

# DESPERTANDO O MERCADO DE TRABALHO PARA O IDOSO

ANA MAYA GOTO UYEHARA

Mestranda em Gerontologia pela PUC/SP; Especialista em Administração com ênfase em Planejamento Estratégico; Professora do Departamento de Ciências Gerenciais na UNINOVE.  
suyehara@terra.com.br

## RESUMO

O expressivo aumento do número de idosos que ocorreu no fim do século XX tem suscitado debates cada vez mais intensos sobre a qualidade de vida do homem no processo de envelhecimento. Este artigo pretende demonstrar que o trabalho pode articular outros projetos de vida para os idosos e evitar patologias psíquicas que decorrem da perda de identidade pessoal, da falta de envolvimento em atividades motivadoras, ou da adoção de formas de consumo e estilos de vida inadequados. Para tanto, opta-se por uma linha de explicação de caráter preventivo, sob duas vertentes: a primeira refere-se ao fato de que, se o trabalho enobrece o homem, cabe a ele adquirir ou melhorar suas competências individuais, adequando-as às novas exigências do mercado para continuar empregado, ou mesmo reativar sua vida profissional segundo novos projetos de vida. A segunda segue o rumo do descobrimento das potencialidades dos idosos pelas empresas, que podem adequar as qualidades e limitações deste segmento ao perfil das muitas funções existentes nas próprias organizações. A contratação/ manutenção de pessoas idosas no quadro de pessoal pode representar diferencial competitivo para as empresas atentas à sua imagem no mercado, distinguindo-a de seus concorrentes.

*Palavras-chave: envelhecimento; trabalho; capital intelectual; diversidade; responsabilidade social.*

## ABSTRACT

At the end of XX century, the old age theme has been approached due to concern of the society with the quality of man's life in the aging process and the fact of seniors correspond to a growing representative portion of the population in the quantitative point of view. So the aging changes in a problem that wins expressiveness and legitimacy in the field of the daily current concerns. This article intends to demonstrate that the work can articulate other life projects for the seniors and to avoid psychic pathologies in the old age that can appear due to the loss of personal identity, to the involvement lack in motivated activities or starting from the adoption of inadequate consumption ways or lifestyles. For this, this article assumes a line of preventive character explanation under two slopes: the first refers to the fact that, if the work ennoble the man, he must acquire or improve this individual competences, adapting them to the new demands of the job market to get a job, or even to reactivate his professional life because new life projects. The second slope follows the direction of the discovery of the seniors' potentialities for the companies, which can adapt the qualities [and limitations] of this workers category to the various functions in the organization. The Brazilian entrepreneur needs to be attentive to the image of his company and the differential competitive that can distinguish it of the other companies. And this can be to employee senior people or to maintenance it in the company personnel staff.

*Key words: aging; work; intellectual capital; diversity; social responsibility.*

*Devemos urgentemente afastar, em muitos anos, a idade mínima para a aposentadoria. Ou quem sabe abolir definitivamente o limite de idade. Uma pessoa deve trabalhar até quando puder, até quando quiser. Até quando encontrar trabalho. Não consigo aceitar a idéia de que uma pessoa aos 60 anos seja considerada incapaz. Existem certas profissões como o jornalismo, por exemplo, em que a experiência é só uma vantagem. Muitas vezes acabamos por desperdiçar os nossos maiores talentos.*

(Domenico De Masi, 1999)

## 1 INTRODUÇÃO

O século XXI inicia-se com uma nova realidade econômica mundial caracterizada pela crescente precariedade do trabalho, pelas dificuldades financeiras enfrentadas pelo Estado, pelo envelhecimento da população e o conseqüente aumento expressivo do número de idosos dependentes da concessão de benefícios públicos para sobreviver. Paralelamente, a onda da globalização, iniciada no fim do século XX, avança a passos largos, estimulando a competitividade entre as empresas e a retirada do Estado de suas funções de regulador do mercado de trabalho e de provedor da proteção social.

Se o homem está vivendo mais, o trabalhador deve aposentar-se cada vez mais tarde ou continuar a trabalhar após a aposentadoria, a fim de complementar sua renda. Ocorre que os sistemas previdenciários do Brasil e do mundo não foram desenhados para essa situação. Nesse contexto, o presente artigo procura abordar a questão da mão-de-obra de terceira idade como fator socioeconômico a ser considerado no planejamento estratégico das empresas modernas.

## 2 A SOCIEDADE E OS IDOSOS

É fato que o tempo passa e isso implica, obrigatoriamente, mudanças nas relações humanas, principalmente no relacionamento entre pais e filhos que se configura de acordo com complexas redes de convívio em cada contexto. Entretanto, a partir da segunda metade do século XX, percebe-se uma aceleração das transformações nos papéis sociais.

Até a década de 60, as diferenças entre pais e filhos foram vividas intensamente. Tais conflitos são explicados por Debert (2000, p. 21), professora de antropologia da Unicamp, por meio da teoria do *gap* [intervalo], que aponta a existência de um fosso entre as gerações, responsável pela impossibilidade de comunicação dos mais velhos com os jovens. Esse fosso, entretanto, quase não existe nos dias de hoje, pois comportamentos típicos de adolescentes tendem cada vez mais a ser incorporados por outras faixas etárias.

Nesse processo, os eventos ocorridos na década de 60 ganharam projeção especial, tais como a Guerra Fria, a popularização da televisão, os movimentos estudantis, as reivindicações por liberdade de expressão e a invenção da pílula anticoncepcional. Os jovens conseguiram mudar o mundo e a mulher ingressou no mercado de trabalho, conquistando independência financeira; os homens, por sua vez, foram obrigados a rever suas atitudes. Dessa maneira, surgiu um novo formato para a família moderna, agora com poucos filhos e com o aumento da expectativa de vida.

Neste início do século, a geração dos anos 60 está entrando na terceira idade, num momento em que os avanços da medicina e a revolução cultural possibilitam ao idoso não só olhar para o que passou, mas também vislumbrar o que está por vir: “A sabedoria não é mais vista como estado de pleno conhecimento, sem mais nada para aprender. É enxergada como uma ferramenta que deixa as pessoas mais aptas para aprender” (Ibid, p. 21).

O aumento da expectativa de vida e o surgimento de um novo segmento etário [o da terceira idade] começam, então, a chamar a atenção da sociedade para a necessidade de criação de mecanismos de inserção social para os idosos. Está havendo uma ‘pedagogização’ da velhice, com o surgimento de espaços para a terceira idade em todo o mundo. Entretanto, Debert (op.cit., p. 25) alerta para o fato de ainda haver preconceito e intolerância contra os idosos, uma vez que:

há uma obrigação de ser jovem o tempo todo. Há uma idéia de que a velhice é uma doença auto-empresada, como se a juventude não tivesse nada a ver com a idade biológica e fosse refletida por meio de determinadas atitudes ou de consumos específicos. Essa nova concepção de terceira idade, como um momento propício para novas experiências, pode esconder um certo caráter preconceituoso, pois essa fase não é entendida como a própria velhice, mas sim como uma negação dela.

Friedman (1984) já expressava a mudança da assistência à velhice ao longo do tempo: se os filhos eram o meio principal pelo qual as pessoas idosas garantiam a própria velhice, à medida que a comunidade se tornava mais opulenta, os costumes iam mudando, e as responsabilidades impostas à prole [como a assistência aos pais na velhice], diminuindo. Nesse sentido, percebe-se que, cada vez mais, as pessoas procuram garantir sua velhice utilizando o trabalho contínuo [após a aposentadoria], acumulação de bens imóveis [como forma de garantir renda por meio de aluguel] e poupança própria.

## 2.1 IDOSOS E A QUESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Ao estabelecer os Princípios para o Idoso, em 1991, a Assembléia Geral das Nações Unidas criou dois marcos para delimitar o início da chamada terceira idade. Segundo a Organização Mundial de Saúde – OMS, nos países desenvolvidos a terceira idade começa aos 65 anos; nos países em desenvolvimento, onde a qualidade de vida é inferior, aos 60. Como a expectativa de vida das populações, em diferentes países do mundo, elevou-se no fim do século XX, a OMS começa a trabalhar com o conceito de Quarta Idade, que se inicia aos 75 anos (GOUVEA, 2000, p. F4).

Uma outra abordagem para a definição da terceira idade está relacionada ao aspecto trabalho. A prova de que nossa sociedade atribui ao trabalho o valor essencial da vida é que a própria definição das idades o toma como um divisor de águas. A primeira idade é a de preparação para o trabalho [períodos compreendidos entre a infância e a adolescência]; a segunda refere-se ao período em que o adulto desempenha seu papel social trabalhando efetivamente, e, finalmente, a terceira idade [a da aposentadoria] é aquela em que o indivíduo deixa de trabalhar (SESC, 2001, p. 6).

Há algumas décadas, um funcionário entrava numa organização para fazer carreira, visando ao crescimento vertical, linear e previsível, e só deixava a empresa por aposentadoria ou morte. Hoje a situação é outra: os sistemas burocráticos das grandes, médias e pequenas empresas não conseguem mais sobreviver à nova realidade que se apresenta diante de processos como globalização, avanços tecnológicos, robótica e informática, que simplificam processos, criam métodos e acirram a competitividade, ao mesmo tempo em que provocam a diminuição do quadro de funcionários das organizações (POSSARI, 2001).

As empresas procuram fazer mais com menos pessoas, buscam agilidade e um sistema no qual haja maior participação de todos os integrantes. Entretanto, esse

autor observa que, paralelamente ao demonstrativo financeiro, têm aumentado o investimento e a preocupação com o capital intelectual [entendido como a experiência acumulada pelo esforço de pesquisa de novos produtos e métodos de trabalho, pelo desenvolvimento e domínio de tecnologias emergentes e pelo aprimoramento das relações e parcerias], fazendo crescer a procura por profissionais capazes de agregar valor a produtos e serviços.

Refletindo sobre o antigo modo de conceber as empresas como um agregado de recursos para gerar produtos e serviços, Rezende (2001) indica que as pessoas eram consideradas fatores permutáveis na equação da produção, e o conhecimento, apenas uma condição desejável. Entretanto, se o diferencial entre as empresas eram as máquinas utilizadas no processo produtivo, atualmente o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido – habilidades criativas, valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes – são os ativos intangíveis que fazem a diferença. O conhecimento passa a gerar valor econômico para a empresa, estando sua origem diretamente relacionada aos seus agentes criativos.

Por isso, este autor afirma que empresas pobres de bens, mas ricas em cérebros passam a ser as mais valorizadas na era do conhecimento. Se a nova riqueza é o conhecimento, capital e trabalho passam a ser menos antagônicos, ou seja, o capital é cada vez mais intelectual, de relacionamento [capital social], de marca e identidade. O trabalho, por sua vez, representa a capacidade de gerar e gerir idéias, de conectar-se, comunicar-se e relacionar-se com as pessoas, sejam elas clientes, parceiros, outros profissionais ou até mesmo o círculo familiar e de amigos, já que a qualidade de vida influencia o resultado final do trabalho.

Uma vez que reconhecemos o capital intelectual como um dos principais geradores de riqueza das empresas, deve-se atentar para a sua gestão. Ludwig (apud REZENDE, 2001, p. 16) reforça essa idéia ao afirmar que

gerenciar o capital intelectual é uma tarefa complexa, até porque estão inclusas neste conceito a gestão do conhecimento [parte do capital intelectual] e a gestão da informação [parte da gestão do conhecimento], exigindo, portanto, da função de administrá-lo, esforço multidisciplinar.

Nessa citação, o autor levanta duas questões: [1] de que maneira as empresas podem conciliar o conhecimento que se encontra na cabeça de seus funcionários com as informações existentes em suas bases de dados, nos

papéis, planilhas e relatórios por elas gerados, transformando-os em ferramenta geradora de vantagem estratégica para o negócio?, e [2] como reter esse conhecimento para que se torne propriedade da empresa, isto é, capital estrutural?

Se o capital intelectual é, antes de mais nada, capital que pode ser gerenciado como estoque e fluxo de conhecimento existentes na empresa, parte desse estoque de conhecimento tem direitos legais de propriedade, como as tecnologias e produtos desenvolvidos e as marcas criadas, passíveis, portanto, de atribuição de direitos autorais. A outra parte do capital intelectual representa a estratégia e a cultura da empresa, os sistemas, as rotinas e os procedimentos organizacionais.

Nesse contexto, e tendo em vista que a cultura da empresa é perpetuada por seus funcionários, pode-se dizer que os empregados mais antigos [normalmente representados pelos idosos] conhecem boa parte da história da organização, como desenvolvimento de produtos, problemas e soluções adotadas [que nem sempre estão documentados], atitudes tomadas pelos dirigentes, enfim, informações que, acessadas devidamente e no momento certo, podem contribuir significativamente para sanar as dificuldades da empresa no presente.

## 2.2 IDOSOS E A QUESTÃO DA DIVERSIDADE

Para Vassallo (2000), a diversidade no ambiente das empresas é a maneira como elas lidam e tiram proveito das diferenças entre as pessoas que compõem seu quadro, ou melhor, é a arte de misturar etnias, sexos, idades, valores e experiências num mesmo ambiente corporativo e dessa combinação extrair vantagens em termos de criatividade. A diversidade, então, representa um instrumento de poder, de vantagem comparativa, algo que todas as empresas – de todos os setores, em todos os países – lutam para ter. Para tanto, não basta atrair gente diferente; é preciso dar algum poder à diversidade, isto é, fazer com que o produto da diversidade resulte em prol dos objetivos e da visão da empresa. Segundo Vassallo (2000), o que menos importa no mosaico das personagens não são os tipos físicos, mas a combinação dos comportamentos, conhecimentos e valores que eles carregam para criar um diferencial na organização.

No fim dos anos 90, com a globalização, o incentivo à diversidade deixou de ser apenas o 'fazer a coisa certa'. Atualmente, para gerar resultados, buscam-se novas competências, habilidades, histórias de vida, maneiras de enxergar o mercado e o negócio num mundo em permanente transformação. Em contrapartida, o dinamismo exigido pelo competitivo mercado de trabalho tem influenciado o rejuvenescimento do quadro de

pessoal das empresas modernas. Para exemplificar, nos processos de fusão ou incorporação, a prática tem sido incentivar a demissão de funcionários veteranos [via aposentadoria precoce ou programas de demissão voluntária], como forma de substituí-los por pessoas mais jovens e dinâmicas.

De fato, a condição que o mercado impõe para a sobrevivência das empresas envolve agilidade, modernidade, criatividade, características geralmente apresentadas pelas pessoas jovens. No entanto, os especialistas alertam para o fato de que deve haver um equilíbrio entre a história/experiência e o 'sangue novo', pois a empresa que procura livrar-se rapidamente dos empregados mais velhos corre o risco de perder a própria memória (LIPPI, 2001, D4). Robert Wong (apud LIPPI, 2001, D4), inclusive, alerta para o fato de que

a tradição, a memória e a riqueza da sabedoria, carregadas pelos mais velhos têm de ser valorizadas. Se você corta isso, está ceifando as raízes e valores da empresa [...] A somatória das lições e experiências dos antigos com a mentalidade dos jovens é que faz a diferença [...]

O ideal, segundo os mesmos especialistas, é atingir um equilíbrio entre as diferentes gerações, ou seja, descartar as pessoas mais velhas [e competentes] pode ser desastroso não apenas para a tecnologia e memória da empresa, mas também para os funcionários mais jovens, que podem perder a confiança e o compromisso com a própria empresa. Uma mudança brusca pode até mesmo atrapalhar os ingressantes, deixando-os sem referência e ligação com o passado da instituição (LIPPI, 2001, D4).

Mitroff (1999) aponta outro aspecto da questão: a personalidade de uma pessoa afeta seu comportamento e, conseqüentemente, sua maneira de formular e solucionar problemas. Se uma empresa contratar pessoas com características semelhantes de personalidade, os problemas tendem a ser vistos de uma única forma, gerando assim um ambiente em que se buscam soluções que, mesmo estando adequadas, dirigem-se aos problemas errados. Esse risco pode ser atenuado quando se mantém um grupo variado de pessoas, que possibilite a cada um questionar as perspectivas do outro.

Uma vez adotada a diversidade no ambiente organizacional, é preciso ter boa vontade e jogo de cintura para conviver com os diferentes pontos de vista. Em momentos de impasse, devem entrar em ação profissionais mais experientes, com formação híbrida, que tenham a missão de coletar informações e facilitar o consenso. As diferenças também não devem transformar-se em barreiras para o desenvolvimento profissional, ou seja, os

preconceitos pessoais não podem limitar carreiras nem afetar o resultado da empresa (VASSALO, 2000).

Enfim, o alto grau de qualificação, o desaparecimento e o surgimento de profissões e a incorporação de novas responsabilidades exigem mais informação, conhecimento e aptidão do profissional. As empresas esperam contratar pessoas capazes de ler, entender, propor soluções, tomar decisões, pensar e agir rapidamente, acompanhando as mudanças, ou melhor, antecipando-se a elas. Essas mesmas exigências aplicam-se aos empregados mais velhos e, por isso, é dever das empresas cultivar a diversidade – de idade, raça, sexo – no ambiente de trabalho como diferencial para a competitividade em meio a tanta modernidade e tecnologia.

### 2.3 POTENCIALIDADES DA MÃO-DE-OBRA IDOSA

Em razão de uma série de estereótipos sobre o envelhecimento, o trabalho após a aposentadoria não tem merecido a devida atenção da sociedade. Um deles é que o indivíduo, ao se aposentar, passa de uma fase produtiva para uma fase passiva, sem obrigações, compromissos ou objetivos. Outro estereótipo é o de que um indivíduo, ao envelhecer, torna-se mais vulnerável às doenças e acidentes, perdendo sua força produtiva. Como hoje o ritmo da produção é mais acelerado, as empresas preferem contratar trabalhadores mais jovens.

Segundo estudos mencionados por Vassalo (2000), a pessoa que chega à terceira idade no pleno domínio de suas faculdades intelectuais e sem limitações físicas importantes sente-se apta a produzir em qualquer ramo da cultura ou do trabalho. Pesquisa feita pelo psicólogo norte-americano Ken Dychtwald (apud Vassalo, 2000), por exemplo, aponta habilidades específicas em funcionários idosos, tais como altos níveis de lealdade, pontualidade, compromissos com a qualidade, habilidades acima da média na área de serviços ao consumidor.

Recentes estudos na área de gerontologia, divulgados na “Proposta de Ação da Universidade para a Terceira Idade” (DEBERT, 1999, 150), apontam características que são determinantes para o êxito das atividades culturais ou profissionais dos idosos, como segue:

- a terceira idade é o momento de melhor avaliação crítica da vida, pois é nesta fase que, por causa das experiências acumuladas, as características de personalidade se acentuam;
- geralmente, a pessoa se torna mais seletiva e detalhista;
- a capacidade de julgamento e distinção é favorecida pela crescente sabedoria;
- o reconhecimento do valor da vida favorece uma atuação com um nível surpreendente de envolvimento pessoal e estimula a criatividade;

- a velocidade é substituída pela acuidade e a capacidade de concentração pode aumentar;
- aumenta a consciência da responsabilidade comunitária e a participação do idoso torna-se mais efetiva.

Com o passar dos anos, contudo, é fato natural o aparecimento de algumas limitações. Uma delas é a perda da memória, geralmente da memória próxima, mais que a remota, ressaltando-se a necessidade de exercícios para sua recuperação e conservação. Quanto à capacidade de aprendizagem, ela é inerente ao homem ao longo de toda a vida, e não exclusiva da juventude. A motivação para aprender em idades mais avançadas não depende só das condições físicas e mentais, mas também da vontade de usar plenamente esse potencial (SESC, 2001).

Outro aspecto é a tendência de as pessoas de terceira idade serem mais seletivas naquilo que se dispõem a aprender, alcançando, muitas vezes, o nível de proficiência das pessoas mais jovens, apesar de o ritmo de aprendizagem ser mais lento. No caso das operações mais complexas, embora a velocidade do desempenho possa diminuir nos idosos, muitas vezes o número de erros cometidos também é menor (Ibid).

### 2.4 IDOSOS E O MERCADO DE TRABALHO

Um conhecido ditado popular diz que a vida começa aos 40. No entanto, a realidade no mercado de trabalho é outra: se, para jovens e adultos, conseguir um emprego atualmente está difícil, para alguém na faixa dos 60 anos ou mais, a situação fica mais crítica.

Devido a dificuldades estruturais, o Estado não consegue assumir a totalidade do seu papel social, garantindo habitação, saneamento, saúde, educação a todos os seus cidadãos. Os idosos, em especial, se vêem privados de suas necessidades básicas. Com benefícios cada vez menores, os trabalhadores brasileiros vêm-se aposentando sem a certeza de segurança financeira nos anos vindouros. Para garantir uma renda melhor, muitos beneficiários optam por continuar trabalhando.

Nesse contexto, surge a necessidade de criar condições para que as pessoas de terceira idade continuem ativas profissionalmente. Como não é possível convencer as pessoas a morrerem mais cedo, Pastore (1997) aponta duas alternativas para garantir uma velhice financeiramente mais segura: a primeira é elevar a idade da aposentadoria; a segunda, atrelar os benefícios às contribuições de cada um. Contudo, essas mudanças não são fáceis de implementar, porque, de um lado, existe resistência em se aposentar tardiamente; de outro, o mercado de trabalho deseja rejuvenescer o quadro de pessoal. Além disso, prevalece a crença, entre os empresários, de que a força física começa a declinar depois

dos 30 anos; a visão e a audição, depois dos 45, e a velocidade de raciocínio, após os 50 anos.

Nesse contexto, o preconceito é um sério obstáculo para os idosos, pois de nada adianta elevar a idade de aposentadoria se o mercado não os mantém na ativa. Além do aspecto econômico-financeiro, existe o aspecto social do trabalho desempenhado por eles, que deve ser valorizado como uma das formas mais eficazes de mantê-los integrados à sociedade (PASTORE, 1997). Estudos do IBGE (2000, p. 271) mencionam as razões que levam os aposentados brasileiros a buscar novamente um trabalho remunerado:

- complementar uma aposentadoria insuficiente para o sustento próprio e o da família;
- ocupar o tempo com uma atividade útil e de algum valor social;
- sair da solidão e encontrar um novo sentido para a vida;
- fazer aquilo que sempre tiveram vontade, mas nunca a oportunidade.

Karl Marx (1818-1883) já defendia a idéia de que o trabalho integra as pessoas na sociedade, dada sua capacidade de gerar e viabilizar a mais-valia. O aspecto da mais-valia que se remete ao trabalho caracteriza-se pela produção da mercadoria; em outras palavras, a força de trabalho constitui a fonte de valorização do capital. Dessa forma, as atividades que os trabalhadores desenvolvem em seu tempo livre não têm, num primeiro momento, nenhum valor social reconhecido (MARQUES, 1996).

Na contramão dessa posição, Rifkin (1995) defende o pagamento de uma renda mínima aos pobres e desempregados, em troca de atuação no setor não-lucrativo – o terceiro setor –, no qual se encaixam as atividades voluntárias/comunitárias, mesmo que não sejam reconhecidas como trabalho. Esse ‘salário social’ pode ser visto sob dois prismas: 1) seria a maneira mais eficaz de distribuir os benefícios da produtividade para aqueles que perderam seus postos de trabalho em razão das novas tecnologias; 2) trata-se de uma estratégia que facilitaria a transição de uma cultura centrada na comunidade e orientada para o setor de serviços, isso a longo prazo.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual quadro de desemprego envolvendo os idosos brasileiros pode ser minimizado. De um lado, conscientizando as empresas quanto à importância do capital intelectual e da diversidade no ambiente da organização; de outro, apontando a necessidade da reciclagem de conhecimentos por parte do idoso para que se mantenha empregável.

Para Drucker (1999, p. 205), “o conhecimento está sempre incorporado a uma pessoa, é transportado por uma pessoa, e criado, ampliado e aperfeiçoado por uma

pessoa.” Além disso, estamos vivendo na sociedade do conhecimento. Assim, o idoso precisa adotar a educação continuada como forma de se preparar para viver em um mundo global e tornar-se uma pessoa ‘cidadã do mundo’ em visão, horizonte e informação.

Quanto ao Estado, urge a adoção de algumas políticas governamentais visando à maior contratação/manutenção de trabalhadores idosos no quadro de pessoal das empresas, além da implementação de medidas na área previdenciária que garantam uma aposentadoria mais digna a todos os trabalhadores que envelhecem.

Uma vez traçadas as ações pelo Estado, às empresas caberia abrir oportunidades de atuação para o trabalhador idoso. A população envelhece e a taxa de natalidade decresce, o que significa que a mão-de-obra também está envelhecendo e as empresas ainda não estão preparadas para absorver os idosos em seu quadro de pessoal. Primeiro, porque não existem incentivos do governo; segundo, porque ainda prevalece um sentimento preconceituoso em que o idoso é visto como lento e improdutivo – a sociedade ocidental precisa mudar o conceito que tem da terceira idade.

Ousando um pouco mais, cabe dizer que a contratação de idosos não pode ser listada como atividade filantrópica; ela deve ser incorporada como um tema da responsabilidade social das empresas. O empresário precisa estar atento à imagem social da empresa, ao diferencial competitivo que ela poderá conferir em relação às outras empresas – esse diferencial pode ser a contratação/manutenção de idosos em seu quadro de pessoal.

Por último, o importante é que o idoso de hoje começa a não se constrear com seu envelhecimento e passa a entender que, apesar das perdas de ordem física e financeira trazidas pela velhice, ainda tem a possibilidade de diversas realizações e de ocupar seu tempo livre com atividades socialmente produtivas. Uma opção é dedicar-se a atividades comunitárias, sem que isso implique uma diferenciação negativa ou excludente, ou seja, ele não pode – e não deve – sentir-se incapaz para outro tipo de atividade social.

### REFERÊNCIAS

- BITTAR, Rodrigo. Mercado de trabalho dificulta o acesso a portadores de deficiência. *Valor Econômico*. 27 jun. 2001. Caderno Brasil. p. A2.
- DEBERT, Guita Grin. *A reinvenção da velhice: socialização e processos de reprivatização do envelhecimento*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. Fapesp, 1999.
- DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira; Publifolha, 1999.

- FRIEDMAN, Milton. *Capitalismo e liberdade*. Com colaboração de Rose D. Friedman; apresentação de Miguel Colasuono; tradução de Luciana Carli. São Paulo: Abril Cultural, 1984 (série Os Economistas).
- GOUVEA, Leila. Atividades devem ser diversificadas. *Valor Econômico*. 8 mar. 2001. Caderno Empresa & Comunidade. p. F4.
- LIPPI, Roberta. O risco de perder a memória. *Valor Econômico*. 5 jun. 2001. Caderno Eu & Carreira. p. D1 e D4.
- MARQUES, Rosa Maria. *A proteção social e o mundo do trabalho*. São Paulo: 1996. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (Tese de Doutorado).
- MITROFF, Ian. *Tempos difíceis. Soluções inovadoras: a arte de fazer as perguntas certas e resolver problemas certos*. São Paulo: Campus, 1999.
- NIEMEYER, Adriana. Sociólogo propõe nova atitude diante do trabalho. *O Estado de São Paulo*, 30 maio 2000. Caderno Cultura. p. D9.
- PASTORE, José. *A agonia dos empregos*. São Paulo: LTr, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Pesquisa nacional por amostra de domicílios: síntese de indicadores 1999 / IBGE*, Departamento de Emprego e Rendimento. Rio de Janeiro: IBGE, 2000.
- POSSARI, Marcos. *Planejando o próximo emprego*. Livro virtual. 2001.
- REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, FEA/USP, v. 8. n. 1, jan./mar. 2001.
- RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- Serviço Social do Comércio (SESC). *A Terceira Idade*. Ano XII., n. 22. São Paulo, jul. 2001.
- \_\_\_\_\_. Sinal dos tempos. *Revista E*. São Paulo: SESC, 2000.
- VASSALO, Cláudia. Viva a diferença. *Revista Exame*. São Paulo, p. 153 – 164, ano 34, n. 18., Edição 722, 6 set. 2000.

Recebido em: 31 mar. 2003  
Aprovado em: 15 abr. 2003

