

## A atitude prospectiva<sup>1</sup>

---

*Gaston Berger*<sup>2</sup>

Antes de ser um método ou uma disciplina, a prospectiva é uma atitude. Neste caso, o adjetivo deve preceder o substantivo.

O sentido da palavra prospectivo é evidente. Formada da mesma maneira que retrospectivo, ela se opõe a esta última, pois olhamos para frente e não para trás. Um estudo retrospectivo examina o passado, enquanto que uma pesquisa prospectiva se dedica a estudar o futuro.

Portanto, esses dois adjetivos não são tão perfeitamente simétricos em seu significado quanto o são em sua forma. O que poderia nos levar a crer nisso seria somente nosso hábito de representar o tempo por uma linha, na qual o passado e o futuro corresponderiam às suas duas extremidades. Na realidade, ontem e amanhã são heterogêneos. O primeiro é um olhar que lançamos sobre o passado. Sobre ele não há mais nada a fazer. O segundo é um projeto que formamos para o futuro. Nesse, as possibilidades ainda estão abertas. Passar da retrospectão à prospecção não é simplesmente dirigir a atenção para outro lugar, mas sim preparar-se para agir. Podemos ser prospectivos fazendo história... Reciprocamente, todo pensamento sobre o

---

<sup>1</sup> *Revue Prospective*, n.1, 1958. Tradução: Nathália Kneipp, outubro 2004.

<sup>2</sup> Gaston Berger (1896-1960), empresário, filósofo, administrador, professor e diretor na Université d'Aix-Marseille. Sua carreira começou na indústria. Foi o principal introdutor da filosofia hursseliana na França. Secundou Le Senne no aprofundamento teórico e aplicação pedagógica da caracterologia da Escola Holandesa. Desenvolveu a idéia de uma fenomenologia da memória, na qual o tornar-se é um dado concreto e o tempo uma noção construída, até mesmo um mito coletivo, uma ilusão que permite que os homens "se unam, esperem por algo juntos, tremam juntos, amem juntos e trabalhem juntos". Entre suas reflexões, sobressai o que propôs como responsabilidade de um administrador moderno: a necessidade de se valorizar o que chamou de "atitude prospectiva" (epíteto que se transformou imediatamente em substantivo: "a prospectiva").

futuro não é necessariamente prospectivo – podemos sonhar com o ano 2000 da mesma forma que sonhamos com o Egito de Ramsés II.

Quando refletimos sobre a importância disso para os homens, para os anos que se abrem diante deles e de seus filhos, não podemos deixar de nos surpreender com o pouco espaço que filósofos e escritores reservam para o futuro. Folheamos vários catálogos em que a palavra futuro sequer aparece e, quando aparece em um texto, não é ela que dá importância à frase. Talvez fosse necessário que o homem desenvolvesse sua força até o ponto onde ele a conduziu hoje, para assim perceber que o destino não é nem um mistério absoluto nem uma fatalidade inexorável. Bergson compreendeu bem que o crescimento do nosso poder sobre a natureza é suscetível de modificar nossa consciência do tempo. A uma observação que lhe havíamos apresentado sobre a distinção que convém fazer entre uma mística da duração e uma mística da eternidade, ele respondeu que a diferença entre uma e outra era, de fato, muito notável, mas que ela tendia a se reduzir “à medida que nosso domínio sobre a matéria aumentava”.

*Ver longe.* A principal característica da atitude prospectiva é, evidentemente, a intensidade com a qual ela concentra nossa atenção no que está por vir. Podemos ficar tentados a crer que isso é algo muito comum. Nada, contudo, é menos freqüente. Como escreveu Paul Valéry, “nós entramos no futuro recuando”. Porque o amanhã prolonga o hoje, somos tentados a acreditar que o primeiro será parecido com o segundo. O estudo sistemático do futuro ainda não começou. Foi há apenas poucos anos que algumas grandes firmas industriais passaram a incluir em seus serviços de previsão, os chamados “departamentos do futuro” ou os “escritórios das hipóteses”. Nesses, tenta-se desenhar, de uma maneira tão racional quanto possível, os diferentes cenários que irão compor o amanhã. Essa mudança começa a chamar a atenção. De uma maneira um pouco hesitante, e com as inevitáveis incertezas do vocabulário atinentes a toda nova pesquisa, Ronald Lippitt, Jeanne Watson e Bruce Westley estudam “a dinâmica da mudança”, assim que esta é desejada e preparada pelo homem. Fortemente influenciados pelas idéias de Kurt Lewin, eles apresentam observações sugestivas que serão, certamente, elementos importantes para construir uma teoria geral da mudança, cuja necessidade se faz sentir grandemente.

A atitude prospectiva não nos volta somente para o futuro. É preciso acrescentar que ela nos faz olhar longe. Em uma época na qual as causas engendram seus efeitos a uma velocidade que não cessa de crescer, não é mais possível considerar simplesmente os resultados imediatos das ações em curso. Nossa civilização é comparável a um carro que anda cada vez mais rápido em uma estrada desconhecida no meio da noite. Nesse caso, se quisermos evitar uma catástrofe, é preciso que os faróis do carro iluminem cada vez mais longe. Assim, a prospectiva é, essencialmente, o estudo do futuro distante.

A experiência já demonstrou que a tentativa não foi absurda e que os resultados não deixam de ser interessantes. Um industrial, impressionado com algumas das nossas sugestões, reuniu seus seis diretores e pediu-lhes para preparar um relatório sobre o seu ramo de negócios para os próximos 25 anos. A princípio, os diretores ficaram surpresos; depois, reticentes e céticos. Todavia, para não contrariar o patrão, eles cederam e prepararam o relatório solicitado. Alguns desses trabalhos foram de grande valor. O mais notável é que eles foram perfeitamente convincentes e originais. O que eles disseram era evidente, porém, novo. Nós simplesmente não havíamos pensado em tudo aquilo. Tanto no futuro, quanto no presente, existem mais coisas a “ver” que aquilo que supomos. Novamente, é preciso querer olhar...

Além disso, não se deve crer que a prospectiva só possa oferecer promessas sem robustez. Uma vez que ela não busca predizer e não se interessa por eventos e sim por situações, a prospectiva não tem que fornecer datas, mas, caso o faça, será com uma grande aproximação. Ela também pode atingir um grau elevado de certeza. As previsões têm mais chance de serem exatas quando elas abrangem um período longo, ao invés de um período curto. “A previsão econômica, observa François Bloch-Lainé, dado que ela está no seu princípio e foi pouco testada, é, geralmente, solicitada sobre o assunto que para ela é o mais perigoso – a conjuntura de curtíssimo prazo. De fato, para o economista, nada é mais difícil que prever a evolução da bolsa, ou ainda a dos preços ou das finanças públicas... Os poucos pesquisadores em economia política com interesses comuns àqueles dos homens de ação são colocados à prova por esses últimos justamente na área que são menos capazes. Aí reside a decepção que os separa após as tentativas de aproximação. A prospectiva conviria melhor à cooperação entre eles”.

Em muitos casos, podemos indicar com mais certeza uma tendência geral do que a data e a intensidade de um dado evento. Se dissermos, por

exemplo, que na França caminhamos para uma diminuição das horas de trabalho, ou ainda, se dissermos que as necessidades de “cultura” vão aumentar no mundo em geral, estaremos enunciando julgamentos cujo interesse não se deve negligenciar e cuja probabilidade é bem mais elevada que aquela dos julgamentos relativos ao valor dessas e daquelas medidas para fazer baixar os preços ou para encorajar a exportação.

É importante frisar que não se trata de ignorar ou subestimar as previsões em curto prazo. Ao contrário, é fundamental que elas se multipliquem e que continuem a aprimorar seus procedimentos e a afinar seus métodos. Não se trata de escolher entre previsão e prospectiva, mas sim de associá-las. Uma exige a outra. É preciso, ao mesmo tempo, saber em que direção caminhamos e se assegurar do local onde vamos colocar o pé para dar o próximo passo.

*Ver grande.* No que se refere às coisas do homem, toda ação, assim como toda decisão, é sintética. Ela integra todos os elementos anteriores. Isso é ainda mais verdadeiro quando se trata de visões de um passado distante que são vividas, como no presente, em um mundo em que a interdependência não cessa de crescer. As extrapolações lineares, que dão uma aparência de rigor científico a nossas reflexões, são perigosas se esquecermos que elas são abstratas.

Para ultrapassar a visão estreita dos especialistas e descrever de uma maneira concreta uma situação distante no futuro, nada vale mais que o debate entre homens experientes, com formação e responsabilidades diferentes. Neste caso, não convém imaginar uma espécie de superespecialista que seria encarregado de reunir as informações coletadas por diversas equipes de estatísticos ou de pesquisadores. É necessário que homens se encontrem e não que números se adicionem ou se equilibrem automaticamente. Os documentos agirão por intermédio daqueles que deles se nutrirem e que poderão dar-lhes sentido. Dessa confrontação entre as visões pessoais de homens competentes emanará uma visão comum que não será de confusão, mas de complementaridade.

*Analisar em profundidade.* Os procedimentos utilizados mais freqüentemente para sugerir ou justificar as decisões encaixam-se, geralmente, em uma das seguintes categorias: a ação pretendida invoca um precedente, ou então, apóia-se em uma analogia, em uma extrapolação.

Preciosos por sugerirem hipóteses, esses comportamentos têm também a vantagem de evitar a perda de tempo trazida pela decisão pouco razoável de submeter tudo à análise. É preciso saber utilizar a experiência, pois esta nos livra dos trabalhos de rotina e faz com que nosso espírito fique disponível para as invenções indispensáveis.

Contudo, em um mundo em aceleração, a experiência vê seu domínio legítimo se restringir singularmente. O precedente só é válido onde tudo se repete. A analogia se justifica apenas dentro de um universo estável onde as causas profundas se encontram engajadas em formas exteriores facilmente reconhecíveis. Quando as transformações são negligenciáveis ou muito progressivas, os mesmos conjuntos complexos se mantêm por longo tempo e as surpresas não são tão temidas. Mas quando tudo muda rapidamente, o todo se desagrega... Quanto à extrapolação, ela se contenta em prolongar a tendência atual que é a resultante das causas profundas. Crer que tudo vai continuar sem se assegurar que estas mesmas causas continuarão a agir é um ato de fé gratuito.

Portanto, a prospectiva deve se dedicar a uma análise em profundidade. Pesquisar os fatores verdadeiramente determinantes e as tendências que levam os homens a certas direções, direções que não são sempre bem percebidas. Na equipe sobre a qual falamos acima e na qual os homens compartilham as experiências vividas e as competências adquiridas, um lugar deve ser destinado aos filósofos, aos psicólogos e aos psicanalistas. Eles nos lembrarão que não devemos sempre julgar o homem pelo que ele diz ou faz, já que seus atos o traem com maior freqüência que ele os expressa.

A mesma pesquisa das causas deverá inspirar as análises econômicas e sociais. Não podemos mais confiar nos índices exteriores que em outras épocas se mostraram reveladores. A prospectiva não é um recurso simples. Ela exige uma atenção extrema e um trabalho perseverante. A prospectiva é o contrário do sonho que, em vez de atrair a ação, nos desvia dela por meio de um prazer imaginário de um trabalho que não executamos. A visão prospectiva não é um presente gratuito, ela é uma recompensa semelhante à intuição bergsoniana, freqüentemente mal compreendida, que é apenas a finalização de um longo trabalho de análise. A simplicidade se conquista.

*Correr riscos.* A previsão e a prospectiva não empregam os mesmos métodos. Elas tampouco devem ser empreendidas pelos mesmos indivíduos.

A prospectiva requer uma liberdade que não permite a obrigação à qual nos submete a urgência. Comumente, as ações de curto prazo devem seguir uma direção oposta àquela do estudo de longo prazo. Os executores devem conduzi-las com vigor, mas, no patamar mais elevado, os chefes responsáveis sabem calcular a importância desses acidentes e dar-lhes a sua colocação exata no conjunto de acontecimentos.

A diferença de compromissos faz com que a investigação prospectiva possa ser – deva ser – audaciosa. Os horizontes que ela faz surgir podem nos levar a modificar profundamente nossos projetos de longo prazo. Os atos que vislumbramos se prepararão livremente e nós poderemos modificá-los durante o percurso, para assim adaptá-los às circunstâncias. Ao contrário, a previsão de curto prazo nos conduz a decisões imediatamente executáveis e, na maioria das vezes, envolve-nos de uma maneira irreversível. Assim, a liberdade de nossas visões prospectivas deve vir acompanhada de uma sábia prudência nas nossas realizações imediatas. Descartes recomendava submeter tudo à dúvida e conceder ao espírito uma liberdade absoluta. No entanto, como “as ações da vida comumente não sofrem qualquer atraso”, ele confiava as decisões imediatas à prudência, à moderação e também à constância de sua moral provisória.

*Pensar no homem.* Sob vários pontos de vista, a prospectiva se parece com a história... Ambas se ocupam de fatos que, em essência, não existem. O passado não é mais. O futuro ainda não é. Enfim, os dois são inexistentes. Como na história, a prospectiva só se reporta aos fatos humanos. Os acontecimentos cósmicos ou os avanços da técnica só lhe interessam no que se refere às conseqüências que eles trarão para o homem. Não pretendemos que o homem esteja “à altura de todas as coisas”, todavia, pelo menos, quanto aos estudos prospectivos, é ele que dita a escala.

Paul Valéry deplorava que não nos indagássemos sobre a questão essencial – “O que queremos e o que devemos querer? Ele acrescentava que essa pergunta implica em uma decisão, em fazer uma escolha, tomar partido. Trata-se de representar o homem do nosso tempo, sendo que essa idéia do homem no meio provável onde ele viverá deve ser antecipadamente estabelecida.”

Isso define nossa tarefa. O futuro não é somente o que pode acontecer, ou aquilo que tem as maiores chances de suceder. Ele é, também, em uma proporção que não pára de crescer, aquilo que nós gostaríamos que ele fosse. Prever uma catástrofe é condicional, pois significa prever algo que aconteceria se nada fosse feito para alterar o curso das coisas, e não aquilo que acontecerá de qualquer maneira. Olhar um átomo o modifica, olhar um homem o transforma, olhar o futuro o sacode. Alain escreveu: “Enquanto não compreendermos bem a ligação entre todas as coisas e o encadeamento das causas e dos efeitos, seremos esmagados pelo futuro”. A prospectiva está atenta às causas. Assim, ela nos libera do fatalismo.