



IMAGEM: KIPPER

## ESPECIAL LONGEVIDADE

### Idade e decisões

Por que os líderes falham na tomada de decisão? De que modo isso é afetado pela idade? Este artigo, mergulhando em algumas importantes raízes filosóficas, discute duas respostas a essas questões. Primeira, de acordo com Platão, o erro surge devido à interferência das paixões e dos interesses, que turvam a vontade; segunda, e contrariamente, de acordo com Sócrates os líderes falham por não conseguirem abarcar toda a complexidade das informações e do conhecimento disponíveis.

por Paulo Ghiraldelli Jr. FILÓSOFO

**B**ill Gates chegou aos 50 anos e quer a aposentadoria. Ele acha que não pode mais tomar as melhores decisões da Microsoft. Fidel Castro chegou aos 80 anos e não quer a aposentadoria. Ele crê que continua sendo o melhor para as tomadas de decisões de que Cuba necessita.

Em uma determinada manhã, acordamos e dizemos para nós mesmos: “não dá mais, preciso de um substituto”. Ou então dizemos: “pode não dar, mas tem de dar”. Ou ainda: “não só dá, como só saio do meu posto morto”. Cumprimos uns bons anos no trabalho administrativo em uma esco-

la, hospital, empresa, banco ou loja, e afirmamos o que afirmamos a partir da ponderação nossa quanto à capacidade que ainda mantemos de decidir bem. A “capacidade de decisão” é o que importa nos negócios. Como nos sentimos aptos para isso? A partir de quê os outros acreditam que ainda

temos condições de decidir da melhor forma? Essas perguntas dependem de uma outra: o que é que nos preocupa na tomada de decisão?

Obviamente, todos poderão responder: as conseqüências. Todavia, quando olhamos mais a fundo, veremos saber o que alimenta a decisão para que ela seja uma e não outra. Aquilo que pode interromper ou promover o caminho da melhor decisão é tudo que queremos saber. É exatamente sobre isso que Platão e Sócrates filosofaram quando se dedicaram aos chamados “assuntos humanos”, os assuntos que estiveram na confluência da psicologia com a ética.

**Harmonia pela razão.** Começo aqui com Platão falando de sua primeira “teoria da alma”. Em uma célebre e bela passagem do *Fedro*, ele descreveu a alma humana, ou, nos termos atuais, nossa psicologia, usando a imagem da biga de dois cavalos e um cocheiro.

A biga é puxada, à direita do cocheiro, por um cavalo branco de pescoço imponente, focinho aquilino e olhos negros; trata-se de um cavalo amante da honra, modéstia e moderação, perseguidor da verdadeira glória. Tal cavalo não precisa do toque do chicote, e é guiado somente pela palavra e pela admoestação. À esquerda do cocheiro, a biga tem seu outro cavalo: ele é negro, curvo e pesado, de cara achatada e pescoço grosso; tem olhos cinzas, é meio surdo e necessita do chicote e de gritos para se pôr em movimento.

Na metáfora de Platão, esses cavalos representam duas partes da alma,

**Quanto mais velhos ficamos e quanto mais velhos ficam nossos líderes, mais atribuímos a eles, como a nós mesmos, acúmulos de experiências “traumáticas” do passado, “frustrações”, acreditando então que tais coisas podem clamar por compensação em atitudes que revelariam apenas fraqueza da vontade.**

que são dirigidas por uma terceira parte, a razão – esta representada pelo cocheiro. Cada decisão do cocheiro tem de ser uma decisão que leve em conta os dois cavalos e sua própria situação entre eles, e também o tipo de cada um e as ordens a serem dadas para que toda a biga vá para onde se quer que ela vá. Tal é a alma humana, essa entidade que toma decisões e recebe as decisões tomadas. Qualquer descuido do cocheiro pode fazer que o cavalo negro atrapalhe o cavalo branco, levando então a biga para onde não se quer que ela vá.

**As três almas.** Essa teoria da alma de Platão, que é exposta no *Fedro*, não se mantém ao longo de sua obra. Ele muda sua psicologia. No livro *A República* ele constrói o homem formado por três tipos de alma: a razão, o espírito e os apetites. Mas, aqui, já de início a harmonia é posta como algo senão impossível ao menos muito difícil: sempre uma das partes irá predominar em relação às outras. Praticamente é como se existissem três almas quase que independentes entre si.

Desse modo, cada homem é mostrado como tendo um compor-

tamento específico, segundo três possibilidades. Se a alma racional predomina sobre o espírito e os apetites, podemos ter o filósofo e, nesse caso, alguém predisposto para o governo e a atividade legislativa na cidade. Se, no entanto, o espírito predomina, a coragem emerge e o ser humano em questão deve muito bem ser visto como um soldado ou um guerreiro, alguém capaz de cuidar da ordem interna e da proteção externa da cidade. Mas se predominam os apetites, o indivíduo assim constituído deve ser governado por outros que lhe imporão moderação, e seu trabalho deverá ser o do artesão.

Não é difícil perceber que essa nova teoria da alma faz emergir, junto com ela, uma sociologia política. Cada indivíduo, segundo um tipo de alma predominante, aparece ao mundo como que predisposto para um tipo de atividade numa República de castas. Não à toa, a República, a cidade ideal de Platão, é habitada por três castas: os sábios – de onde se tira o conselho de guardiões e o rei-filósofo –, os soldados e os artesãos.

A diferença entre a primeira e a segunda teoria platônica está na harmonia. Na primeira, esperamos que

o cocheiro e os dois cavalos possam caminhar em harmonia para o sucesso das empreitadas. Na segunda, a harmonia não é da responsabilidade de cada um, pois ela é transportada para as estruturas sociais da própria República. Todavia, ainda assim, há o risco de que os apetites se interponham no curso do espírito ou do intelecto. É o funcionamento ótimo da República que pode impedir isso.

**Fraqueza da vontade.** Tanto com a primeira quanto com a segunda teoria da alma de Platão, o que pode criar dificuldade nas decisões de alguém nada mais é que o desvio criado por um tropeço da vontade ou do querer. Em termos gregos: *akrasia*. Podemos traduzir o termo por “incontinência” ou “fraqueza da vontade”.

Quando alguém toma uma decisão que parece contrariar o que deveria ser feito, não hesitamos em dizer: “fraquejou”. Ou seja, sua vontade não teve determinação. Muitos diriam: “não agiu racionalmente, pois deixou

seus desejos mais íntimos pegarem-no pelas costas”. Não é verdade? Um diálogo fictício, mas certamente comum em qualquer ambiente de trabalho, demonstra essa impressão. Os funcionários de Elisa, sua chefe, comentam uma de suas decisões.

– Nossa! Que coisa! Elisa tinha tudo na mão para decidir corretamente, era simplesmente nesta hora que ela podia ter se livrado de Henrique, que todos sabemos ser um crápula, mas não o fez.

– Ela fraquejou.

– Fraquejou? Mas fraquejou em relação a quê? E por que fraquejou?

– Ah! Você não sabe? Pois olha, tenho um palpite. Henrique se parece muito, inclusive fisicamente, com um namorado dela de infância, que ela perdeu em acidente.

Esses funcionários se utilizam (sem o saber) de algo que não está longe do modo de Platão pensar: Elisa foi o “agente acrático”. Sua vontade esmoreceu. Mas um dado a mais foi

inserido na cena. Um funcionário levantou um ponto que já não pertence a Platão, mas que poderia muito bem pertencer: ele faz menção ao “inconsciente” de Elisa.

A teoria platônica é forte não só pelo fato de ser velha. Ela é forte porque, sendo das raízes de nossa cultura, foi alimentada por outras teorias que respeitaram tais raízes. A divisão que Platão faz do homem, como tendo três almas, é comparável à divisão que Sigmund Freud faz, já nos tempos modernos, da nossa mente.

Freud imaginou a mente em três partes: uma parte consciente, que se manifesta no registro lingüístico e é perceptível por nós como sendo o que queremos dizer e fazer, que ele chamou de “ego”, e duas outras partes, mais profundas, denominadas por ele de “id” e “superego”. O segundo é repressor do “ego”, colocando-nos na situação de convívio social. O primeiro é o campo dos desejos. Quando alguém fraqueja na vontade, ou seja, quando alguém age acriticamente,



dizemos que foi tomado por forças irracionais vindas do inconsciente. Assim, Elisa teria prejudicado a empresa e a si mesma, em busca de um suposto “conforto da alma” – que teria sido trazido pela presença de Henrique ali no ambiente de trabalho.

Essa explicação do comportamento de Elisa é a correta? Isso não importa. O que importa é que a avaliação feita por muitos de nós, escolarizados, a respeito das decisões e das não decisões de nossos líderes, leva em conta isso que denominamos aqui de comportamento acrático.

### **Liderança e envelhecimento.**

Quanto mais velhos ficamos e quanto mais velhos ficam nossos líderes, mais atribuímos a eles, como a nós mesmos, acúmulos de experiências “traumáticas” do passado, “frustrações”, acreditando então que tais coisas podem clamar por compensação em atitudes que revelariam apenas fraqueza da vontade.

Essa avaliação que fazemos dos outros, e de nós mesmos, no momento de uma tomada de decisões, não é algo apenas do nosso universo escolarizado. De certa forma, no universo popular ela também aparece. O apóstolo Paulo e outros padres e doutores da Igreja Católica ajudaram nisso, estimulando um ditado popular: o de que a “a carne é fraca”. “A carne é fraca” quer dizer única e exclusivamente, em termos platônicos, que a parte dos apetites predominou sobre a razão, e, em termos freudianos, que o “id” acabou se sobressaindo ao “ego”.

Alguns diriam que isso deveria diminuir com a idade. Mas a maioria

**Sócrates entende que, quando alguém não toma a melhor decisão para si mesmo, de modo algum devemos dizer que sua vontade fraquejou. Em sua visão, devemos saber que tal pessoa tomou a melhor decisão segundo o seu conhecimento da situação.**

de nós acredita que isso, a acrasia, nesse sentido específico, aumenta com a idade. Além disso, em nossa cultura muitos acreditam que, quanto mais velhos, mais sentimentais nos tornamos. Muitos líderes abandonam seus postos quando eles mesmos acreditam que estão ficando “de coração mole”. A serenidade é uma qualidade da velhice, mas o “coração mole” é visto como um grave defeito – principalmente em um líder. Isso funciona tanto nas empresas quanto na empresa chamada família. O que mais os pais temem é que o “coração mole” dos avós “estrague” os netos.

### **O contraponto de Sócrates.**

Sócrates, ao contrário de Platão, nunca admitiu a acrasia. O que Sócrates pensou a respeito está bem exposto no *Protágoras* e no *Górgias*, de Platão. Sua tese é a de que se um homem conhece o bem e o mal, nada o dominará de modo a fazê-lo agir de outro modo que aquele comandado pelo seu conhecimento.

Em outras palavras, uma pessoa não escolherá uma coisa se ela souber, ou acreditar, que uma outra coisa, que é melhor, está à sua disposição para escolha. Sócrates nega que seja da natureza humana perseguir intencio-

nalmente o que é mau – ou aquilo que se acredita como mau para si mesmo. O conhecimento é, para Sócrates, o senhor das decisões. Não há como turvar uma ordem tomada a partir do conhecimento devido a interferências como dor, prazer e paixão. Toda a virtude socrática é construída na base do conhecimento. Mas como Sócrates pode dizer isso? Como pode afirmar que dor, prazer e paixão não interfiram na decisão de alguém?

Sócrates entende que, quando alguém não toma a melhor decisão para si mesmo, de modo algum devemos dizer que sua vontade fraquejou. Em sua visão, devemos saber que tal pessoa tomou a melhor decisão segundo o seu conhecimento da situação. Quando avaliamos que a decisão de alguém é errônea – já que tal pessoa escolheu o pior para si – não devemos culpar a vontade. Não temos de acreditar que dor, paixão e prazer fizeram a vontade fraquejar.

Em vez disso, temos, simplesmente, de notar que houve um erro no campo do saber, do conhecimento, daquilo em que tal pessoa acredita. Em seu pensamento, o que essa pessoa quis e o que fez foi o que era o melhor para ela: segundo o seu saber, segundo o que pensou, tal decisão era a melhor.

É visível para outros que não era o melhor? Seria visível para ela mesma, mais tarde, que sua decisão foi desacertada? Seja como for, nesse caso o responsável pelo erro é o conhecimento, o saber, a representação.

**Erro intelectual.** É no campo intelectual, de onde provieram as ordens para a vontade, que reside a responsabilidade por uma decisão que se revelou equivocada. O que ela pensou (e isso dito em termos intelectuais, cognitivos) deu-lhe a informação que depois se mostrou como errada. Sob essa luz, voltemos a nosso diálogo imaginário entre os funcionários de Elisa.

– Nossa! Que coisa! Elisa tinha tudo na mão para decidir corretamente, era simplesmente nesta hora que ela podia ter se livrado de Henrique, que todos sabemos ser um crápula, mas não o fez.

– Ela tinha tudo na mão, mesmo?

– Como assim, é claro que tinha! Ela é a chefe e ela sabe bem quem é o Henrique, como ele é um crápula.

– Ah! Será que ela sabe mesmo, do modo como você e eu sabemos? Ou ela sabe por alto apenas, e não quis arriscar ter de pagar direitos trabalhistas agora, nessa crise brava?

Nesse caso, os funcionários que avaliam a liderança de Elisa e sua decisão não evocam fraqueza da vontade. Evocam o saber de Elisa a respeito de Henrique. Assim, Elisa tomou a melhor decisão para ela: não despediu um funcionário a respeito do qual, tudo indica, ela não tinha

certeza de que era um crápula e, assim fazendo, não gastou dinheiro em pagamentos extras fora de hora. Mais tarde, quando Henrique passar a agir como um crápula mais visivelmente, Elisa poderá perceber que tomou uma decisão errada, mas se for uma socrática dirá: tomei a decisão que me pareceu a melhor na época, pois aquilo que sabia de Henrique me dizia que a melhor decisão era mantê-lo e não gastar com direitos trabalhistas naquele momento.

Interessa-nos pouco saber se os funcionários que avaliam Elisa o fazem corretamente. Também não é relevante saber se a opinião de Elisa sobre sua própria decisão é correta. Quero mostrar que essa via de avaliação é também comum. O perfil que os funcionários fazem, aqui, de sua líder, é diferente.

De que modo os elementos idade e experiência aparecem nessa segunda situação? Os funcionários podem acreditar que o líder já não consegue processar as informações corretamente. Por esse motivo, ele deveria se encaminhar para a aposentadoria. O próprio líder pode chegar a essa mesma conclusão. Nesse caso, não estamos diante de um líder a quem a linguagem popular diz que ficou de “coração mole”, mas de um líder que, também no jargão popular, está com o “raciocínio lento” ou, então, com “crenças endurecidas”. Uma empresa comandada por alguém com tais características está em boas mãos? Provavelmente, ninguém diria que sim.

**Platão ou Sócrates?** Não temos de optar entre os dois filósofos. Em

vez disso, temos de entender como suas teorias sobre decisão nos levam, como líderes, a nos descrever como aptos ou não para ficarmos no comando dos negócios que viemos, até agora, comandando. Temos de entender como as teorias da decisão colaboram na descrição que os outros fazem de nós, enquanto líderes. Ou como colaboram para a nossa descrição de tomadas de decisão de outros, quando estamos avaliando comportamentos em situação de competição e concorrência.

Não somos nada além das descrições que fazemos de nós mesmos e das descrições que os outros fazem de nós. Sendo assim, para avaliarmos nosso perfil de líderes, quer dizer, se estamos ou não envelhecendo, se devemos ou não decidir parar, se precisamos ou não corrigir rumos de nosso comportamento, tudo isso depende muito de como nós acreditamos que somos e de como os outros acreditam que somos. Sabendo o que eles usam e o que nós mesmos usamos para nos descrever e avaliar, já temos um bom passo prático para entender o que está em jogo em ser líder.

Nós e outros, ao olharmos para nós e para outros como líderes, julgaremos de modo muito parecido àquele que ocorreu nos dois diálogos a respeito de Elisa. E ter isso em mente, de modo claro, nos ajudará muito para conhecer o destino de um líder.

---

Paulo Ghiraldelli Jr.  
Filósofo  
E-mail: pgjr23@yahoo.com.br