

As fases de desenvolvimento do ser humano

Introdução

*"Você é aquilo que ninguém vê.
Uma coleção de histórias, memórias, dores, delícias, pecados, bondades, tragédias, sucessos, sentimentos e pensamentos. Se definir é limitar, você é um eterno parênteses em aberto...enquanto sua eternidade durar."*

Machado de Assis

A análise sistematizada de nossa própria biografia e carreira é certamente um dos instrumentos mais poderosos de que dispomos para tomarmos o nosso destino nas próprias mãos.

Cada vez mais profissionais estão se conscientizando de que a sua carreira é algo sério demais para ser administrado por terceiros (Por exemplo, a área de recursos humanos ou a empresa). A empresa pode oferecer oportunidades e situações de aprendizado, mas quem administra as suas carreiras são eles próprios.

Biografia e Carreira são dois aspectos fundamentais de nossa existência e uma não pode ser elaborada separadamente da outra. Da qualidade do nosso trabalho, das oportunidades para aprender, do grau de realização profissional e da satisfação pessoal que o trabalho nos oferece depende em grande parte a qualidade de nossas vidas. Por outro lado, da intensidade e grau de integração que conseguimos na convivência com nossas famílias, amigos e pessoas amadas depende a nossa harmonia interior.

Os dois aspectos, juntos, determinam em grande parte a nossa vivência de felicidade e a alegria de viver. Se conseguirmos ainda respostas satisfatórias para as nossas questões espirituais, podemos falar de uma existência plena.

O presente ensaio procura contribuir para uma abordagem mais consciente dos três aspectos fundamentais de nossa existência ou biografia:

- A questão espiritual.
- A questão da vida.
- A questão do trabalho.

Vamos trabalhar com as imagens arquetípicas do ser humano conforme nos foram legadas por Rudolf Steiner (1861-1925), filósofo austríaco e fundador da Ciência Espiritual ou Antroposofia, e Bernard Lievegoed (1905-1992), fundador do NPI (Netherlands Pedagogical Institute).

Muitas pessoas, em suas personalidades, têm aspectos que são precoces, em detrimento de outros, que estão atrasados em seu desenvolvimento. Constatamos principalmente nos executivos, não raramente, uma evolução precoce do nível intelectual e da ação em detrimento da maturidade emocional, aspecto até agora pouco levado em consideração pela situação de trabalho, mas tão importante para se chegar a uma plenitude da vida, e imprescindível quando se fala de qualidade, de excelência pessoal e de líderes eminentes.

Muitos executivos interrompem seu desenvolvimento emocional em torno dos 28 anos e continuam imaturos, independentemente da idade avançada.

As fases de desenvolvimento do ser humano

A nossa biografia

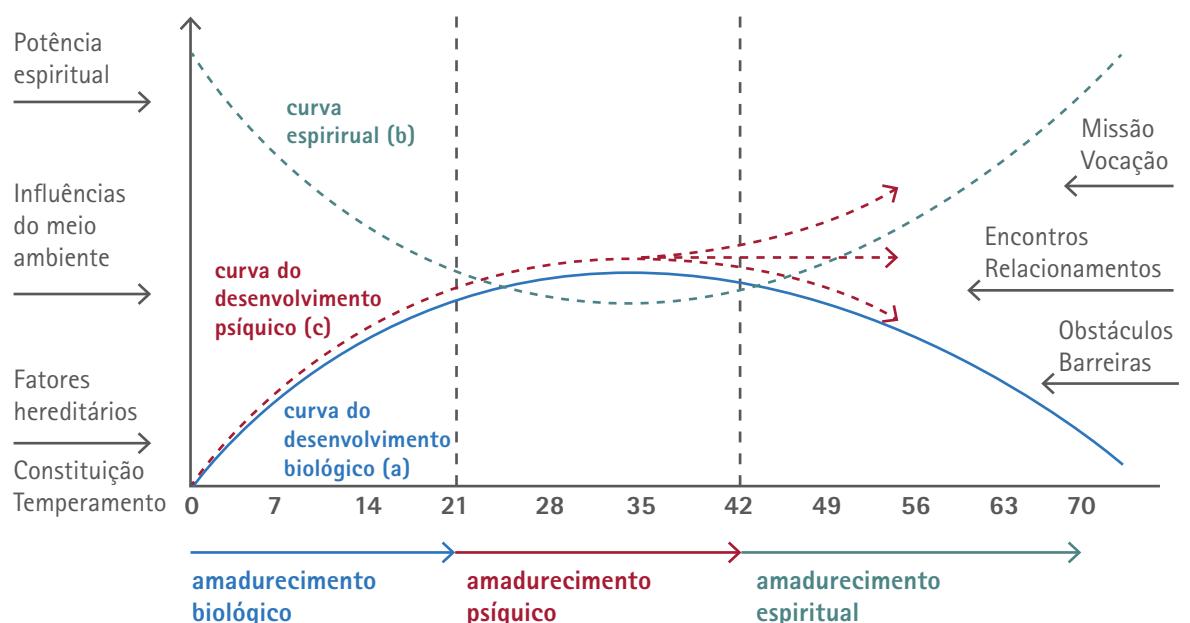
Existem certas leis de desenvolvimento que são comuns a todas as pessoas. O conhecimento delas nos possibilita estabelecer pontos de referência para o nosso próprio desenvolvimento. Por outro lado, cada biografia é única, não há duas histórias de vida iguais, como não existem dois indivíduos iguais. Achar dentro de toda esta variedade de vivências e experiências aquilo que é comum a todos pode ser uma chave para muitas questões com as quais nos defrontamos ao longo da vida e carreira.

O quadro abaixo mostra as três grandes fases em nossa vida:

| | |
|--------------|--|
| 0 – 21 ANOS | Fase do desenvolvimento biológico (CORPO) |
| 21 – 42 ANOS | Fase do desenvolvimento anímico (ALMA) |
| 42 – 63 ANOS | Fase do desenvolvimento espiritual (ESPÍRITO) |

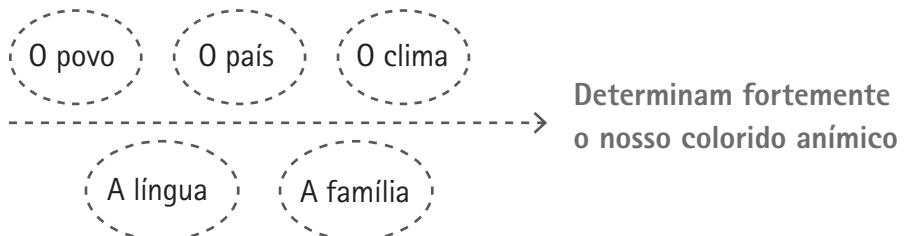
Cada fase pode ser subdividida em três partes e obteremos, então, os setênios. Cada setênio apresenta certas características universais, que serão descritas adiante.

CURVAS DO AMADURECIMENTO BIOGRÁFICO



As fases de desenvolvimento do ser humano

- (a) Representa o desenvolvimento biológico com um forte crescimento dos 0 aos 21 anos. Entre 21 e 42 anos as forças vitais e de desgaste mantêm um certo equilíbrio e, a partir dos 42 anos, temos um declínio mais acentuado de nossa curva biológica.
- (b) Representa a curva do nosso cerne espiritual. É a curva da nossa individualidade, do nosso EU. Todos nascemos com um certo potencial espiritual, com certos talentos naturais e com uma vocação. A nossa individualidade toma posse de seu instrumento (Corpo Físico) na hora do nascimento, com a primeira respiração. A partir daí integra-se gradativamente com este corpo até chegar ao máximo de integração no meio da vida, quando somos mais encarnados em nosso Corpo Físico. A partir do meio da vida a nossa individualidade desprende-se gradativamente de nossa organização física, até desligar-se totalmente na hora da morte.
- (c) Representa o nosso desenvolvimento psicológico, anímico, ou o desenvolvimento da alma humana. Ela é o palco de todas as nossas vivências e lutas internas. Ela sofre as influências do meio ambiente no qual fomos educados e que em parte nos condiciona para o resto da vida:



A curva do desenvolvimento anímico tem uma forte ascensão e acompanha, na primeira metade da vida, a evolução da curva biológica. No meio da vida vem a grande questão: Para onde evolui a curva anímica?

1. Para baixo, acompanhando a curva biológica?
2. Continua no mesmo nível?
3. É ascendente, acompanhando a curva espiritual?

As três opções são viáveis. É uma questão individual e depende de como conduzimos a nossa vida. É uma questão de liberdade pessoal de cada um, como veremos mais à frente, mas certamente terá um tremendo impacto sobre nossas carreira e biografia.

As fases de desenvolvimento do ser humano

1º Setênio (0 a 7 anos)

NASCER FÍSICO – FASE INFANTIL

No momento do nascimento somos produto hereditário de nossos ancestrais. Este 1º setênio caracteriza-se pela troca de todas as células herdadas por células individualizadas. A entidade espiritual da criança imprime em cada célula as suas características espirituais, individualizando-as.

Desta maneira a identidade espiritual constrói o seu próprio instrumento físico do qual fará uso como ferramenta para atuar neste mundo. Este processo chega a sua conclusão quando as células mais duras do organismo são trocadas: os dentes de leite são substituídos por uma dentição individualizada.

O processo de construção do instrumento físico pela identidade espiritual pode ser favorecido ou prejudicado pelos educadores até um nível orgânico mais profundo.

Alegria, prazer, amor, calor, fé e confiança são os ingredientes que formam um ambiente favorável.

Podemos usar a imagem da banheira: quando a água é fria, ou gelada, nos contraímos e temos uma sensação desagradável. O único desejo que alimentamos é sair desta água fria. Do contrário, quando a água é morna, nos expandiremos e teremos sensações agradáveis, achando ótimo estar nesta situação.

O mesmo acontece com a individualidade da criança com relação ao ambiente em que nasce e é criada.

A vivência fundamental de que o mundo é bom faz a criança desenvolver-se de forma positiva até em nível orgânico e forma o extrato básico para o seu senso moral para o resto da vida. O processo de aprendizado nesta fase acontece por imitação. Dos exemplos que a criança tem para imitar, depende a sua evolução:

- Imitando, ela aprende a andar colocando a sua coluna vertebral em posição vertical, o que a diferencia dos animais.
- Somente com a coluna vertebral ereta ela começa a falar, imitando as palavras e as sentenças que capta dos outros; a maneira de falar e de formar sentenças determina o processo pensante da criança.
- Através da forma de pensar a criança dá forma à sua função cerebral.

As fases de desenvolvimento do ser humano

2º Setênio (7 a 14 anos)

NASCER EMOTIVO – FASE JUVENIL

Com a troca dos dentes a criança está madura para ir à escola. As forças vitais que no 1º setênio eram totalmente engajadas na formação do instrumento físico são liberadas parcialmente e transformadas, pelo processo de aprendizado, em forças de consciência (forças de consciência são metamorfoses das forças vitais). A intelectualização precoce da criança subtrai forças vitais que ela deveria usar ainda na formação de seu organismo e pode trazer problemas de saúde em fases posteriores.

Assim como na fase anterior, podemos constatar para o 2º setênio alguns valores fundamentais para o desenvolvimento favorável da criança: fantasia, beleza, arte, veneração e autoridade.

Nesta fase formamos o nosso próprio mundo interior e, dependendo dos valores vivenciados e transmitidos, a nossa morada interior pode ser bem arrumada, de bom gosto e harmonia, ou desleixada, desarrumada e caótica. A vivência fundamental de que o mundo é belo forma a base do nosso senso estético para o resto da vida.

Nesta fase fixamos os nossos hábitos, normas e costumes que são difíceis de mudar mais tarde. Por exemplo, uma criança que não aprende a comer saladas e legumes nesta fase, dificilmente o fará mais tarde. Outro exemplo é o comportamento masculino e feminino que deve ser adotado: menino "não chora" e não mostra os seus sentimentos, menino deve lutar para ganhar as competições. Ou então menina não joga futebol com os meninos, menina não trepa em árvores, menina brinca com as suas bonecas. Estes são condicionamentos para os papéis sexuais futuros, quando serão adultos, e significam trabalho árduo para serem mudados ou abandonados.

O processo de aprendizado acontece pela identificação com uma autoridade amada. A autoridade pelo exemplo é o promotor fundamental para uma formação favorável. A criança deve saber com clareza o que pode, o que não pode e quais são os limites. A clareza, neste sentido, promove segurança na tomada de decisões quando adulta. O cuidado com o ritmo nesta fase é de um valor inestimável. Hora para dormir, para comer, para ir à escola, para fazer as coisas. Mas também o ritmo para fora e para dentro: inspirar ou introversão, expirar ou extroversão. Uma educação autoritária nos faz inspirar demais. Parece que estamos constantemente com o ar preso dentro de nós. Não conseguimos extravasar, não conseguimos expirar. Uma educação muito livre nos faz expirar demais, não temos noção dos limites e, como precisamos deles, vamos buscar os limites fora, testando todas as situações e possibilidades.

As fases de desenvolvimento do ser humano

3º Setênio (14 a 21 anos)

NASCER DA IDENTIDADE – FASE ADOLESCENTE

Na passagem do segundo para o 3º setênio entramos na puberdade. Tornamo-nos sexualmente maduros e capazes de procriar. Para muitos jovens a puberdade pode significar uma crise. No setênio anterior vivíamos, de uma certa maneira, no Paraíso.

Com a puberdade caímos para a terra, tornando-nos cidadãos terrestres com todo o peso que isto significa. A expulsão de Adão e Eva do Paraíso, porque comeram da árvore do conhecimento descrito na Bíblia, é uma imagem arquetípica para este fato. Eva terá que parir com dores e Adão terá que ganhar a vida com o suor de seu rosto. É a época onde acontece a separação sexual entre o homem e a mulher. Até agora foram unos. Unos com os pais, unos com Deus e unos no sexo. Agora somos separados de tudo isso e uma saudade de uma nova unificação toma conta de nossa alma.

As três faculdades da alma humana, pensar, sentir e querer, parecem estar discordantes entre si: Uma pessoa pode perder-se em pensamentos filosóficos, isolando-se do resto do mundo. Outra pode deixar carregar-se nas ondas de um sentimentalismo saudoso (paz e amor) e uma terceira pode deixar arrastar-se pela vontade excessiva que muitas vezes descamba para a agressividade ("rachas" com veículos, roleta-russa e outras formas de violência).

De um lado nasce na alma do jovem a imagem ideal do ser humano, do outro esta mesma alma é invadida pelos instintos e impulsos, e a alma se torna palco de todos estes confrontos. Aderimos aos mais variados "ismos". Comunismo, budismo, materialismo, espiritismo e outros, na busca de uma primeira resposta para as questões que nos atormentam.

Como nos setênios anteriores, podemos identificar alguns valores fundamentais para o desenvolvimento favorável do jovem, que são: liberdade, responsabilidade, lógica, ideais e verdade. A sensação básica de que o mundo é verdadeiro forma a base para o nosso senso de verdade ou senso crítico. Encontramos na ciência a melhor comprovação de que o mundo é verdadeiro.

Que enorme satisfação interior vivenciamos quando aprendemos uma fórmula científica e a mesma funciona quando aplicada numa experiência prática. A autenticidade das pessoas com as quais convivemos nesta fase também contribui decisivamente para a vivência de que o mundo é verdadeiro. A questão da liberdade com responsabilidade é de fundamental importância. O adolescente quer assumir e determinar as suas próprias ações. A única forma viável de dar para a responsabilidade o mesmo peso dado à liberdade é através do diálogo amigável. Proibições são contraproducentes, pois o que é proibido será feito às escondidas.

As fases de desenvolvimento do ser humano

18 ANOS – CRISE DA IDENTIDADE

Mais perto do fim do 3º setênio o jovem consegue pela primeira vez formar pensamentos autônomos, próprios, independentemente de conceitos ou experiências emprestadas do mundo externo. Começamos então a formular perguntas como estas:

- Quem sou eu?
- O que vim fazer neste mundo?
- O que quero ser na vida?

Começamos a ter dúvidas sobre quais pensamentos são nossos e quais vêm de nossos pais. Será que estudo medicina porque meu pai é médico? Será que a escolha foi realmente minha ou foi dele? Sentimos uma necessidade crescente de nos distanciarmos dos pais e acharmos a nossa própria identidade. A consequência é que faremos tudo aquilo que se confronta com os valores de nossos pais, mais como reação do que por uma escolha consciente.

Todos estes fenômenos são expressões de nossa crise de Identidade, da busca de nossa própria essência.

O 3º SETÊNIO E A CARREIRA

Parece precoce falar sobre a carreira nesta fase. Mas quem quer entrar logo na faculdade precisa ter uma definição em que grande área do conhecimento humano irá atuar futuramente. Ciências Exatas ou Ciências Humanas? Engenharia ou Medicina? Jornalismo ou Administração?

Muitos adolescentes não acham a sua resposta e uma mudança de rumo no meio do caminho, numa época em que as profissões se diversificam cada vez mais, torna-se um fato bastante natural.

No Brasil, muitos iniciam no mercado de trabalho por volta dos 16 anos para reforçar o orçamento de casa. Entram precocemente no mundo do trabalho e no dos adultos, sem ter uma estrutura psicológica consolidada.

Em muitos casos são colocados em trabalhos de rotina, sendo real a ameaça de um atrofamento da criatividade e do desenvolvimento abaixo do potencial espiritual que trazem consigo. Muitas crianças, dotadas de grande potencial a ser desenvolvido, infelizmente não tiveram condições econômicas para estudar e aprender.

As fases de desenvolvimento do ser humano

O 3º SETÊNIO E A LIDERANÇA

Nesta fase já despontam alguns talentos típicos de liderança:

- Organizar uma partida de futebol.
- Organizar uma festa para os amigos.
- Candidatar-se para a diretoria do grêmio e exercer a função durante algum tempo.
- Participar de um movimento político.
- Outras ocasiões que podem ser um bom início para exercitar a questão da liderança.

Nos grupos, o futuro líder já procura impor os próprios pontos de vista pelo tom da voz. Quanto mais alto fala, mais convincente parece. Como outros também têm seus pontos de vista, o resultado geralmente é que todos falam alto e ao mesmo tempo.

4º Setênio (21 a 28 anos)

FASE EMOTIVA

Como a própria denominação indica, é uma época de grandes variações emocionais. Estar dançando nas nuvens pode alternar-se rapidamente com a sensação de estarmos no fundo do poço, para logo em seguida nos sentirmos elevados novamente às alturas, dependendo das experiências que fazemos no ambiente externo.

Nesta fase entramos no mundo dos adultos e temos que atuar junto com eles. Talvez tenhamos um grande arsenal de conhecimentos teóricos adquiridos na faculdade, mas não temos experiência de como aplicá-los na prática. A falta de experiência, associada muitas vezes à falta de estabilidade emocional, gera insegurança interna. E esta gera a dependência da opinião dos outros (se os outros acham que sou bom, eu me sinto bom, mas o contrário também é verdadeiro).

Muitas vezes procuramos encobrir esta insegurança com comportamentos agressivos que podem beirar a arrogância. É uma fase de grande experimentação. A gente dá trombadas em um nível social psicológico, cai, levanta de novo e continua andando por esta vida afora, aprendendo e corrigindo a nossa atuação.

O que havíamos experimentado no 1º setênio, em nível físico, repetimos agora, de uma certa maneira, em nível social-psicológico.

As fases de desenvolvimento do ser humano

O 4º SETÊNIO E A CARREIRA

Estamos na fase onde entram os estagiários e *trainees* em nossa organização. Um bom programa para esse público deve contemplar algumas fases:

1. Orientar-se, conhecendo a organização: as várias áreas, o processo produtivo, os produtos e mercados, os principais sistemas, as principais políticas. Esta fase de orientação é fundamental, pois quem vem da faculdade não tem a mínima noção da multiplicidade de funções existentes numa organização.
2. Vivenciar o trabalho em várias áreas da empresa para poder sentir a maior ou menor atração por uma delas.
3. Atuar em uma área, novamente na sequência: conhecer-vivenciar-atuar. Após uma fase de integração na área é importante dar desafios ao estagiário / *trainee* em forma de projetos com resultados mensuráveis. Um bom "padrinho" orienta o jovem regularmente.
4. Avaliar o resultado do projeto, pois o acompanhamento da *performance* é fundamental para orientar o processo de aprendizado.
5. Assumir uma primeira função com responsabilidade. O jovem tem que tornar-se competente em alguma especialidade. Isso contribui para a sua segurança interior. Um bom programa de estágio é o melhor investimento em futuros líderes. Caso venha a assumir um cargo de chefia nesta fase, a atuação como líder tem normalmente as características apresentadas a seguir.

O 4º SETÊNIO E A LIDERANÇA

Quer ter coisas e pessoas sob controle para alcançar eficiência e para evitar surpresas. Tem forte tendência de ser autocrático. Não gosta de receber *feedback*, pois isso lhe corrói a segurança interior. Muitas vezes o ataque é a melhor defesa. Tem pouca disposição para a autocrítica.

Nas equipes ou em reuniões gosta de ter um papel de destaque. Tem dificuldade de aceitar pontos de vista divergentes dos seus. Tem dificuldade de ouvir os outros. Sacrificar uma ideia pode significar o sacrifício da segurança interior. Tendências de ser egocêntrico.

Na Organização trabalha bem no nível de normas, procedimentos e metas de curto e médio prazos. Tem visão apenas de sua própria área de responsabilidade.

As fases de desenvolvimento do ser humano

28 ANOS - A CRISE DOS TALENTOS

O vigésimo oitavo ano pode ser um marco importante para muitas pessoas, que passam por uma crise interior. É a crise dos talentos. Até esta idade conseguimos fazer tudo de uma maneira bastante espontânea. Atuamos com a nossa genialidade juvenil. O potencial de talentos naturais que trouxemos junto conosco começa a esvair-se, e a partir daí as nossas realizações dependem de 10% de inspiração e 90% de transpiração. A dificuldades já são maiores para aprender um novo idioma, a energia para se adaptar a um novo software é maior, o que em alguns casos gera muita frustração.

Muitos jovens talentos, cantores, compositores, músicos, poetas, desaparecem para o anonimato após a passagem pelos 28 anos. Não poucos entram nesta fase numa crise de depressão. Além disso, 28 é o espelho dos 14 anos, quando passamos pela puberdade e várias vivências incorporadas na puberdade podem exigir o seu resgate.

5º Setênio (28 a 35 anos)

FASE RACIONAL

Ao sair da crise dos 28 anos que, como dissemos, pode levar algumas pessoas até à depressão, enquanto é pouco percebida por outras, sentimos interiormente uma consolidação. O nosso EU começa a firmar-se mais. As emoções em nossa alma já não conseguem mais arrastar-nos tão facilmente para atos impensados. Parece que estamos conseguindo pegar as rédeas do cavalo selvagem em nossas mãos, de modo que não caímos mais da sela com tanta facilidade.

A razão começa a dominar os impulsos e agora, antes de tomar uma decisão, podemos dar uma parada e ponderar. A Ponderação é a nova faculdade que adquirimos nesta fase. Ponderação tem a ver com o sentimento cuja base fisiológica é o sistema rítmico (coração e pulmão). É útil verificar que estamos em espelho com o 2º setênio, onde o nosso senso estético foi fundamentado, e Ponderação tem a ver com senso estético (é justo?, é correto?, é digno?).

Estamos na fase de maior encarnação, onde o EU está mais profundamente ligado ao organismo físico. A partir daí o EU começa a desligar-se gradativamente da organização física.

As fases de desenvolvimento do ser humano

Até este ponto a nossa vida foi um grande inspirar, do mundo, das pessoas, das experiências. O mundo nos alimentou! A partir de agora deve começar o processo de expiração, devolvendo ao mundo de uma forma metamorfoseada aquilo que temos recebido e elaborado até então. Estamos num momento crucial de nossas vidas. Vamos continuar "inspirando" e aproveitando o que o mundo tem a nos oferecer ou vamos começar a expiração, devolvendo ao mundo, gradativamente, o que temos recebido? Esta questão tem a ver com o fenômeno de que, entre os 30 e os 33 anos, começamos a fazer uma diferenciação entre a biografia interna (SER) e a biografia externa (TER). Quem continua apenas trilhando a biografia externa não terá nada de valioso para devolver.

A biografia externa é a biografia do TER e preocupa-se principalmente com questões quantitativas. Eu posso ter: dinheiro, bens, créditos, diplomas, tributos, status, prestígio e fama. A biografia interna é a biografia do SER e preocupa-se com as questões mais qualitativas e, principalmente, espirituais. O que cada situação pode ensinar-me? Qual é a qualidade das minhas relações? Por que eu costumo reagir de uma determinada maneira?

Qual é o sentido mais profundo de uma experiência, de um encontro ou de uma frase expressa por alguém? Quais são os meus valores? Estas são questões relacionadas com a biografia interna ou, em outras palavras, com o nosso caminho do autodesenvolvimento consciente e somente este caminho, em equilíbrio com o caminho externo, traz frutos que são valiosos para o mundo (para as outras pessoas).

Chama a atenção, em muitas biografias, um fenômeno entre os 30 e os 33 anos. Em muitas biografias, nestes três anos, ocorre um encontro marcante com uma pessoa, uma obra literária, uma filosofia, uma peça artística ou um evento que parece querer nos dar um toque e uma ajuda para iniciarmos o caminho do autodesenvolvimento de uma maneira consciente. Este toque também pode vir através de um acidente, de uma doença ou de situação de crise.

O 5º SETÊNIO E A CARREIRA

O que elaboramos em nosso caminho do autodesenvolvimento são experiências sutis que não podem ser traduzidas imediatamente em novos comportamentos e novas ações. O que elaboramos num setênio, em termos de autodesenvolvimento, pode expressar-se na prática do trabalho no setênio seguinte. Muitas pessoas, nesta fase da vida, já têm funções de chefia, com responsabilidades pelos subordinados e suas atuações têm normalmente características peculiares.

As fases de desenvolvimento do ser humano

O 5º SETÊNIO E A LIDERANÇA

Com a conquista de uma maior segurança interior e a faculdade da ponderação, já podemos começar a pensar em delegar algumas responsabilidades para os subordinados. Vivemos num constante dilema entre delegar responsabilidades reais ou apenas tarefas, mantendo o controle para nós mesmos. A segurança interior provém do conhecimento técnico, profissional. Como chefes, temos que entender mais de nossa especialidade do que qualquer subordinado. Com as equipes ou em reuniões geralmente temos as soluções já elaboradas ou até as decisões já tomadas. Desta forma, as reuniões com os subordinados tornam-se pouco participativas e têm mais o caráter informativo. Temos forte tendência de querer impor nossos pontos de vista.

Na Organização, realizamo-nos profissionalmente com atividades de planejamento e organização, mostrando predisposição de atender bem o cliente interno, mesmo que o estilo de negociação ainda tenha uma forte conotação de "perde ou ganha". Temos que tomar certos cuidados com o exercício da autoridade hierárquica, pois o poder, nesta fase da vida, exerce uma forte atração sobre todos nós.

6º Setênio (35 a 42 anos)

FASE CONSCIENTE

Entramos agora numa fase onde as coisas externas começam a consolidar-se. Já achamos o nosso lugar no mundo e temos condições de assumir grandes responsabilidades. A família está constituída e os frutos de nosso esforço começam a aparecer. Internamente, a nossa individualidade consolidou-se e temos condições de agir conscientemente e independentemente com base na observação, ponderação e seleção dentro de uma determinada situação. Sentimos que a nossa segurança interior aumentou. Estamos ainda em pleno vigor de nossas forças físicas e dispostos a assumir riscos maiores de uma forma consciente.

Enxergando uma determinada situação complexa, temos condições de achar os conceitos, isto é, trazer esta situação aparentemente complexa para conceitos básicos, tornando-a transparente e simples. Esta habilidade conceitual traz consigo um ensinamento: temos condições de observar a nós mesmos de uma maneira mais objetiva. Parece que temos, pela primeira vez na vida, a capacidade de sair um pouco de nós mesmos para podermos observar a própria atuação, as nossas reações e comportamentos, e a maneira como os outros reagem a eles.

As fases de desenvolvimento do ser humano

Esta objetividade a respeito de nós mesmos e em relação aos outros faz com que enxerguemos nossos limites. Todos temos limitações. No setênio de 21 a 28 anos vivemos na ilusão de que o céu é o limite. A vida estava pela frente e tudo era possível. Agora começamos a perceber que nós somos o limite e que não será possível realizar tudo o que havíamos sonhado. Por outro lado, quando chegamos perto dos 40 anos, começamos pela primeira vez na vida a fazer uma espécie de contagem regressiva. "Quantos anos será que ainda me restam?" ou "Já passei de mais da metade da vida!" Estes fenômenos fazem com que, do nosso interior, começem a surgir questões como:

- Quem sou eu realmente?
- O que estou fazendo nesta vida?
- Que sentido ela tem?
- Será que vou ficar o resto da vida sentado nesta carreira?
- É isso mesmo o que eu esperava da vida?
- De tudo que eu faço, o que gosto de fazer realmente?
- Será que vale a pena "dar duro" assim?
- Que valores eu tenho? Como é a minha atuação?
- Ela é coerente com os meus valores ou "estou me prostituindo" constantemente?

42 ANOS - A CRISE DA AUTENTICIDADE

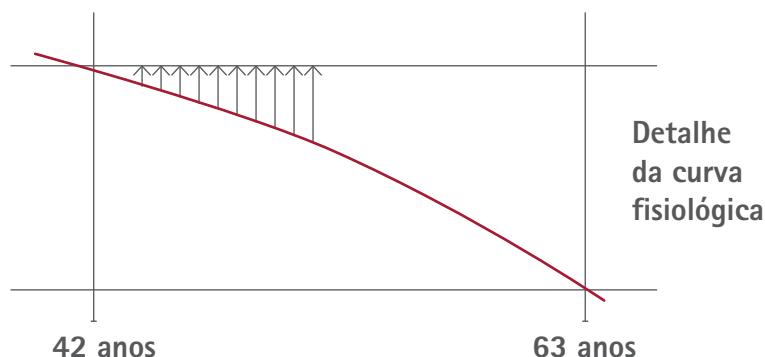
Todas estas questões, que para muitas pessoas começam a surgir no fim deste setênio, em torno dos 42 anos, nos leva à nossa crise mais existencial da vida: a crise da autenticidade. Questionamos os papéis que desempenhamos, as expectativas dos outros, daqueles que atendemos, para sermos bem vistos e aceitos. O casamento começa a ser avaliado, as constantes obrigações a que atendemos, os compromissos e outros fatores.

Gradativamente começamos a desmantelar a estrutura psíquica que construímos ao longo dos anos, em busca de algo novo, mais verdadeiro, mais autêntico, que deverá criar condições para sermos mais felizes e vivermos mais de acordo com a nossa essência. Muitas pessoas descrevem estas experiências como passar por um túnel escuro cujo fim não enxergam. Outras descrevem a descida em um poço cujo fundo não se conhece. Outras ainda falam de um salto no escuro. Fazemos uma experiência na qual ninguém pode nos ajudar. Ninguém tem a resposta para as nossas questões internas, a não ser nós mesmos.

As fases de desenvolvimento do ser humano

Temos então uma vivência de solidão muito intensa, neste processo de morrer e renascer. Externamente, a vida toma o seu rumo. Trabalhamos intensamente e a produtividade é elevada. Nas mulheres este tipo de questionamento geralmente acontece mais cedo do que para os homens. Em torno dos 35 anos muitas mulheres relatam estes fatos em suas biografias, enquanto os homens podem empurrar estas dúvidas com as barrigas até um setênia "mais para a frente", quando são pegos em cheio, entre os 45 e os 50 anos.

Olhando para a curva fisiológica do gráfico abaixo, verificamos que após os 42 anos há um declínio acentuado de nossas forças físicas. Muitos homens, principalmente, continuam no mesmo pique como nos setêniros anteriores, competindo com os mais jovens, procurando a todo custo manter a linha das forças físicas no sentido horizontal.



A discrepança entre a curva descendente e o esforço que procuram manter cresce de ano para ano até chegar à ruptura, quando se defrontam repentinamente com um enfarto, uma úlcera gástrica ou uma estafa total que os faz reavaliar toda a sua vida.

As mulheres têm mais coragem de encarar experiências interiores, enquanto muitos homens procuram fugir delas apelando para o sexo ou para o álcool, tentando abafar aquilo que quer manifestar-se interiormente.

Muitas pessoas procuram mudar a sua situação externa, procurando mais uma vez um novo emprego, um novo relacionamento ou até uma nova profissão. Estas mudanças têm um efeito rejuvenescedor e podem trazer muitas respostas para as nossas questões internas. Outros continuam no mesmo lugar, mas tentam fazer as coisas de uma maneira diferente.

As fases de desenvolvimento do ser humano

O 6º SETÊNIO E A CARREIRA / LIDERANÇA

Neste período começa a surgir uma maior sensibilidade em relação aos subordinados, seus anseios e suas necessidades. A pessoa tem clareza de que a motivação e o entusiasmo são fundamentais para vencer os desafios.

Ela descobre que as pessoas que a envolvem são de extrema importância para sua vida e carreira profissional, e que não levá-las em conta não é correto, estrategicamente. Começa, então, a delegar reais responsabilidades e procura estimular a autoconfiança de seus comandados.

Com a equipe ou em outras reuniões, pode apresentar problemas que ainda não têm solução. Aceita que as suas ideias não são necessariamente as melhores. Crê que várias cabeças pensam melhor do que uma só.

Começa a enxergar os objetivos da organização como um todo e procura agir de acordo, tornando-se eficaz. Começa a trocar a administração das coisas pela administração das pessoas. A negociação com seus clientes internos começa a ter o caráter de ganha x ganha.

Nesta fase da vida fica evidente e visível para todos se a pessoa, a partir do meio da vida, tinha começado a enveredar por um caminho de auto educação e autodesenvolvimento, onde cada situação serviu como oportunidade para aprender conscientemente de suas experiências, ou se ela enveredou a partir do meio da vida pelo caminho mais fácil da biografia externa, justificando os próprios erros com os erros dos outros, tornando-se agora, com o declínio das forças vitais, onde não é mais possível competir no mesmo nível com os mais jovens, um tirano frustrado.

O líder eminentemente exerce a sua autoridade por aquilo que ele se tornou, por aquilo que ele é. Ele é autoridade. O carisma que a sua personalidade tem é fruto de um processo consciente de autodesenvolvimento. O seu poder é legitimado pelos subordinados. O tirano frustrado exerce a sua autoridade pelo poder que a hierarquia lhe concede. Ele não tem autoridade, ele tem um poder que somente funciona pela imposição e pela coerção.

As fases de desenvolvimento do ser humano

7º Setênio (42 a 49 anos)

FASE IMAGINATIVA / ARTÍSTICA

Todos conhecemos a frase "A vida começa aos 40 anos!" Tem algo de verdadeiro nisso, pois entramos novamente numa fase de experimentação. Assim como de 0 a 7 anos caímos e levantamos fisicamente, e assim como de 21 a 28 anos experimentamos, caindo e levantando nos níveis social e psíquico, agora experimentamos novamente, de posse da nossa nova identidade autêntica que acabamos de encontrar. Aprendemos a dizer "não" a muitas das expectativas de outras pessoas quando elas estão em desacordo com a nossa própria vontade. Podemos até parecer egoístas para os outros, mas o que estamos tentando fazer é viver de acordo com as nossas próprias convicções. Tentamos ser autênticos. Outro fenômeno importante nesta fase pode ser expresso na seguinte imagem: há anos que venho subindo uma montanha; no passado, ao pé da montanha, a mata era densa, havia riachos para atravessar e a visão era pouca, pois havia tantas árvores que não se enxergava a floresta; agora chego perto do topo, a mata ficou para trás e começo a ter uma visão panorâmica; chego ao topo e consigo ter uma visão global de toda a paisagem; vejo como aqueles riachos que um dia atravessei confluem para um rio que corre em meandros em direção ao mar; os detalhes já não são tão importantes, mas eu posso ver o todo e a inter-relação entre os vários fenômenos. Eu enxergo fatos distantes entre si e consigo relacioná-los, formando uma visão global e descobrindo verdades maiores. Conquistei o dom da visão global ou holística, que é o fruto da fase imaginativa.

O 7º SETÊNIO E A CARREIRA / LIDERANÇA

A pessoa tem capacidade de administrar outras pessoas, estimulando-as para crescer e aproveitando o que há de melhor em cada um. O desenvolvimento dos subordinados começa a ser uma preocupação real.

Ela incentiva a equipe para ser criativa. Erros dos subordinados são encarados como um investimento no processo de aprendizado. A pessoa procura ser transparente e conquista a confiança dos subordinados.

As informações que lhe são transmitidas pelos subordinados, que falam sem medo e portanto podem dizer a verdade, permitem ao líder formar imagens, achar o essencial e orientar neste sentido. Ela aceita um feedback negativo sem usar mecanismos de defesa. E enxerga a organização dentro do contexto mais amplo com suas tendências, ameaças e oportunidades, sabendo como antecipar-se a situações e desafios futuros.

As fases de desenvolvimento do ser humano

8º Setênio (49 a 56 anos)

FASE INSPIRATIVA / MORAL

O próprio nome, fase inspirativa, nos dá uma indicação sobre as habilidades a serem desenvolvidas nesta fase. A faculdade inspirativa é metamorfoseada de ouvir e sentir, num nível mais elevado. A faculdade inspirativa me capacita a ler uma mensagem ou escutar uma pessoa e "ouvir" o que existe entre as linhas ou as palavras. As pessoas me transmitem os seus anseios, medos e desejos sem terem consciência disso. A minha capacidade inspirativa me permite esta leitura. Com uma pergunta adequada no momento certo, posso ajudar uma pessoa muito mais do que com mil argumentos. Mas também a minha voz interna começa a falar mais alto.

Devemos também começar a tomar certos cuidados para evitar uma sobrecarga nos órgãos ritmicos (coração e pulmão), que pode provocar, por exemplo, um enfarto, doença típica deste setênio. Um cuidado com o ritmo se faz necessário. Ritmo para dormir, para comer, ritmo entre trabalho e lazer, entre outros. O ritmo é o próprio segredo da vida. Ritmo substitui força. Um cultivo do ritmo pode nos propiciar uma vitalidade muito grande nesta fase.

O meu senso estético, adquirido no 2º setênio (7 a 14 anos), que faz espelho com o setênio atual e que me fez vivenciar que o mundo é belo, pode transformar-se agora em ética. E a voz interior, que se faz ouvir com mais força do que nos setênios anteriores, questiona os fenômenos, pensamentos, sentimentos e ações sobre a sua ética.

O 8º SETÊNIO E A INVERSÃO SEXUAL

Tanto o homem como a mulher têm hormônios masculinos e femininos. No homem predominam os hormônios masculinos e, na mulher, os femininos.

O mesmo fenômeno constatamos em nível psicológico, pois cada homem também tem uma parte de sua alma com características femininas, que C. G. Jung denomina de *anima* (a parte feminina na alma do homem). Cada mulher tem em sua alma também características masculinas, as quais Jung chama de *animus*. Ao longo da vida, o homem deveria conhecer e ativar a sua anima para desenvolver uma sensibilidade maior e poder entender a mulher (porque ela pensa, sente e age de tal maneira). O mesmo para as mulheres no processo de desenvolvimento do seu *animus*.

As fases de desenvolvimento do ser humano

A mulher, que desenvolveu ao longo de sua vida o seu *animus*, tem melhores condições de agir no mundo externo e maior possibilidade de entender o homem. Mas as pessoas que hoje estão no 8º setênio pertencem a uma geração que sofreu fortes condicionamentos no 2º setênio a respeito dos papéis masculino e feminino na sociedade (menino não chora e não mostra os seus sentimentos; menina não brinca com os meninos na rua, não joga futebol e não trepa em árvores, pois isso não é feminino).

Desde pequenos fomos condicionados a desempenhar os papéis masculino e feminino conforme a sociedade da época exigia. Com a juventude de hoje isto já mudou bastante, no sentido positivo, pois cada um está muito menos preocupado em desempenhar papéis, buscando a sua forma pessoal de ser homem ou mulher. Mas com a carga deste condicionamento na infância (2º setênio), homens e mulheres tinham pouca consciência e oportunidade de cultivar o lado anímico pertencente ao sexo oposto. Com o declínio dos hormônios do próprio sexo, os hormônios do sexo oposto começam a entrar mais em evidência.

Isso significa que a mulher, após a menopausa, em torno dos 49 anos, torna-se mais masculina e o seu *animus* começa a tornar-se mais forte. No homem acontece o inverso: com o declínio dos hormônios masculinos em torno dos 56 anos, os femininos entram mais em evidência e a *anima* se manifesta mais intensamente. No homem isso desperta sentimentos de ternura, enquanto na mulher provoca uma maior determinação para a ação.

Muitos homens têm dificuldades de lidar com este fenômeno. O despertar de uma maior ternura faz os homens sentirem necessidade de relacionamentos afetivos. Muitas vezes eles começam a se voltar mais para suas casas, suas famílias, mas nesta volta percebem que o ninho está vazio. Os filhos já têm a sua própria família, com seus próprios interesses e preocupações, e a esposa, que durante tantos anos o esperava em casa, cuidando dos filhos e do lar, resolveu tornar-se atuante no mundo externo, cheia de compromissos sociais e de trabalho, e com pouca disposição de cuidar do maridinho. Ouvimos de muitos homens nesta fase da vida a queixa de que se sentem enganados pela vida. Trabalharam arduamente, lutaram e conquistaram bens materiais (biografia externa) mas hoje, pensando bem, eles não viram sequer os filhos crescerem.

Talvez achem alguma compensação com os netinhos que começam a visitá-los ou então com uma amante mais jovem, meiga e disposta a ouvir as histórias de vida do "velho herói".

As fases de desenvolvimento do ser humano

O 8º SETÊNIO E A CARREIRA / LIDERANÇA

Neste período a pessoa passa a enxergar um problema dos mais variados pontos de vista. Tem alto nível de auto percepção e julgamento maduro nas várias situações de trabalho. Aceita que muitos caminhos podem levar a Roma e deixa os subordinados acharem sua forma e seu caminho para chegarem lá. Tem plena consciência de que o sucesso futuro reside no talento das pessoas.

O líder, de forma planejada, prepara as pessoas para desafios futuros e sente prazer em desenvolver jovens talentos.

Com a equipe, trabalha cada vez mais com perguntas no lugar de afirmações. Entende que os mais jovens têm de fazer as suas próprias experiências e também o direito de errar. Visualiza os pontos estratégicos, amarra os pontos de checagem e deixa bastante espaço para propiciar desafios e auto realização para os subordinados.

Na Organização, administra o potencial estratégico (área, departamento ou divisão), garantido assim o sucesso no futuro, cuidando dos talentos.

9º Setênio (56 a 63 anos)

FASE INTUITIVA / MÍSTICA

Uma observação que chama bastante a atenção é de que boa parte das grandes obras da humanidade foi criada por pessoas acima dos 60 anos. Entre elas, podemos mencionar grandes estadistas, compositores, escritores, cientistas, pintores e outros.

Conforme vamos envelhecendo no nível fisiológico, obedecendo às leis da natureza, as forças do EU vão se emancipando do corpo, ficando livres para criar. É claro que isso não acontece automaticamente, é sempre fruto de uma vida de trabalho árduo. Chegando perto dos 60 anos, os sentidos, que são as nossas janelas para o mundo, começam a fechar-se lentamente. Temos necessidade de usar óculos para poder ler. A capacidade auditiva começa a diminuir. O paladar começa a ficar menos aguçado, de modo que a comida perde um pouco a sua atratividade ("falta sal ou tempero").

As fases de desenvolvimento do ser humano

Os fenômenos do mundo externo já não causam mais um impacto tão grande sobre nós. Isso nos dá a possibilidade de termos mais percepções interiores, onde em primeiro lugar damos de encontro com as dificuldades que um ou outro órgão nos possa causar (coração, fígado, rins, pulmão e outros, que já não funcionam a plenamente). Mas, atrás destas barreiras orgânicas, em nossa viagem para dentro podemos dar de encontro com o deus interior e começamos a ter a vivência existencial de que deus não é uma figura personificada, sentada num trono em qualquer lugar no espaço, mas que deus é uma vivência concreta dentro de cada um.

Teremos então a vivência de que a biografia da gente não é uma sequência de causa e efeito, mas sim um organismo, um organismo temporal onde cada fato, cada experiência por que passamos tem a ver intensamente conosco, com a nossa identidade espiritual, onde nada aconteceu ao acaso, mas foi provocado por nós mesmos, para aprendermos. Podemos concluir, talvez, como fez um participante de um de nossos cursos biográficos: "A minha biografia é a minha filosofia de vida!"

O 9º SETÊNIO E A CARREIRA / LIDERANÇA

Neste período é natural a pessoa desenvolver as grandes visões do futuro, inspirando as pessoas durante o trabalho. Ela dá as grandes diretrizes e deixa os outros planejarem e organizarem. É, também, exemplo de conduta ética e moral.

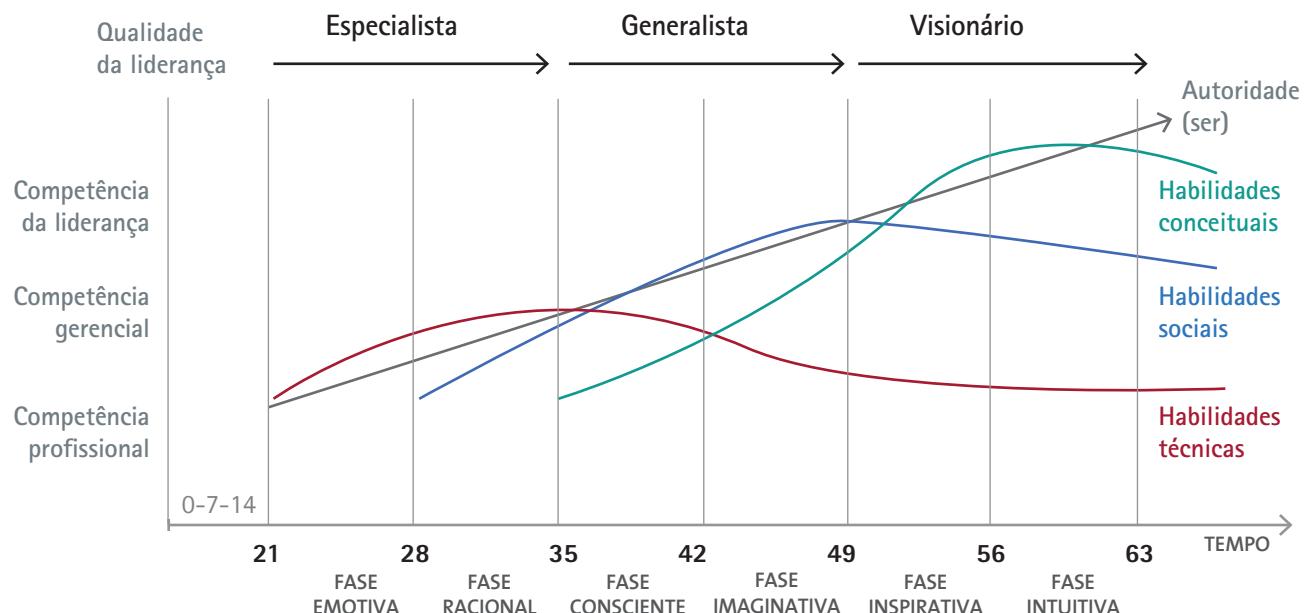
Na equipe fala pouco, ouve muito e deixa as pessoas acharem as soluções, estimuladas por perguntas. Uma frase expressa pode deixar os outros pensando durante muito tempo. Administra o potencial espiritual da Organização, através da sua missão, valores e respostas para necessidades futuras reais, enxergando as megatendências. Os quadros a seguir representam um resumo da descrição, sob o aspecto da carreira.

As fases de desenvolvimento do ser humano

| Fase Adolescentes | Fase Emotiva | Fase Racional | Fase Consciente | Fase Imaginativa | Fase Inspirativa | Fase Intuitiva |
|--|--|---|--|--|--|---|
| LIDERANÇA Organiza torneios esportivos, festas, grêmios... EQUIPE Faz prevalecer opinião pelo tom de voz. Todos falam ao mesmo tempo | LIDERANÇA Quer ter as coisas sob controle. Tendência autocrática e egocêntrica. Ataque é a melhor defesa. EQUIPE Não gosta de feedback. EQUIPE Fala muito e ouve pouco. Fixa pontos de vista. Sacrificar ideias significa sacrificar o EU. ORGANIZ. Trabalha bem com normas e procedimentos. Tem visão apenas da própria área. | LIDERANÇA Conflito entre delegar e controlar. Segurança provém do conhecimento técnico. Administra coisas; não pessoas. EQUIPE Vem à reunião com soluções prontas. Reuniões pouco participativas. Pontos de vista fortes. ORGANIZ. Mostra abertura para o cliente interno. Negociação tipo ganha X perde. Poder exerce fascínio. | LIDERANÇA Maior sensibilidade pelos subordinados. Percebe que motivação e entusiasmo são fundamentais. Tendência manipulativa com motivação. EQUIPE Pode vir com questões abertas. Várias cabeças pensam melhor. ORGANIZ. Enxerga os objetivos da organização. Negociação tipo ganha X ganha. | LIDERANÇA Desenvolvimento dos subordinados é preocupação real. Administra pessoas não coisas. Estimula e aproveita o que há de melhor em cada um EQUIPE Incentiva a equipe a ser criativa. Erros são investimentos. Procura ser transparente e ter credibilidade. ORGANIZ. Enxerga a organização num contexto mais amplo. Pró -ativo | LIDERANÇA Enxerga problemas de vários ângulos. Alto nível de auto percepção. Julgamento maduro. EQUIPE Administra talentos e energias. EQUIPE Pergunta; não afirma. Propicia desafios e auto realização. Visualiza os pontos estratégicos para checagem. ORGANIZ. Administra o potencial espiritual. (Visão, valores e missão) | LIDERANÇA Inspira as pessoas. Ampla visão. Exemplo de conduta. EQUIPE Fala pouco, ouve muito. Estimula criatividade com perguntas. ORGANIZ. Administra o potencial espiritual. (Visão, valores e missão) |

As fases de desenvolvimento do ser humano

QUALIDADES DA LIDERANÇA E DA AUTORIDADE



Bibliografia

MOGGI, Jair. *Assuma a direção da sua carreira*. Negócio Editora.

BURKHARD, Dra. Gudrun. *Assuma o comando do seu destino*. Editora Gente.

BURKHARD, Dra. Gudrun. *Tomando a vida nas próprias mãos*. Editora Antroposófica (www.antroposofica.com.br).

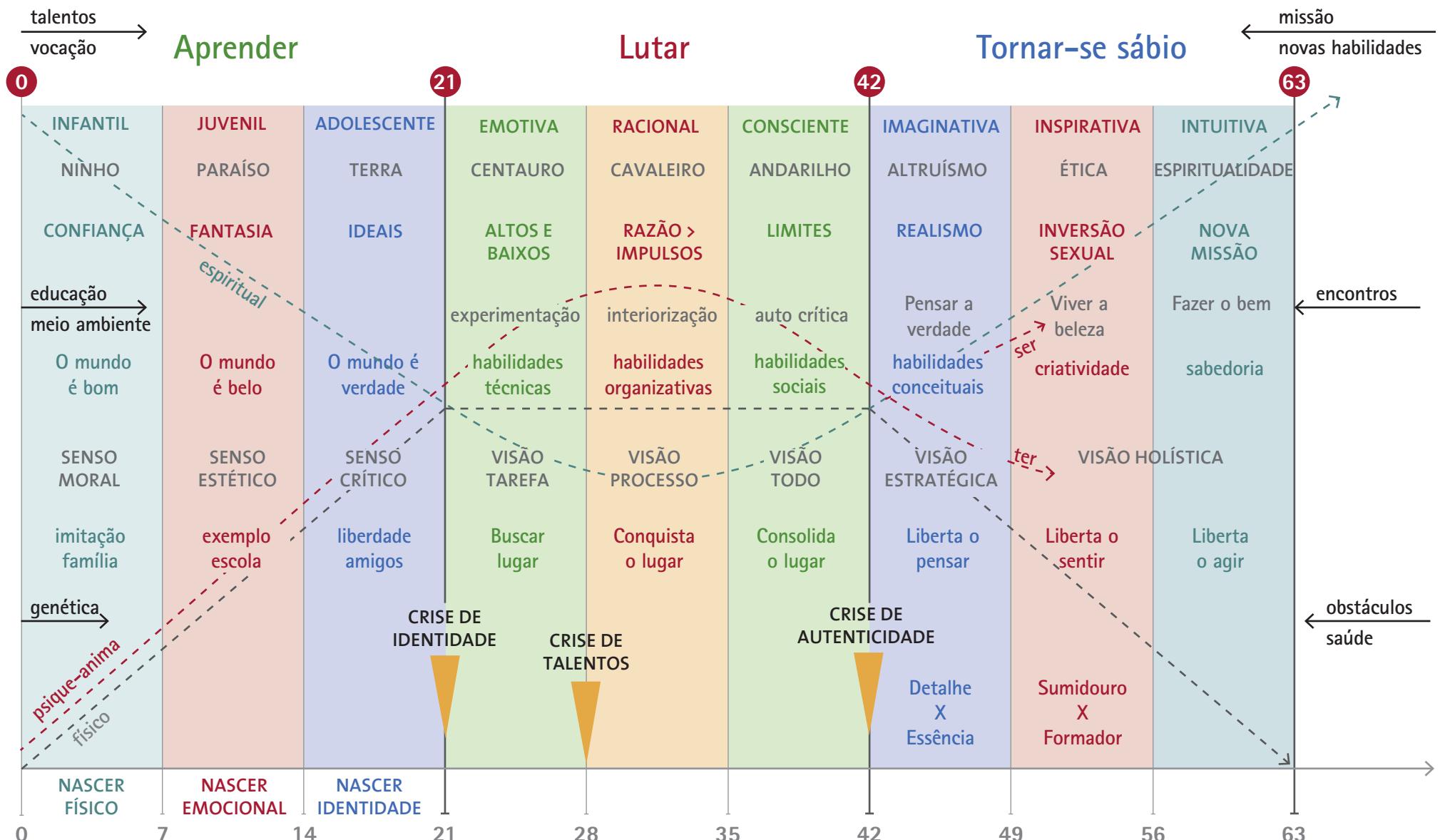
LIEVEGOED, Bernard. *Fases da vida*. Editora Antroposófica (www.antroposofica.com.br).

LEVINSON, Daniel. *The season's of a man life*.

SHEEHY, Gail. *Passages*.

SHEEHY, Gail. *Understanding men's passages*.

As fases de desenvolvimento do ser humano



As fases de desenvolvimento do ser humano

- ALIGHIERI, Dante. *A divina comédia*. São Paulo: Abril, 2011.
- BELLMAN, Geoffrey M. *A vocação de consultor*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- BLOCK, Peter. *Consultoria: o desafio da liberdade*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BURKHARD, Gudrun. *Assuma o comando do seu destino*. São Paulo: Gente, 2001.
- BURKHARD, Gudrun. *Tomar a vida nas próprias mãos*. São Paulo: Antroposófica, 2010.
- BURKHARD, Daniel; MOGGI, Jair. *O capital espiritual da empresa*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2009.
- BURKHARD, Daniel; MOGGI, Jair. *O espírito transformador*. São Paulo: Antroposófica, 2005.
- BURKHARD, Daniel; MOGGI, Jair. *Assuma a direção de sua carreira*. Rio de Janeiro: Negócio, 2003.
- MOGGI, Jair. *Gestão viva! A célula como modelo de organização*. São Paulo: Gente, 2001.
- LEVINSON, Daniel. *The Seasons of a Man's Life*. Nova York: Ballantine Books, 1986. LIEVEGOED, Bernard. *Fases da vida*. São Paulo: Antroposófica, 2007.
- MAY, Rollo. *A procura do mito*. São Paulo: Manole, 1993.
- SCHEIN, Edgar. *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Nova Jersey: Financial Times Publishing, 1988.
- SHEEHY, Gail. *Passages: Predictable Crises of Adult Life*. Nova York: Ballantine Books, 2006.
- SHEEHY, Gail. *Understading Men's Passages: Discovering the New Map of Men's Lives*. Nova York: Ballantine Books, 1999.
- SHEEHY, Gail. *Understading Men's Passages: Discovering the New Map of Men's Lives*. Nova York: Ballantine Books, 1999.
- STEINER, Rudolf. Os pontos centrais da questão social: Ed. Antroposófica.
- STEINER, Rudolf. O futuro social: Ed. Antroposófica.
- STEINER, Rudolf. Economia e Sociedade: Ed. Antroposófica.
- VENTRE, Rodrigo. Artigo Organizações Saudáveis: Site Lumo.
- CRAEMER, Ute e outros: Conhecendo a Trimembrisão do Organismo Social: Ass. Comunitária Monte Azul.