

O QUE FAZER
COM O
Velho?

HERMANO ROBERTO
THIRY-CHERQUES
ADMINISTRADOR

Três obras são fundamentais para entender a situação dos trabalhadores que alcançam transpor a maturidade. “Saber Envelhecer - Seguindo de A Amizade”, de Cícero, que recolhe e informa os saberes sobre a velhice na Antiguidade, o ensaio “A Velhice”, de Simone de Beauvoir (1970), que descreve a situação sociopolítica do idoso, e “O tempo de memória”, de Norberto Bobbio (1997), que dá a perspectiva contemporânea da vida ativa do velho.

As palavras “idoso” e “velho” nomeiam aqueles que vão chegando à derradeira época da vida. Ambas denominações remetem a injustiças e incompreensões. Na nossa cultura, a palavra “idoso” liga-se à degradação física. Já o termo “velho” se relaciona à aversão social.

Se em determinadas culturas e épocas se espera que o idoso trabalhe até quando possa

e se tenha pelo velho respeito e admiração; na nossa, o termo idoso é sinônimo de inútil, e o termo velho denota repulsa e desprezo.

A CLIVAGEM

Simone de Beauvoir descreveu sem eufemismos nem idealizações a vida desses supostos párias, que nem ao menos são considerados seres humanos. Na primeira parte do longo texto de “A Velhice”, demonstra que a sociedade ocidental degrada o velho da mesma forma que as sociedades ditas primitivas, que o tomam como bocas improdutivas a nutrir. Na segunda, a partir da constatação de que a idade não é um fato estático, mas o prolongamento e o término de um processo, Beauvoir postula que o sentido da vida na velhice só pode ser reencontrado mediante a ação política de desafiar o estabelecido.

A antropologia mostra que cada sociedade e que cada tipo de organização atribui papéis sociais e status profissionais específicos à velhice, dividindo a duração da vida segundo diferenças biológicas e cronológicas.

Esses papéis e status diferem historicamente. Após a Revolução Industrial, a aposentadoria – a retirada da organização e do trabalho – caracterizou apenas a entrada na velhice (Cherques; 2004). Mas no segundo termo do século passado a medicalização da senectude, o descompasso entre os sistemas que proveem a aposentadoria precoce e os fundos privados de pensão geraram um perfil socioeconômico perverso: um imenso contingente de trabalhadores inativados; perfeitamente aptos, mas obrigados ao ócio por presunção de improdutividade.

O TERMO
IDOSO É
SINÔNIMO
DE INÚTIL



O TERMO VELHO DENOTA REPULSA E DESPREZO



PRODUTIVIDADE E UTILIDADE

A interdição formal ao trabalho tem uma alegação humanitária, mas um propósito gerencial arcaico. Corresponde à época da prevalência do trabalho agrícola, do trabalho braçal, da burocracia imperial. Na atualidade, o desprezo à velhice representa um desperdício de *know-how* de baixo custo em um momento em que não há sobras para isso. Ignorar esse fato, manter ideias e normas legais arcaicas, tem um preço: descarta capacidades e homogeneiza por baixo a diversidade de contribuições às organizações.

Seja por necessidade econômica ou de integração gerencial, uma nova clivagem separou os idosos em duas classes: a da senectude efetiva, maiores de 80 anos, e a da velhice ocupacional, os maiores de 65 anos. Esta segunda classe, dos que

passaram dos 65 anos, tem justificativa unicamente ideológica: a de interditar o acesso ao mercado de trabalho a um grupo de profissionais, improdutivos ou não, para dar lugar aos jovens que nele ingressam. Nisso há um equívoco conceitual: o que confunde reprodução com a criação.

Improdutividade e inutilidade são duas categorias distintas. Improdutividade quer dizer que o montante de esforço e de recursos requeridos para produzir é igual ou maior do que o valor do produzido. Pode-se ser produtivo e inútil, quando o bem produzido carece de valor. Pode-se ser útil e improdutivo, quando não se está diretamente envolvido na produção.

A utilidade tem a ver com a forma que se contribui para a produção. É de Kant (2008; I, I, §4) a definição de que o útil é o que tem valor não em si mesmo, mas

como meio para um fim. Útil é o objeto (o trabalhador) cuja atividade contribui para a organização e para a sociedade. O leiteiro, que vinha de porta em porta, nunca deixou de ser produtivo, mas se tornou inútil, como tantos outros trabalhadores suprimidos pela evolução da tecnologia e das organizações. Assessores nunca produziram nada, mas, ao menos em teoria, continuam a ser úteis à economia interna das organizações na geração de bens e serviços.

Na acepção econômica, a utilidade significa a propriedade de satisfazer uma necessidade ou um desejo e se mede pela intensidade dessa necessidade ou desse desejo (no sentido de que o arroz satisfaz uma necessidade e o uísque um desejo). A idade, o declínio biológico, implica eventualmente improdutividade, mas não inutilidade.

PARA O VELHO, O DESAFIO É APROPRIAR AS UTILIDADES EXCLUSIVAS QUE DETÉM



A distinção entre produtivo e útil (improdutivo e supérfluo) pode parecer uma questão teórica dispensável, mas não é assim. Tanto o número de idosos vem crescendo como aumentou o número de anos que vivemos após a maturidade. De modo que, seja do ponto de vista psicossocial, seja do ponto de vista da produção, o velho inativado, a pessoa que apenas consome serviços e bens enquanto resignadamente espera a morte, deixou de ser economicamente viável. Não só porque o peso da interdição dos que se habituaram ao trabalho é social e psicologicamente nefanda, mas porque a carga de sustentar os inativos, que recai sobre as empresas na forma de impostos e, principalmente, sobre os que seguem trabalhando, passou a ser exorbitante.

O DESAFIO

A questão econômica da atualidade não é mais a de saber como sustentar o velho, mas a de dar condições para que se sustente. Trata-se de abrir a possibilidade de trabalhar a quem quer e possa. Não de obrigar ao trabalho, como ocorre com os atuais sistemas de aposentadoria compulsória, fundados na idade biológica e na expropriação das contribuições que jamais retornam a quem contribuiu. Não é moralmente justo, nem economicamente racional obrigar que o idoso continue a produzir quando já não pode mais, como não é moralmente justo nem economicamente racional impedir que o faça quando tem as condições para isso.

Não se trata de manter nos postos de trabalho, notadamente nos postos de direção, aqueles que já não acompanham

a dinâmica do contemporâneo. Um povo velho é um povo cujo destino é ser sujeitado por um povo jovem, bárbaro, sem história. Uma organização envelhecida é uma organização a ser sujeitada por outra ou que está próxima de perecer.

Realisticamente, o mesmo raciocínio vale para os detentores envelhecidos nos cargos da hierarquia organizacional. O resultado da insistência em aferrar-se ao posto de trabalho quando já não se pode ou não se quer ser útil precipita a desmoralização pessoal, comparável à degradação daquele que se maquia, se veste, se conduz de modo a parecer jovem.

Outra decorrência do apego a funções que já não se pode desempenhar é o repúdio dos outros; não por inveja, mas porque sentem que a organização dirigida com tibieza, retrocede e estiola. Para o

velho, o desafio não é o de recompor a antiga produtividade, mas o de apropriar as utilidades exclusivas que detém.

O LADO DA DEMANDA

Isso nos leva diretamente à questão de saber o que pode sobrar de útil no velho para a economia e para as organizações. Pois restam os conhecimentos que não se transformam ou que se transformam lentamente, os elementos das disciplinas filosóficas – como a ética e lógica – e as coisas que não dependem do conhecimento teórico, mas do acúmulo da razoabilidade, da razão prática, da sabedoria.

Nas sociedades tradicionais, estáticas, o velho reúne em si o patrimônio cultural da comunidade. A experiência é útil na esfera dos costumes e das técnicas de sobrevivência. Os saberes sobre a família, o

trabalho, as doenças, os relacionamentos com os outros grupos passam de pai para filho. Na nossa sociedade a rapidez das transformações invalida estes saberes. A consequência é a generalização indevida, que não distingue o idoso que decaiu – o obsoleto – do velho que pode e quer continuar trabalhando – o versado.

A principal vantagem competitiva dos que acumularam experiências é a razoabilidade, a *fronesis* grega, a capacidade de distinguir entre o racional, o irracional e o não racional. Só a experiência permite separar os elementos do agir e do fazer, distinguir entre a regra e o desregramento, entre a conduta excêntrica e a imoral, entre a extravagância e a originalidade. Só o conhecimento da natureza – própria e dos outros – permite distinguir entre a verdade e as formas de falsidade.

A segunda vantagem dos mais experientes é a capacidade de manter o foco no que é essencial, no que não é acessório. Cícero concede que o passar dos anos enfraquecem a mente. Mas deixou escrito que nunca soube de um velho que esquecesse onde escondeu seu dinheiro (*quo thesaurum obruisset*). O velho desce a escada da vida de degrau em degrau. Ele sabe que não há volta, e que o número de degraus que tem pela frente é sempre menor. Por isso, tem mais atenção ao degrau em que se encontra. O trabalhador experimentado pela vida, quando não é um senil iludido, tem consciência da perda de potência biológica, política e afetiva, o que o faz desfrutar cada momento em sua plenitude. Embora empregue mais tempo para completar a tarefa, e o tempo que lhe resta seja cada vez menor, e por isso

SÓ A
EXPERIÊNCIA
PERMITE
SEPARAR OS
ELEMENTOS
DO AGIR E
DO FAZER



mesmo, sabe que tem que se apegar ao essencial, ao substantivo.

A sabedoria e a essencialidade substituem a decadência física. A quebra da produtividade pode ser repostada pelo incremento da utilidade. O movimento é o de se abandonar a linha de produção e a linha de comando, não se retirando, senão que permanecendo de lado, nos conselhos, nas assessorias. A utilidade gerencial do velho está na redução dos recursos e dos riscos que ele representa. Posições fora da linha de comando implicam redução de enganos, em aproveitamento da experiência. Conselhos fundamentados reduzem riscos e despesas.

DO LADO DA OFERTA

Norberto Bobbio (1997) chama a atenção para os obstáculos a serem vencidos

pelos que querem permanecer na ativa. Nem todo idoso é útil como nem todo jovem é produtivo. Há os que param no caminho. Os que atentam somente para os degraus da escada que desceram. Recusam ou são incapazes de ver a vida à sua volta, os outros, que, acima e ao lado, descem suas próprias escadas. Já não conseguem ver à distância. Preferem deter-se para refletir sobre si mesmos. Tornam-se monumentos, resíduos incômodos. Atravancam a visão dos mais jovens e são intoleráveis para os da sua geração.

A deusa Fortuna tem os olhos vendados. Os seus protegidos não têm mérito. O velho trabalhador já foi jovem. Teve que superar obstáculos das mais diversas naturezas. Mas agora este superador deve aceitar que está superado. Se tiver sorte, será capaz de aceitar ater-se profissional-

mente àquilo que não há como superar porque não se dá no tempo. E o que está fora do tempo não é a verdade, a moral ou a razão, que são elas também efêmeras e superáveis, mas o critério de verdade, de moralidade, de razão (Bobbio; 1997).

Beauvoir deixou escrito que contra o "sistema mutilador" que retira da sociedade a sabedoria e o foco é preciso "quebrar a conspiração de silêncio". Separados no tempo, Cícero e Bobbio chegaram a conclusões similares. A de que o velho, que cada vez sabe menos sobre os acidentes da existência, sabe cada vez mais sobre a sua essência. Que o interesse social, econômico e organizacional é o de facultar ao experiente permanecer útil como fiel da balança da razão objetiva, das formas de convivência, da qualidade dos processos decisórios.

O desafio do velho que quer permanecer na esfera do trabalho é o de despir-se dos escolhos dos costumes, dos afetos, da nostalgia da sua inserção no tempo e na história e ir além da biologia, transcendendo espiritualmente a sua condição. Já o desafio gerencial é o de saber aproveitá-lo. •

O autor é professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV/EBAPE) hermano@fgv.br

BIBLIOGRAFIA

Beauvoir, Simone de (1970). *La vieillesse*. Paris. Gallimard.

Bobbio, Norberto (1997). *O tempo da memória: de senectude e outros escritos autobiográficos*. Trad. Daniela Versani. Rio de Janeiro. Campus.

Cícero, Marco Túlio (1997). *Saber Envelhecer/A Amizade*. Porto Alegre. L&PM Editores. Cícero, Marcus Tullius (sd). *Cato Maior de Senectute*, in *Delphi Complete Works of Cicero (Illustrated)* (Delphi Ancient Classics Book 23) (English Edition) [EBook Kindle].

Cherques, Hermano Roberto Thiry (2004). *Sobreviver ao trabalho*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Kant, Immanuel. (2008) *Crítica da Faculdade do juízo*, trad. Valério Rohden e Antônio Marques – 2. ed. – Rio de Janeiro: Forense Universitária.

