coesão do coletivo formado em torno de Philippe Amouroux também induziu os seus limites, fechando-se sobre si mesmo, e o falecimento prematuro de Philippe, que assegurava a ligação com as outras iniciativas da Fundação, sobre a governação ou a responsabilidade, acelerou este recuo.

Fomos então levados a retomar a ambição numa outra base, explorando a viabilidade de uma «iniciativa internacional para repensar a economia», IRE. Nada menos que isso! Confessamos que ficámos um pouco nervosos ao lançar-nos nessa aventura. Pierre Calame, com a ajuda de Aurore Lalucq, agiu a pedido do Conselho, empreendendo uma revisão de todos os movimentos «heterodoxos» que contestavam o paradigma dominante na época, o da economia clássica. O balanço também foi, no mínimo, matizado. Por um lado, devido à dispersão das iniciativas, cada heterodoxia agindo na ignorância das outras; por outro lado, porque as críticas ao modelo clássico, por mais fundamentadas que fossem, também não conduziam a uma visão global de uma alternativa. Decidimos então voar com as nossas próprias asas, tirando partido daquilo que era, no fundo, a nossa especificidade: ter perspetivas mais amplas do que apenas a economia e partir do que tinha sido o cerne das nossas reflexões desde o início, as ameaças à biosfera devido a um modelo económico que só sobrevivia graças a uma fuga em frente no crescimento. E o conceito de oeconomia, adotado conjuntamente por Pierre Calame e Aurore Lalucq, resumiu essas duas especificidades. Oeconomie: é o termo usado até 1750 para designar modos de produção que, antes da revolução industrial, deviam imperativamente levar em conta os limites dos recursos locais e tinha sido teorizado pelo botânico Carl von Linné como a arte de garantir o bem-estar de toda a comunidade, respeitando os limites dos recursos. Exatamente o desafio do século<sup>XXI</sup> para a economia mundial! A adoção do conceito e do que chamamos de grande «retorno à frente da oeconomie» teve para nós outra vantagem formidável: tornou a economia não uma ciência fechada em si mesma, mas um ramo da governança, aquele que trata do sistema de produção, troca e consumo, o que nos remeteu a um problema conhecido: aplicar a esse ramo específico da atividade humana os princípios gerais que havíamos atualizado para a governança. Para dar apenas um exemplo que se prolonga até hoje, a gestão dos gases com efeito de estufa obedece ao princípio da adequação dos procedimentos e instrumentos de governança ao problema colocado... o que não é o caso hoje e nos levou a defender, para conduzir a transição ecológica, quotas de emissão de gases com efeito de estufa iguais para todos. O livro «Essai sur l'oeconomie», publicado em 2009, desenvolve estas ideias e responde ao desejo do Conselho de dispor de um documento de proposta para cada um dos quatro desafios da Agenda.

## *Conclusão*

Não, a nossa pequena fundação não conseguiu transformar o mundo e implementar a Agenda do século<sup>XXI</sup>. Era de se esperar! Concebida como uma aventura humana coletiva que associava estreitamente os membros do Conselho de Fundação, os da equipa permanente e centenas de parceiros, a sua força resultou dos laços de confiança tecidos ao longo dos anos e consolidados por uma visão comum. Ela também teve as suas limitações: muitas das iniciativas tomadas, como todas as aventuras humanas, tiveram um início e um fim, dependendo estreitamente da continuidade dos parceiros, às vezes do desgaste, das aposentadorias ou mesmo de mortes prematuras. Muitas alianças

As fundações cívicas, por exemplo, tiveram momentos de glória em que foram alcançados avanços, e períodos de estagnação, ou mesmo de recuo, mas os traços que deixaram foram muitas vezes duradouros.

Ao levar adiante o que ela mesma chamou de «o dever de ambição das fundações», a nossa aventura coletiva conseguiu abrir uma série de novas perspectivas, elevando-se à altura do desafio que nós mesmos identificámos no Apelo para os Estados Gerais do Planeta: num contexto de mudança de era, quando os sistemas de pensamento e as instituições herdadas da primeira modernidade se revelam inadequados aos desafios do futuro, era necessário lançar as bases de uma segunda modernidade, definir a Agenda comum para o século XXI e propor elementos de resposta. Fizemo-lo. Foi a nossa paixão. Continua a ser o nosso orgulho.

Se ela tocar o seu coração e lhe der vontade de seguir um dos caminhos assim traçados ou de estabelecer, por sua vez, um «dever de ambição», esta crónica de trinta anos da Fundação terá atingido o seu objetivo.