

Bebezões a bordo

Vivemos em uma época em que cresce a dúvida sobre o que é ser adulto. Em várias circunstâncias, por exemplo, no modo como a publicidade mima o consumidor com o intuito de mantê-lo satisfeito e aberto ao consumo, ou na tendência de os pais se igualarem a seus próprios filhos, observamos um fenômeno social inverso pelo qual os adultos são infantilizados ou se auto-infantilizam. O artigo discute as bases desse fenômeno e procura estendê-lo ao campo das empresas.

por **Pedro F. Bendassolli e Maurício C. Serafim** FGV-EAESP

Se o leitor é pai ou mãe de classe média, certamente já deve ter passado por situações difíceis com respeito à educação do próprio filho ou filha: gritos, falta de modos em ambientes públicos, desejo irrefreável e inadiável de algum novo brinquedo, birras, manhas e uma infinidade de outros “comportamentos problemáticos”. Se o leitor

é professor ou professora, decerto já deve ter tido (ou tem) problemas com o comportamento de seus alunos em sala de aula, materializado em fala excessiva, desrespeito às regras e aos próprios colegas, descompromisso com a aprendizagem e rebeldia com a autoridade (o professor).

Agora, se o leitor é um gerente ou pessoa encarregada de controlar o trabalho de outras pessoas, talvez esses problemas “de educação” não apareçam de forma tão evidente. Afinal, ao que tudo indica, os funcionários – em geral – chegam à empresa com um comportamento disciplinado, dispostos a acatar as ordens e a se envolver com o trabalho, comprometidos com as tarefas e interessados em colaborar, maduramente, com os colegas. A favor dessa idéia, a intuição popular nos diria que a empresa é uma terra de adultos maduros. Crianças e adolescentes habitam outros lugares: em casa, na escola e nos *shoppings*.

O sintoma social de infantilização do adulto mostra que existe hoje, em grande parte de nossas sociedades civilizadas, uma espécie de negação geracional: os pais, os adultos, enfim, as figuras de autoridade, estão abdicando de seu papel.

O leitor poderia dizer que isso ocorre graças ao lento processo de aprendizagem civilizatória que transforma crianças e adolescentes rebeldes em jovens adultos responsáveis, e que, por uma questão óbvia, uma vez forjado o adulto, a criança que o precedeu fica lá atrás no passado memorial do indivíduo. Ao contrário da criança, o adulto é alguém autônomo, independente, capaz de escolher, por sua própria deliberação, sua carreira, suas roupas, seu estilo de vida e seu parceiro.

Espera-se, novamente por uma questão intuitiva, que a sociedade tenha adultos em proporção adequada para cuidar de suas crianças, para educá-las, prepará-las “para a vida”; para transformar seus adolescentes em cidadãos conscienciosos e trabalhadores eficazes; e, claro, para se responsabilizarem pelo próprio desenvolvimento de suas instituições. Essa é a visão comum, e, por algum tempo, foi assim que as coisas funcionaram.

Infantilização generalizada. No entanto, tese contrária foi recentemente defendida pelo professor e jornalista inglês Michael Bywater, em seu *Big Babies* [Bebezões] – livro que acaba de ser publicado na Inglaterra. Nele, o autor recoloca em pauta uma velha, e aparentemente banal, pergunta: afinal, o que é ser adulto? Para ele, assistimos hoje a um fenômeno inverso ao processo, acima descrito, de desenvolvimento de crianças em adultos: agora, o que vemos, generalizadamente, são adultos se tornando crianças.

Para justificar seu argumento, Bywater menciona que o sintoma mais característico dessa inversão é a tutela excessiva exercida sobre os adultos: desde a escolha de uma camisa, passando pela casa onde vai morar, o emprego que vai ter, a marca e o tamanho do carro a comprar, até a escolha do parceiro amoroso, o “adulto” depende agora de conselhos e recomendações vindos de outro alguém: de um consultor de moda, de um agente imobiliário, da mídia em geral, de conselheiros amorosos ou sexuais, de um “coach”, de um mentor e assim por diante. Para Bywater, somos cada vez mais dependentes das recomendações ou conselhos de entidades abstratas, das quais o mercado é certamente a mais emblemática.

O autor ainda vai mais longe na sua tese da infantilização. Diz que somos tutelados não porque sejamos forçados a isso, mas antes o contrário: desejamos ser tutelados. E ele apresenta uma razão persuasiva: a contrapartida da tutela, para o indivíduo, é o conforto, o mimo e a bajulação. Bywater cita o exemplo da propaganda: na era da “satisfação total do cliente”, este é quem sempre tem a razão – uma reclamação sua gera, normalmente, uma reação imediata nos departamentos de *marketing* das empresas. O objetivo: eliminar ruídos de insatisfação que possam gerar quedas nas vendas (paralelo: você já viu o que acontece com uma criança contrariada?).

Quem entrar hoje em um *shopping center* vai entender isso na prática: sorrisos sem comedido de atendentes; máquinas falantes; visual atrativo, com muita decoração, cores chamativas; descontos especiais “para você”; enfim, um *shopping* é um ambiente altamente infantil que lembra

as saudosas casas de bonecas da infância. Mas, se ainda assim se sentir mal atendido, o cliente logo passa a reclamar: reclama do carro que o manobrista delonga em entregar; reclama das filas; reclama da falta de atenção da mulher do caixa, etc.

E as reações são claras: cara fechada; pedidos para “falar com o gerente”; grosseria com os funcionários – o adulto insatisfeito, nessas circunstâncias, interpreta a situação “como um absurdo”. Pois bem. O efeito do mimo do mercado em relação ao cliente é paradoxal: ao mesmo tempo em que gera fidelidade, aumenta exponencialmente as chances de revolta, birra e reclamações. Mas as vantagens da infantilização são igualmente grandes: é melhor agirem como crianças, pois assim compram por compulsão. Seria pouco provável que comprássemos tudo o que compramos se parássemos para pensar bem, ou seja, se analisássemos detidamente o que realmente necessitamos.

O que é ser adulto. A tese de Bywater é persuasiva, apesar de, em alguns momentos, resvalar em exageros. No entanto, ele parece acertar no alvo: identifica um fenômeno maciço de inversão de fases de desenvolvimento que torna difícil responder, com tranqüilidade, à questão sobre o que é ser adulto nesses tempos harrypotterianos.

Para se ter uma idéia melhor da referida inversão, vamos apresentar quatro visões até então influentes sobre o que é ser adulto. A primeira vem da história: na Idade Média, a criança não tinha um estatuto próprio, sendo socialmente vista como um adulto em miniatura. Isso era expresso na arte da época, como mostrado na figura abaixo. Nesse sentido, exigia-se da criança comportamentos iguais aos que se exigiam do adulto, em um fenômeno que poderíamos chamar de “adultização da criança”. Foi só a partir do século XVII que a criança começou a ser vista com características próprias, com um mundo à parte, diferente do mundo adulto no qual deveria se inserir com o tempo.

A segunda visão vem da filosofia. Ser adulto – na influente visão do Iluminismo, corrente filosófica iniciada com os filósofos René Descartes e completada por Emmanuel Kant – é desenvolver o intelecto, fazendo-o chegar à maturidade – fato tangibilizado pelo desenvolvimento do discernimento, da autonomia de idéias, da capacidade

de decisão própria e da responsabilidade em relação a elas. O indivíduo idealizado pelo Iluminismo era alguém “consciente de seus pensamentos e responsável por suas ações”. Dessa forma, o homem adulto poderia ser entendido como sinônimo do “homem que ousa pensar”.

A terceira visão vem de uma tradição sociológica específica. Para o influente sociólogo Norbert Elias, por exemplo, o homem moderno surge graças ao processo por ele denominado civilizacional. Embora Elias não se interrogue especificamente sobre o que é ser adulto, empreende um brilhante estudo no qual mostra que as antigas “classes bárbaras” (pessoas “sem modos”) foram pouco a pouco se convertendo em classes civilizadas, hábeis à mesa, no uso de garfo e faca, no domínio de comportamentos públicos. Ser adulto, nesse caso, é ser alguém capaz de dominar uma determinada etiqueta social.

E a quarta visão vem da psicanálise. Sigmund Freud foi um dos primeiros pensadores a mergulhar fundo na vida mental do adulto, vendo-a como reflexo – ou continuidade, sob outra perspectiva – da vida infantil, repleta que é de



Figura – *La Madonna col Bambino* (Nossa Senhora com o Menino Jesus, séc. XIII). Na Idade Média, a criança era representada como um adulto pequeno. Na Pós-Modernidade, como o adulto seria representado?

conflitos e dilemas não resolvidos. Em uma interpretação ampla da visão freudiana, poderíamos dizer que o adulto é alguém capaz de responsabilizar-se por seus próprios desejos. Alternativamente, o adulto é alguém capaz de superar a onipotência infantil, de acordo com a qual o mundo (e as pessoas nele) estaria aí a nosso inteiro serviço, pronto a satisfazer todas as nossas necessidades e a minimizar todas as nossas frustrações. O adulto seria, então, reflexo da quantidade de frustrações que, em vez de levá-lo ao desalento, o confrontaram com suas próprias limitações e o fizeram crescer.

Negação geracional. Cada uma das quatro visões anteriores sobre o que é ser adulto vem sendo fortemente subvertida na atualidade, e aqui novamente a tese de Bywater precisa ser retomada. De fato, o sintoma social de infantilização do adulto mostra que existe hoje, em grande parte de nossas sociedades “civilizadas”, uma espécie de negação geracional: os pais, os adultos, enfim as figuras de autoridade (portanto, pessoas “crescidas”), estão abdicando de seu papel. Mas por que, afinal, essa negação ao amadurecimento? A seguir traçamos algumas hipóteses, tomando ainda o cuidado, ao final, de aproximar essas questões do terreno das empresas.



Antes de mais nada, há uma tendência de o amadurecimento ser hoje mal visto. Costuma-se afirmar que a sociedade atual enfatiza o desejo da eterna juventude. Isso ocorre principalmente pelo fato de nossa identidade estar ancorada no corpo. Assim, o ápice do sentido de nossa vida coincidiria com o ápice de nosso corpo. Contra a visão iluminista do “desenvolvimento da consciência”, hoje o foco está na “consciência do corpo”, ou no corpo como nova representação da consciência.

Dessa forma, a maturidade é vista como o início da decadência, por ter como critério o corpo biológico. Nesse mito, a pessoa madura é vista como entrave à novidade, pois possui “manias” e tem a tendência de ser resistente às mudanças. Essa redução ao corpo, que não leva em consideração o amplo escopo do que é ser humano (pensar, sentir, agir, etc.), transforma a maturidade em uma fase que se deve evitar ao máximo. E, para isso, nada melhor do que fazer de tudo para que a infância e a imaturidade da adolescência se prolonguem indefinidamente.

Outro exemplo dessa mesma negação geracional são os pais que temem se impor aos filhos com medo de represálias destes: preferem, então, igualar-se a eles vestindo as mesmas roupas, tendo as mesmas opiniões e os mesmos valores, assistindo aos mesmos programas, namorando amigos(as) dos filhos. Podemos, por fim, mencionar a tendência de as pessoas não “suportarem” discussões de assuntos considerados “chatos”, como política ou mesmo “teoria” – ironicamente chamada por algumas pessoas de “distante da prática”! As crianças em geral não discutem: simplesmente querem que as coisas aconteçam de acordo com os seus desejos.

O fenômeno nas empresas. Por fim, oferecemos uma reflexão sobre a presença dos *big babies* nas empresas. Por mais surpreendente que isso seja, a tese da infantilização vale também para o mundo corporativo: se o funcionário não estiver satisfeito, se não estiver identificado com a empresa, não haverá produtividade. Como resposta, os departamentos de RH empreendem muitas vezes um gigantesco ritual de agrado, tutela e cooptação dos funcionários, tratando-os, no fundo, como verdadeiros bebês crescidos. Em troca, deixam subentendido o pedido de lealdade e amor.

Adicionalmente, os livros de auto-ajuda corporativos e aqueles que relatam a vida e a obra de “executivos de

sucesso” reforçam a infantilização dos adultos. Quase sempre, em seu título – ao iniciarem com um “Como...” ou ao possuírem as palavras “vencer”, “respostas”, “segredo” e “sucesso” –, pressupõem um público que deve ser pego pela mão e a quem se deve mostrar as coisas a serem feitas e o modo como fazê-las, exatamente como fazemos com os nossos filhos pequenos.

O estilo e a estrutura desses livros utilizam um arquétipo muito parecido aos conselhos que um pai repassa aos seus filhos. A própria idéia da necessidade de buscar um grande líder empresarial, alimentada pela Administração por meio de cursos, livros e da imprensa especializada, pode ser uma fonte infantilizadora por considerar que sempre devemos precisar de um “grande pai”.

Para completar, temos dúvidas se as pessoas vêm à empresa inteiramente maduras tal como sugerimos ao iniciar este texto. Talvez a distância entre o adolescente rebelde e o executivo “maduro” não seja tão grande quanto se possa imaginar. Exemplo disso é a obsessão recente pelos chamados códigos de ética ou de boa conduta.

Apesar de serem instrumentos importantes para a gestão, esses códigos pressupõem que um adulto membro de uma organização não possua capacidade suficiente para saber discernir o que é certo ou errado fazer. Ora, a fase de desenvolvimento humano em que aprendemos o que é aceitável ou não socialmente é a infância, e aprendemos geralmente por meio de exemplos e punições. Portanto, o código de ética, apesar das boas intenções da organização, pode ser uma fonte de infantilização por desconsiderar a autonomia de seu funcionário, dizendo a ele como deve se comportar.

Terra do nunca. Freud, em um de seus textos sobre a origem da civilização, diz que esta começa com a “morte do pai”, querendo com isso dizer que só podemos nos “tornar alguém” (leia-se, adultos) quando ultrapassamos nossos modelos idealizados e infantilizadores de autoridade e passamos, nós próprios, a discutir os princípios a seguir. Seguindo ao extremo essa metáfora freudiana, hoje

parece que se quer novamente o retorno do pai – claro que não do pai “tradicional” (autoritário, dono da verdade; na empresa, do líder-patrão), mas de substitutos para ele –, por exemplo, nas drogas lícitas e ilícitas, no consumo, em revitalizações de misticismos religiosos, ou na idealização de líderes empresariais.

Apesar de serem instrumentos importantes para a gestão, os códigos de ética pressupõem que um adulto membro de uma organização não possua capacidade suficiente para saber discernir o que é certo ou errado fazer.

Com tudo isso, fica a sensação de que o sujeito moderno, aquele consciente de seus pensamentos e responsável por suas ações, está com os dias contados. Isso significa que a razão e a “capacidade crítica” não são o que melhor nos definiria hoje. Por sua vez, a inversão que discutimos aqui parece ter ido bem longe: se, na Idade Média, o conteúdo da vida adulta era estendido à criança, agora é o mundo infantil que parece se alastrar até o mundo dos adultos, engolindo-o.

Como podemos lidar com isso tudo, de modo que as organizações não venham a se transformar, aos poucos, na lendária Terra do Nunca – ilustrada na conhecida história de Peter Pan, o garoto que se recusava a crescer? Bem, vamos fazer aqui a nossa parte – não vamos fechar este texto com possíveis “soluções” para o(a) leitor(a). Afinal, estamos escrevendo para adultos, e um adulto pensa e decide por si mesmo, certo? Então, fica em suas mãos essa missão...

Pedro F. Bendassolli

Doutor em Psicologia pela USP. Prof. do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da FGV-EAESP
E-mail: pbendassolli@fgvsp.br

Maurício C. Serafim

Doutorando em Administração de Empresas na FGV-EAESP
E-mail: serafim.adm@gmail.com