

# CASO PARA ENSINO

## **De *office-boy* a vice-presidente: sucessos e incógnitas no decorrer da carreira**

MARAÍ DE FREITAS MAIO VENDRAMINE  
Universidade Anhembi Morumbi / Faculdades Metropolitanas Unidas

FRANCIELE ALINE PARRILLA  
Universidade de São Paulo (USP/FEA)

MÁRCIA DALI GERMANO DIAS DA SILVA  
Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

### **RESUMO**

O caso trata da trajetória profissional de Manuel Neto – de *office boy* a vice-presidente – desenvolvida ao longo de um percurso de 45 anos de trabalho. Manuel Neto é o filho caçula de uma família economicamente desfavorecida, que emigrou de Portugal nos anos de 1950, em busca de melhores condições de vida e de se reunir aos parentes que residiam no Brasil. O dilema que Manuel Neto encontra-se permeia as seguintes questões: Qual é a sua razão de ser? Qual é a sua missão de vida? O que é que você quer fazer? Qual deve ser o seu próximo desafio? Qual é o seu futuro na carreira? E, o principal: Permanecer ou sair da Proteção Seguros S.A.?

**Palavras-chave:** Trajetória profissional; Antroposofia; Carreira.

### **INTRODUÇÃO**

Em uma manhã, assim que o sol se pôs reluzente, Manuel Neto dirigiu-se à sala de atividades com outras pessoas. O espaço de paredes brancas, os bancos e as mesas largos também de cor clara pareciam um convite perfeito a instituir a concentração dos participantes em suas tarefas. A entrada do mediador na sala do curso sobre Aconselhamento Biográfico com base na Antroposofia emudeceu as palavras descontraídas de todos e produziu olhares dirigidos a quem poderia auxiliar os participantes no esclarecimento de questionamentos, naquele penúltimo dia, após quatro dias instalados integralmente em um mosteiro no interior de São Paulo. Após Manuel Neto ouvir as instruções do mediador, que deveriam construir individualmente algo com as próprias mãos, de madeira, barro ou vidro que representasse uma decisão a ser tomada na vida pessoal e/ou profissional, o seu olhar dirigiu-se imediatamente aos pedaços de vidro devidamente cortados e depositados em uma das mesas de canto da sala. Uma casa de vidro foi cuidadosamente construída, com divisões, teto e sobreposta em uma madeira sobre a mesa.

Quando solicitado pelo instrutor a discorrer o sentido do seu trabalho manual, Manuel Neto comentou que a transparência do vidro, simbolicamente, significava a maneira sincera que costumava lidar com as pessoas. A casa com compartimentos representava as etapas da sua vida, condição importante para refletir sobre o seu propósito de estar naquele curso de autoconhecimento relacionado a sua carreira profissional. Manuel Neto questionava sobre o que deveria fazer dali para frente. Qual decisão deveria tomar sobre o futuro da sua carreira profissional, após 45 anos dedicados ao trabalho, cuja ascensão profissional chegou ao patamar do cargo de vice-presidente de uma renomada empresa de seguros? Um sentimento dúbio entre continuar o seu trabalho por mais 10 anos em um ambiente de status financeiro, uma rotina de agenda abarrotada de compromissos e decisões estratégicas profissionais ou o de largar sua carreira na Proteção Seguros S.A., já que o servir deixou de ser empolgante com repetidos problemas travestidos de novidades a ponto de ele acreditar que sua liderança com a sua equipe se assemelhava à frase: “os meninos são todos sãos, os pecados são todos meus”.

### **MANUEL NETO E SUA FAMÍLIA: O DESPONTAR PARA O MUNDO**

Manuel Neto veio de uma família que necessitava de trabalho para se manter. Os pais moravam em uma pequena aldeia no interior de Portugal. Sua mãe trabalhou em hortas de famílias, foi empregada doméstica e seu incipiente nível cultural foi adquirido pela convivência com pessoas de bom nível social. Seu pai, durante a Guerra Civil Espanhola, vendia cigarros para os soldados na fronteira. Os pais e a irmã, que à época tinha dois anos de idade, vieram para o Brasil em 1951, em busca de uma vida mais promissora e para se juntarem a uma parte da família que residia em São Paulo. A segunda irmã nasceu no mesmo ano da chegada deles ao Brasil, depois de quatro anos, nasceu Manuel Neto. Seu nascimento foi um pouco delicado, exigindo que ele e sua mãe ficassem mais tempo no hospital do que o previsto. Para quitar as dívidas hospitalares negociadas em até 6 meses, o pai de Manuel Neto vendeu a bem instalada padaria no bairro Santa Efigênia, centro da capital paulista, e adquiriu uma pequena mercearia de bairro, no Canindé, também em São Paulo.

### **PERÍODO ESCOLAR E O INÍCIO DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL: AMPLIAÇÃO PARA O MUNDO**

Aos 7 anos de idade, Manuel Neto ingressou na escola, mas as atividades escolares não lhe chamavam muito a atenção. Aos 12 anos, passava as tardes na mercearia dos pais ao lado da sua mãe, enquanto o pai descansava para retomar o trabalho no período da noite. Quando estava na mercearia, gostava de colocar os produtos na prateleira de modo organizado, e ficava concentrado nessa atividade. Às vezes, sua mãe lhe incentivava a conversar com os clientes, percebendo essa dedicação, mas:

Eu gostava de ficar arrumando as prateleiras, limpando e redistribuindo os produtos. Então, se uma lata era retirada daquele espaço, ficava um buraco. Eu queria ir lá e redistribuir, deixar sempre a prateleira impecável, bem bonitinha. Um dia, eu estava arrumando a prateleira e chegou um cliente, eu fiquei bravo, porque o cliente me atrapalhou. Eu tinha que descer as escadas, ir até o balcão

e servi-lo. Somente depois que fosse embora eu podia continuar arrumando a prateleira. Aí a minha mãe, que fazia crochê e tricô, me disse: ‘olha, é legal você ter a prateleira bem arrumada, só que se você não atender bem o cliente, não vai adiantar nada, porque ele não volta. Primeiro você atende bem, depois você deixa a prateleira organizada.

Aos 14 anos, e conciliando com a escola, Manuel Neto começou a trabalhar meio período como *office boy* no Grupo Veríssimo, administrador do Shopping Eldorado. Sua mãe comentava que “trabalhar no comércio não tinha futuro e nem perspectiva. O negócio era trabalhar no escritório, usar gravata, pois o sucesso e o status são construídos no escritório de uma empresa”.

### **A ENTRADA NO MUNDO CORPORATIVO**

Aos 15 anos de idade, e com apoio dos pais, Manuel Neto resolveu estudar no período noturno e trabalhar como aprendiz em uma empresa durante o dia. Fez um teste na Companhia Paulista de Força e Luz e foi aprovado para o cargo de *office boy*. Seu chefe, de origem e valores orientais, o instruiu a respeito de ser um bom aluno e de progredir nos estudos. Sob essa orientação, e de acordo com a sua *performance* escolar, estava a condição da sua permanência na empresa. Apesar de ter dificuldades em estatística e química, Manuel Neto conseguiu ir em frente com os estudos. No primeiro ano de trabalho nessa empresa, foi promovido ao cargo de auxiliar administrativo. Para Manuel Neto, ter trabalhado na Companhia Paulista de Força e Luz foi relevante e representou: “[...] entrar no mundo corporativo e conhecer tudo isso. Saber se movimentar nesse mundo corporativo, no escritório, o jogo de poder, quem era quem, chefe, subordinado e colegas.”

### **O início da trajetória na Proteção Seguros S.A.: experimentando aprendizados**

O período de trabalho na Companhia Paulista de Força e Luz durou até os 23 anos de idade: “Fiquei na Companhia Paulista de Força e Luz por oito anos, até que eles resolveram mudar a matriz para o interior. Pensava que seria pior trabalhar no interior do que na capital. Bobeira, porque a região de Campinas, hoje, é uma região fantástica”.

Manuel Neto desligou-se da empresa em que ocupava o cargo de supervisão de caixa na área de orçamentos. Uma nova etapa de trabalho começou na empresa Trol Brinquedos, em São Bernardo do Campo, cidade próxima à capital. Manuel Neto foi admitido para o cargo de encarregado de fluxos de caixa e orçamento:

Na Trol, a questão eram as dificuldades administrativas e, ao mesmo tempo, era uma empresa de sucesso de vendas dos seus produtos. No entanto, começava a importação de brinquedos de forma mais acentuada que, com o passar dos anos ela não aguentaria, como de fato aconteceu.

Aos 23 anos de idade, Manuel Neto ingressou no curso de Administração da Escola Superior de Administração de Negócio – ESAN:

Administração de Empresas era o mais próximo do meu estilo. Nem pensava, nem passava pela minha cabeça outro curso, exceto Administração. Eu já estava envolvido no ambiente de escritório [...] pode ter sido a influência dos meus pais, que queriam que eu sáísse dessa vida de comércio, porque não era boa. Não sei se não era. Qualquer ramo é bom, mas como para eles a vida era muito sofrida, eles queriam que o filho tivesse outra profissão.

Um dos diretores da Trol incentivou Manuel Neto a fazer o curso de extensão em Administração Industrial da Fundação Vanzolini.

Em 1981, aos 26 anos de idade, Manuel Neto se casou e se tornou pai de uma menina. Ele conheceu sua esposa na Trol, ela trabalhava na área de faturamento. Essa mudança de papel e a responsabilidade de prover sua família o levou a buscar outro horizonte profissional. Aos 27 anos, foi admitido na empresa Proteção Seguros S.A., na função de coordenador de custos e orçamentos. O dia da sua entrevista traz à memória uma aconchegante lembrança:

Enquanto descia no elevador do prédio em que ficava a área de Recursos Humanos, fui envolvido pelo pensamento: essa é a empresa que eu acho que vou dar certo. Tive uma sensação boa e me lembro dessa cena, olhando aquele salão, aquele *hall* de entrada do prédio, que é um prédio grande, um *hall* grande eu pensei: essa oportunidade representa para mim o início de uma realização na minha carreira profissional, pois eu já tenho família, já sou casado e tenho uma filha de um ano.

### CONQUISTANDO ESPAÇOS

Aos 30 anos de idade, Manuel Neto foi pai pela segunda vez, agora, de um menino. Dois anos mais tarde, ele foi transferido para a área Comercial, com a responsabilidade de ampliar escritórios exclusivos da Proteção Seguros S.A. para outros estados brasileiros, pois as vendas de seguros se concentravam em 80% na Grande São Paulo, 10% no Rio de Janeiro e 10% no restante do país.

O trabalho de Manuel Neto consistia em definir locais de abertura, programar a rentabilidade e o crescimento de cada escritório, envolvendo os recursos necessários. Quando os escritórios ficavam prontos para o funcionamento, a equipe de vendas assumia e o controle orçamentário tornava-se responsabilidade do Manuel Neto: “Foi uma fase de constantes viagens, negociações, reuniões, planejamentos e uma carga de trabalho intensa que exigiu conhecimentos sobre precificações para cada região, distintas das praticadas na matriz em São Paulo”.

### O INÍCIO DA CARREIRA EXECUTIVA – A NECESSIDADE DE MAIOR LIBERDADE

Diante da ida do gerente geral da área Comercial para uma outra área da empresa, Manuel Neto, que sempre foi movido a desafios, não hesitou em declarar que gostaria de assumir o comando dessa área. Ele, que estava com 37 anos, formalizou o pedido ao vice-presidente da empresa, que lhe respondeu: “Então, ótimo, eu confio em você, está ótimo, vai lá ser chefe de tudo, de toda a área Comercial”.

Quando assumiu a área, Manuel Neto se lembra de ter recebido de sua equipe o seguinte *feedback*:

Olha, às vezes, você não entende muito o que nós estamos falando, mas você tem o mérito de ficar ouvindo e vendo o que cada parte está fazendo e falando, até que você vai por um caminho, mas muito porque você escuta, diferente de outros líderes que já saem definindo antes de ouvir todas as partes.

A característica de ouvir as pessoas, de acordo com Manuel Neto, teve origem na sua criação: “Essa habilidade de ouvir vem mais da minha mãe, meu pai era mais impulsivo; ele tinha um coração de manteiga, mas também era muito explosivo”.

Ser o líder da área Comercial significava administrar equipes internas, desenvolver fluxos e processos para acompanhamento do volume das vendas pelos corretores, saber das necessidades e realidades dos diversos escritórios e transformar esses escritórios em rentabilidades, criar políticas e colocar, em curto prazo, ações dos planejamentos.

Aos 42 anos de idade, Manuel Neto conseguiu diminuir a dependência com as regionais de São Paulo e Rio de Janeiro provendo o crescimento de 10% para 50% do faturamento de seguros de automóvel, nas regiões situadas fora desse eixo pelo Brasil:

A expansão no Brasil estava consolidada. Não quer dizer que ela tinha acabado. Estava consolidado o modelo de expansão, e a gente estava, cada vez mais, inaugurando sucursais que eram centros de administração de grupos de regionais próximas, muito bonitas – em Proteção Seguros S.A. Alegre, Campinas, Rio de Janeiro, em vários lugares. Em todos os lugares a gente estava. Então, aquela política de expansão estava consolidada. Com o desafio cumprido, descobri uma nova paixão profissional, a de trabalhar na área de Recursos Humanos da empresa.

Em 1997, a empresa havia crescido em vendas, tangibilidade e as decisões estavam nas mãos do vice-presidente e de dois diretores:

Desenvolvemos nossa estratégia de tangibilidade do seguro – porque seguro é aquele negócio que você não quer comprar. Você recebe um envelope que você não quer ler, joga no fundo da gaveta. É um produto ou um serviço que você não quer receber, que você não quer abrir o sinistro. Então, como é que você desenvolve, na cabeça da pessoa, algum sentimento em relação ao seguro? Todo o conceito de tangibilidade que a Proteção Seguros S.A. desenvolveu, e que depois o mercado foi atrás, teve como diferencial oferecer o *break light*, fazer a vistoria, dar o dispositivo antifurto, fazer a revisão de luzes, tudo isso que hoje é uma coisa mais ou menos comum, naquela ocasião fez todo sentido e reforçou muito a marca. A marca cresceu muito naquela época, justamente por esse conceito de tangibilidade.

A velocidade do crescimento exigia uma área de Recursos Humanos voltada ao desenvolvimento de líderes e descentralização de decisões concentradas no vice-presidente e nos dois diretores. A mudança para outra área foi concebida a partir da realização de um curso de análise biográfica e que Manuel Neto comenta:

O biográfico mexeu muito comigo. Tem uma palestra na parte da manhã sobre aquela fase da vida, depois você vai para o seu quarto escrever sobre isso, e depois, à tarde, você, nos pequenos grupos, fala sobre esse período, e isso tem repercussão para o resto da vida inteira. Esse trabalho teve como finalidade a resolução de dúvidas pessoais e profissionais. As pessoais relacionavam-se ao

meu casamento; e as profissionais, ao desejo de um novo desafio. Esse mecanismo faz a gente revisitar nossa vida inteira. Quando eu voltei do meu biográfico, eu voltei com a certeza de que queria fazer essa transição; a de ir para o RH.

## OS DESAFIOS ESTRATÉGICOS NA ÁREA DE RH

Aos 43 anos de idade, atuando como gerente de Recursos Humanos, Manuel Neto foi o responsável por preparar sete diretores para novas áreas da empresa no prazo de dois anos, definir novas competências organizacionais e instituir a revisão da visão organizacional a cada sete anos:

A empresa seria tocada pelos nove diretores. Quer dizer, o projeto era dar outra perspectiva, outro porte para a empresa com um grupo de diretores que não representava somente profissionais pratas da casa, como também, funcionários com talento e potencial, dadas as especialidades dos produtos que vieram. As 10 competências foram definidas e consensadas com os dois diretores, o vice e o presidente da empresa com workshops de sensibilização aos líderes e aos funcionários para evitarmos ruídos de comunicação. Porém, existia resistência por parte da média gerência que não acreditava nas mudanças e assim, tivemos que demitir alguns.

Aos 44 anos de idade, Manuel Neto fez a Formação de Consultores. Aos 45 anos, tornou-se diretor de Recursos Humanos da empresa e realizou o curso de Aprofundamento na Antroposofia. Participou da elaboração da estratégia de expansão dos negócios da empresa. Um exemplo foi a criação de outra empresa, denominada Verde Seguros, com o custo de até 30% menor aos segurados comparados com a Proteção Seguros S.A. Outro exemplo foi a preparação do vice-presidente ao cargo de presidente da empresa.

Aos 49 anos de idade, Manuel Neto defrontou-se com uma preocupação sobre o futuro da empresa:

Para tocar tudo aquilo eu tinha que brigar com um monte de gente, porque afinal de contas eu era o guardião da transição. Todo mundo levava aquilo meio ‘isso aí não vai ser assim mesmo no futuro’, o que me levou a me afastar do ambiente conturbado que estava me afetando. Fui passar uns dias em uma pousada no interior de São Paulo e li um livro do Steiner, chamado ‘A Iniciação’ [...] eu gostei muito, porque falava um pouco dessa linha de ser uma pessoa mais equilibrada.

A preparação do vice-presidente para assumir o principal cargo da empresa contou com o auxílio de um consultor externo que se reunia com Manuel Neto, sendo análise estratégica que requeria obter as seguintes respostas:

Como fazer essa transição e os diretores aceitarem tudo isso? Era complexo, porque a empresa era um sucesso, ainda é um sucesso. Por que mexer? Por que o dono da empresa sairia do dia a dia da empresa quando ele ainda tinha cinquenta e poucos anos? A cultura da empresa era a de realizar as reuniões diárias com toda a diretoria às 8 horas da manhã. Então, quando acontecesse a sucessão, o dono não poderia estar mais na reunião das 8 horas e isso era difícil devido ao seu carisma com todas as pessoas e o alto índice de confiança nas resoluções de problemas.

Manuel Neto tinha à sua frente outro desafio: criar uma política para os funcionários acima de 63 anos de idade – naquele momento, eram doze pessoas, as quais começaram a empresa ao lado do próprio dono.

Diante de trabalhos que exigiam estratégias de negócios e de relacionamentos, Manuel Neto reconhecia que os cursos de autoconhecimento o ajudavam a manter o equilíbrio necessário, pois a sua leitura interna era “a de uma pessoa agitada”.

## **A VICE-PRESIDÊNCIA**

Aos 50 anos, Manuel Neto começou o curso de Formação Biográfica com duração de quatro anos e uma nova promoção ocorreu, foi eleito vice-presidente administrativo e teve sob sua responsabilidade as áreas Jurídica, Obras e Projetos, Recursos Humanos e Controladoria:

De certa forma, não gostei muito de ser vice-presidente, porque a minha forma de trabalhar é aquela que você vai lá, vê um problema e discute. Os problemas não chegavam mais para mim. Por quê? Porque paravam nos próprios diretores. Eu acho que eu fui mais feliz como diretor do que como vice-presidente, no sentido de pôr mais a mão na massa, de pegar um problema e ir trabalhando nele. Agora, como vice-presidente, eu também não podia invadir a área e tirar a autoridade das pessoas, porque tinham os diretores, então, eu tinha que esperar as coisas chegarem.

Entre 50 e 54 anos de idade, os questionamentos sobre sua identidade e o que desejava para o seu futuro vieram à tona. Ao compartilhar suas dúvidas com a sua esposa, Manuel Neto teve como respostas: “Você vai aguentar parar? Você tem um ritmo, vai aguentar ter outro ritmo?”

O trabalho e a dedicação na Proteção Seguros S.A. faziam sentido, pois Manuel Neto se sentia respeitado pelas pessoas:

Dos 32 anos de empresa, praticamente 28 eu trabalhei direto com o dono, tendo um relacionamento de confiança e de amizade. Porém, o trabalho estava feito, a missão estava concluída. O que é que vai ser agora? Vou para as reuniões e, mas, esse conteúdo de novo? A gente já falou desse assunto, por que a gente não resolveu?

As perguntas que agora ecoavam na cabeça de Manuel Neto eram: Qual é a sua razão de ser? Qual é a sua missão de vida? O que é que você quer fazer? Qual deve ser o seu próximo desafio? Qual é o seu futuro na carreira? Permanecer ou sair da Proteção Seguros S.A.?

## **NOTAS DE ENSINO**

### **1. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**

O objetivo desse *Teaching Case* é apresentar e discutir as principais noções da Antroposofia, especificamente, a técnica Biográfica e os Setênios. Este caso relata a história de carreira de Manuel Neto e propicia a oportunidade de analisar os diversos conceitos

fundamentais da Antroposofia e de que modo tais noções podem ser utilizadas na gestão e planejamento de carreira. O caso pode ser aplicado a cursos de pós-graduação, MBA, e *Executive Programs* relacionados à Gestão de Carreiras e Gestão de Pessoas.

Sugere-se que o caso seja antecedido por uma aula sobre as abordagens contemporâneas de carreiras, para que os alunos possam contextualizar a discussão. As abordagens contemporâneas de carreiras – principalmente como são estudadas na área da Administração – trazem o protagonismo do indivíduo, a constante aprendizagem e o sucesso subjetivo para o centro dos debates e reflexões sobre gestão de carreiras. Nesse sentido, o autoconhecimento torna-se fundamental para uma gestão de carreira bem-sucedida. As noções das novas abordagens permitem, assim, analisar a utilização do Biográfico através das análises dos Setênios como instrumento para reflexões sobre a trajetória profissional, bem como para planejamento e desenvolvimento da carreira.

## 2. OBTENÇÃO DOS DADOS

Esse caso para ensino aborda situações reais vividas pelo vice-presidente da empresa Proteção Seguros S.A., portanto, foi construído a partir de dados obtidos por meio de entrevista em profundidade, com a duração de 2 horas e 30 minutos, no dia 16 de setembro de 2019. A entrevista em profundidade é recurso metodológico que fornece elementos para a compreensão da situação a partir do envolvimento de uma fonte experiente selecionada e do ajuste livre de perguntas que complementam os pressupostos teóricos do pesquisador (DUARTE, 2017). Os nomes verdadeiros da empresa e do vice-presidente foram substituídos por nomes fictícios, atendendo à solicitação do entrevistado.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a análise e a interpretação de dados de uma pesquisa qualitativa, a qual esse trabalho de define, envolvem a exploração de opiniões e as representações sociais sobre o tema investigado (VIEIRA; RIVERA, 2012). O nome assumido para o vice-presidente, nesse texto, foi Manuel Neto e a empresa foi denominada de Proteção Seguros S.A.

## 3. SINOPSE DO CASO

O caso trata da trajetória profissional de Manuel Neto – de *office boy* a vice-presidente – desenvolvida ao longo de um percurso de 45 anos de trabalho. Manuel Neto é o filho caçula de uma família economicamente desfavorecida, que emigrou de Portugal nos anos de 1950, em busca de melhores condições de vida e de se reunir aos parentes que residiam no Brasil. Nascido em 1955, na cidade de São Paulo, foi um aluno com desempenho regular nas primeiras fases escolares, e aplicado no nível superior. Casou-se aos 26 anos de idade e se formou, no ano seguinte, no curso de Administração, pela Escola Superior de Administração de Negócio - ESAN, pertencente à Faculdade de Engenharia Industrial (FEI). Sua esposa é enfermeira hospitalar. O casal tem dois filhos e uma neta.

Manuel Neto decidiu não se dedicar ao negócio do pai – uma mercearia – e iniciou sua vida profissional, conciliando-a com os estudos. Ele começou sua trajetória no mundo corporativo levando em conta os ensinamentos deixados por sua mãe, que acreditava que



ouvir e tratar bem os clientes era importante no processo de comercialização de produtos e serviços.

O primeiro emprego, como *office boy* no Grupo Veríssimo, durou um ano. Na segunda empresa, a Companhia Paulista de Força e Luz, Manuel Neto trabalhou durante oito anos, e seu cargo inicial também foi como *office boy*. Além disso, ocupou as funções de auxiliar administrativo e supervisor de caixa na área de orçamentos. Na Trol Brinquedos, exerceu o cargo de encarregado de fluxos de caixa e orçamento durante os quatro anos de sua permanência.

Manuel Neto foi admitido na Proteção Seguros S.A. para o cargo de coordenador de custos e orçamentos onde trabalhou dos 27 aos 59 anos de idade, e teve uma carreira ascendente. Aos 32 anos trabalhou na área Comercial como responsável pelos custos relacionados à abertura das Regionais (escritórios de vendas de seguros). Aos 37 anos de idade, tornou-se gerente geral da área Comercial. Aos 42 anos, alterou a rota de sua carreira após a realização do seu biográfico na visão Antroposófica. Decidiu atuar na área de Recursos Humanos e assumiu o cargo de gerente. Com 44 anos, realizou a Formação de Consultores na visão Antroposófica. Aos 45, fez o Aprofundamento Biográfico na visão Antroposófica. Um ano depois, tornou-se diretor da área de Recursos Humanos. Aos 50 anos de idade, ocupou o cargo de vice-presidente administrativo e deu início ao curso de Aconselhamento Biográfico, com duração de 4 anos, na visão Antroposófica – pela segunda vez questionou o destino de sua carreira, ao contrário da necessidade de mudar sua carreira, Manuel Neto começou a pensar se deveria ou não permanecer na Proteção Seguros S.A.

O dilema que Manuel Neto encontra-se permeia as seguintes questões: Qual é a sua razão de ser? Qual é a sua missão de vida? O que é que você quer fazer? Qual deve ser o seu próximo desafio? Qual é o seu futuro na carreira? E, o principal: Permanecer ou sair da Proteção Seguros S.A.?

#### 4. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

– Propiciar que os alunos identifiquem e compreendam aspectos-chave da Antroposofia.

– Propiciar que os alunos entendam como analisar aspectos-chave da Metodologia Biográfico, na visão da Antroposofia, e os respectivos Setênios.

– Possibilitar que os alunos compreendam a importância do autoconhecimento para a gestão de carreira.

– Capacitar os alunos a compreender o uso da Metodologia Biográfico e dos respectivos Setênios para o autoconhecimento.

– Capacitar os alunos a entender o uso das noções da Antroposofia, especificamente, a Metodologia Biográfico e os Setênios para planejamento, desenvolvimento e gestão de carreira.

## **5. CONHECIMENTOS A SEREM ADQUIRIDOS**

- Entendimento de conceitos-chave da Antroposofia.
- Apreensão de aspectos-chave para análise do Biográfico pelos Setênios – com base na Metodologia da Antroposofia.
- Entendimento do autoconhecimento como importante elemento para gestão de carreira.
- Compreensão da Antroposofia no processo de autoconhecimento e desenvolvimento da trajetória profissional.
- Entendimento de como utilizar as noções da Antroposofia – especificamente, a Metodologia Biográfica e os Setênios – no processo de autoconhecimento e desenvolvimento da trajetória profissional.

## **6. HABILIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS**

- Identificação dos pontos essenciais para a análise de trajetórias de carreira.
- Compreensão e análise das noções da Antroposofia, especificamente, a Metodologia Biográfica e os Setênios.
- Entendimento dos Setênios como possibilidade de instrumento para o autoconhecimento.
- Entendimento dos Setênios como possibilidade de instrumento para a análise e gestão de carreira.

## **7. ATITUDES A SEREM ENCORAJADAS**

- Reflexão e análise de alternativas para carreira considerando o período de sete anos, conforme proposto pela noção dos Setênios da Antroposofia.
- Questionamento de caminhos que podem ser trilhados na carreira individual e seus influenciadores.
- Análise objetiva e estruturada de elementos que devem ser considerados em um em momentos de decisão ao longo da trajetória profissional.

## **8. DECISÕES E DILEMAS APRESENTADOS AOS ALUNOS**

- Que possibilidades de carreira existem para Manuel Neto nesse momento?
- Quais áreas ou atividades Manuel Neto deveria procurar para esse momento da sua trajetória profissional, de forma a unir suas competências, suas preferências pessoais e seu momento de vida – considerando as noções da Antroposofia?

## 9. PLANO DE AULA (DURAÇÃO DA AULA: 90 MINUTOS)

### 9.1 Introdução ao tema (5')

Aquecimento: Questão a ser feita para os alunos: “Sobre qual assunto trata esse caso?”

### 9.2 Percepções gerais sobre Manuel Neto (10’):

(Quadro 1)

Questão a ser feita para os alunos: “Quais as percepções gerais sobre Manuel Neto?” (Quadro 1)

### 9.3 Trajetória de Carreira (15’)

(Quadro 2) Os alunos devem identificar os principais marcos da trajetória profissional de Manuel Neto e desenhar uma “linha do tempo” dessa trajetória, considerando qual o **marco**, como se deu o **processo** e qual foi o **resultado** (Quadro 2). O professor deverá orientar os alunos para que considerem os subtemas apresentados no *Teaching Case* (O objetivo da elaboração da linha do tempo da trajetória profissional de Manuel Neto é **que, ao apresentar os quadros, com base nos subitens do caso, os alunos possam perceber as transformações ocorridas na trajetória profissional do caso e iniciar a identificação da compartimentalização de sete em sete anos – introdução às análises dos Setênios**).

### 9.4 Os Setênios e sua identificação na trajetória de Manuel Neto (15’):

(Quadro 3) Os alunos deverão, a partir do Quadro 2 – Trajetória Profissional, identificar os Setênios e sua relação com a trajetória profissional de Manuel Neto. O professor deve questionar: “Quais abordagens seriam mais adequadas para o entendimento da trajetória de carreira de Manuel Neto? Por quê?” Os alunos devem identificar a Antroposofia – especificamente o Biográfico elaborado através dos Setênios, como a abordagem mais adequada para tal análise. O professor deverá, então, solicitar que os alunos apresentem uma breve caracterização de cada Setênio e os relacione a cada período da trajetória de Manuel Neto.

### 9.5 Os próximos passos (15’):

(Quadro 4) Após a identificação da relação entre os Setênios e a trajetória profissional de Manuel Neto, o professor deve questionar sobre quais seriam os próximos passos e as decisões da carreira de Manuel Neto, considerando as noções da Antroposofia, especificamente, os Setênios e seus Espelhamentos.

Questão: “Considerando a teoria Antroposófica dos Setênios, quais serão os próximos passos e quais as decisões a serem tomadas por Manuel Neto?”

## 9.6 Conclusões do Professor (10<sup>o</sup>):

(Quadro 5) Retomada dos principais pontos trabalhados na aula: Antroposofia – a Biografia e os Setênios – a possibilidade de utilização como ferramenta de autoconhecimento para gestão de carreira.

## 9.7 Plano de aula – Quadros síntese

### Quadro 1 – Percepções gerais sobre Manuel Neto

- Movido a desafios: novidades, criatividade, riscos e autonomia.
- Dedicção intensa ao trabalho (workaholic).
- Foco em resultado e visão sistêmica (sabe localizar uma nova oportunidade)
- Acesso às pessoas de todos os níveis de cargo.
- Toma decisões avaliando custos e benefícios.

### Quadro 2 – Trajetória de Carreira

Principais marco da trajetória profissional de Manuel Neto:  
Desenho da trajetória profissional – linha do tempo – da trajetória de Manuel Neto considerando:

Marco

Processo

Resultado

Carreira dos 14 aos 21

Carreira dos 21 aos 28 e 28 aos 35

Carreira dos 35 aos 42

Carreira dos 42 aos 49

Carreira dos 49 aos 56

Carreira dos 56 aos 63 anos.

### Quadro 3 – Os setênios

A identificação dos setênios e as características de cada setênio na trajetória profissional de Manuel Neto:

0-7 anos de idade: Manuel Neto e sua família: o despontar para o mundo.

07-14 anos de idade: Período escolar e o início da trajetória profissional: ampliação para o mundo.

14-21 anos de idade: A entrada no mundo corporativo.

21-28 anos de idade: O início da trajetória na Porto: experimentando aprendizados.

28-35 anos de idade: Conquistando espaços.

35-42 anos de idade: O início da carreira executiva – a necessidade de maior liberdade.

42-49 anos de idade: Os desafios estratégicos na área de RH.

49-56 anos de idade: A vice-presidência.

56-63 anos de idade: O dilema.

**Quadro 4 – Próximos passos**

Considerando a teoria Antroposófica do setênios, quais serão os próximos passos na trajetória profissional de Manuel Neto?

1. O que imagina que ele fará?
  - 1.1. Mudanças comportamentais
  - 1.2. Mudança de carreira
2. Considerando a teoria dos setênios, o que você sugeriria para Manuel Neto como próximo passo na trajetória profissional?
3. Espelhamento – apresentam as tendências de ação do indivíduo com base no espelhamento.

## 10. ANÁLISE DO CASO

### 10.1 Discussão do Quadro 1 – Tema Central

O professor começa o debate perguntando aos alunos: **“Sobre qual assunto trata esse caso?”** ou **“Qual é o tema principal do caso?”** - conforme os alunos colocam suas ideias e sugestões para estas questões, o professor as anota no quadro e direciona as contribuições para agrupá-las nas respostas expostas.

Após este breve aquecimento sobre o tema, o professor inicia a discussão sobre quem é Manuel Neto (**Quadro 1 – Percepções gerais sobre Manuel Neto**). Deve perguntar à classe: **Quais as percepções gerais sobre Manuel Neto?** E estimular a classe a utilizar adjetivos e termos que o qualifiquem, anotando as contribuições dos alunos, as quais devem ficar em local visível até o final da aula.

Ao longo de toda a aula, o professor deve estimular os alunos a relacionarem suas contribuições a passagens específicas do caso.

Quando os alunos tiverem esgotado suas contribuições, o professor deverá passar às análises sobre a trajetória de profissional de Manuel Neto.

### 10.2 Discussão do Quadro 2 – A Trajetória de Manuel Neto

O professor agora recupera a reflexão prévia que os alunos tiveram ao responder (as perguntas discutidas previamente pelos alunos (*assignments*): **“Quais os principais marcos da trajetória profissional de Manuel Neto, conforme relatado no caso? Como se deu o processo? Quais foram os resultados?”**).

Em seguida, o professor solicita aos alunos que desenhem uma linha do tempo da trajetória profissional de Manuel Neto contemplando as questões anteriores. Tais marcos devem considerar cada um dos subitens do caso que foram elaborados e dispostos a cada sete anos, a fim de possibilitar a identificação e análise do Biográfico e seus Setênios.

A partir do Quadro 2, o professor deverá, então, estimular os alunos a pensarem nos pontos-chave – marcos – na trajetória de Manuel Neto, relatados no caso. E pontuar

aos alunos que observem a idade que Manuel Neto tinha em cada momento da trajetória, conforme apresentado no caso. É importante que o professor inclua todas as atividades de Manuel Neto, desde as informações sobre os primeiros anos de sua trajetória.

O professor constrói no quadro a linha do tempo da trajetória, com base nas informações identificadas pelos alunos no caso para cada bloco, respondendo às questões **“Quais os principais marcos desse período da trajetória profissional de Manuel Neto? Como se deu o processo? Quais foram os resultados?”**

Ao desenhar a linha do tempo, com base nos subitens do caso, os alunos devem ser capazes de perceber que sua trajetória está apresentada em períodos de sete anos e alguns aspectos que caracterizam cada um dos momentos.

A seguir, são oferecidos subsídios teóricos para utilização na condução das discussões pelo professor, que avançará na discussão destacando as características de cada momento da trajetória de Manuel Neto, numa introdução às características de cada setênio vivido por ele, até o momento do *breakthrough*.

### 10.3 Discussão do Quadro 3 – Os Setênios e a trajetória de Manuel Neto

Questão para os alunos: **“Quais as abordagens seriam mais adequadas para o entendimento da trajetória de carreira de Manuel Neto? Por quê?”** introduzindo com base na resposta dos alunos, as discussões sobre Setênios e de que modo analisar a trajetória profissional de Manuel Neto com base nestes.

A seguir as noções base da Antroposofia – Biografia e os Setênios.

#### ANTROPOSOFIA

O termo Antroposofia possui o significado de sabedoria a respeito do homem (UHRMACHER, 1995; ZIMMERMANN, 2014; PASSERINI, 2015), sendo que essa ciência espiritual atua pela observação, descrição e interpretações de dados e fatos com raciocínio e plena consciência crítica, em busca do conhecimento e das respostas sobre identidade e sentido de existência do indivíduo no universo (LANZ, 2007; BACH JUNIOR, 2010; BURKHARD, 2015). O conhecimento sobre si e a busca de quais relações o homem possui com o universo são traduzidos nas questões sobre “quem sou eu? de onde venho? e qual o sentido da minha existência?” (KAWAMURA, 2012, p. 135).

Rudolf Steiner, fundador da Antroposofia, em 1913, resultado de sua própria observação do mundo espiritual – percepções interiores suprassensíveis (STEINER, 2016) e consonante com os estudos científicos do pensador alemão do século XVIII, Johann Wolfgang von Goethe, considerou que o mundo físico é interpenetrado pelo conhecimento espiritual, propiciando ao ser humano a visão holística e integrada para a alma da consciência (UHRMACHER, 1995; LANZ, 2007; NUÑEZ, 2008; STEINER, 2016).

A Antroposofia direciona seus estudos para o lado espiritual e anímico (alma), ao entendimento dos mistérios suprassensíveis do ser humano e suas questões sociais,

diferentemente das ciências naturais, que pesquisam os acontecimentos observáveis exclusivamente de um ponto de vista físico, material (STEINER, 2000; BURKHARD, 2015). A atuação da alma da consciência produz a liberdade exterior e interior. A liberdade exterior é a possibilidade que o exterior social dá à pessoa de tomar decisões próprias e agir de acordo com elas; e a liberdade interior equivale-se a agir de modo racional, de acordo com ideais, sem influência de instintos e sentimentos inclinados para o mal (STEINER, 2000; BURKHARD, 2015). O indivíduo alcançou e detém a liberdade exterior e carece desenvolver a liberdade interior.

A partir do século XX, o pensar racional, ordenado e lógico, fundamentado na ciência natural, propiciou a liberdade intelectual do homem. Na visão de Steiner (2000; 2016), o materialismo de dois séculos atrás se faz presente nas ciências naturais. O homem trabalha com conceitos que servem ao mundo material. Por si só, essa liberdade racional não é suficiente para entender a realidade anímica e espiritual, o sentido da existência humana e o caminho para o futuro da humanidade. Tanto a Antroposofia como as ciências naturais se complementam para a compreensão integrada da existência do ser humano (BURKHARD, 2015).

Sob a inspiração de Goethe, em se tratando de traço característico do ser humano, Steiner (2000; 2016) enfatiza a concepção insaciável de desejos e necessidades que se constituem a natureza humana, sendo um deles a busca pelo conhecimento, a qual os homens almejam mais do que a natureza pode lhes oferecer. A cada momento em que o ser humano observa fenômenos, emergem dessa observação perguntas e elaboração de problemas enigmáticos. O homem avança para o futuro na medida em que explica os fatos que surgem ao seu redor e aplica os conhecimentos adquiridos, tornando-o consciente da sua diferença para com o mundo, ao mesmo tempo em que pertence a este mundo. Essa dualidade provoca a necessidade de superação e de se reencontrar consigo. Mesmo diante dos avanços técnicos, são indubitáveis os questionamentos do homem sobre a sua origem e motivos de existência (STEINER, 2000; LANZ, 2007; BURKHARD, 2015).

A Antroposofia concebe que o indivíduo se constitui dos corpos: físico (ao nascer), etérico (que se manifesta de maneira independente, a partir dos 7 anos), astral (a partir dos 14 anos) e do próprio EU (a partir dos 21 anos) (LANZ, 2007; KASAMA, 2008; STEINER, 2015; PASSERINI, 2015). O corpo físico ou mineral constitui-se de substâncias físico-químicas. O corpo etérico não é físico e se manifesta na vitalidade, o que dá vida ao ser e pode ser percebido pela vidência suprassensível (LANZ, 2007; STEINER, 2000; 2012). O corpo astral ou das sensações, também não físico é regido pelos sentimentos e a consciência (STEINER, 2012). O EU, o quarto membro do ser humano, constitui a identidade que diferencia um ser humano do outro – que produz os pensamentos, as imaginações, a autoconsciência de si próprio e a capacidade de fazer escolhas conscientes (KASAMA, 2008; STEINER, 2012; FRANCIULLI, 2015; PASSERINI, 2015). Esses membros da natureza humana se desenvolvem em sequência, até o nascimento do EU, o qual continuará a se desenvolver por completo até os 42 anos de idade (O'NEIL; O'NEIL, 2014).

Nas empresas, encontramos pessoas concentradas na energia do pensar. Elas são caracterizadas pela boa comunicação e criatividade, mas têm dificuldades em agir. As que são mais voltadas à ação tomam decisões desprovidas de ponderação, avaliação de

consequências éticas e morais. As pessoas de puro sentimento agem com comoção ou explosão temperamental (MOGGI; BURKHARD, 2005).

A Antroposofia tem atuado com seus preceitos na medicina, farmacologia, pedagogia, agricultura, na física, química, matemática, astronomia, psicologia, dentre outras. Nas organizações, há um campo aberto de pesquisas nas relações humanas, nos processos de desenvolvimento de profissionais em início de carreira. Os estudos de carreira podem ter um bom amparo da Antroposofia (LANZ, 2007; RENNÓ, 2010).

A Antroposofia estende seus conhecimentos técnicos e científicos por meio da Escola Superior Livre para a Ciência Espiritual, localizada em Dornach, Suíça (ZIMMERMANN, 2014; BASTOS; GOMES PEREIRA, 2016). Como sede mundial do movimento antroposófico, essa escola foi concebida por Rudolf Steiner e atua na direção da interligação entre a prática espiritual e a vida profissional, na qual, matemática, agricultura, pedagogia, artes cênicas, literatura, ciências naturais e sociais são ensinadas de acordo com a teoria da Antroposofia.

O estudo da Antroposofia representa a evolução dos órgãos da percepção por meio da conscientização e das próprias escolhas em busca do autodesenvolvimento (LANZ, 2007). Uma das formas de ampliar o conhecimento próprio em busca da harmonia de vida é a análise biográfica (BASTOS; GOMES PEREIRA, 2016).

## B. METODOLOGIA BIOGRÁFICO

O trabalho biográfico embasado na Antroposofia desenvolveu-se a partir do início da década de 1970, pelo psiquiatra holandês Bernard Lievegoed. De 1990 em diante, houve, no mundo, uma expansão de formações biográficas (BASTOS; GOMES PEREIRA, 2016). No Brasil, esse crescimento teve início em 1993, pela médica Gudrun Burkhard. As formações biográficas vinculam-se ao *International Trainers Forum*, da *Anthroposophical Section of the School of Spiritual Science*, do Goetheanum de Dornach, Suíça. Existem dois tipos de trabalho biográfico: em grupo, com troca de experiência e espelhamentos, e com aconselhamento individual, que apoia o indivíduo mediante crises de desenvolvimento pessoal (BURKHARD, 2002, 2012; O'NEIL; O'NEIL, 2014).

A biografia tem como objetivo propiciar às pessoas consciência e compreensão do seu destino para que as interferências sejam autodirigidas, promovendo o autoconhecimento exclusivo e o estímulo para pensar e tomar decisões futuras, levando em conta o passado e as situações presentes (LIEVEGOED, 2007; BURKHARD, 2012;). A biografia analisa o contexto familiar, social e profissional, independentemente do objetivo a ser trabalhado durante esse processo, dada a interconexão cronológica em nossa essência e missão de vida (MOGGI; BURKHARD, 2003).

O trabalho biográfico possibilita identificar questões específicas nas quais o indivíduo almeja se concentrar, se desenvolver e perceber fatos que ocorrem com outras pessoas da mesma faixa etária ou fase. O discernimento do que é próprio e comum com outros é importante para as ações de desenvolvimento individual. Entender o passado para integrá-lo ao presente e, assim, dirigir o futuro, é um processo que promove a liberdade para novas determinações e escolhas (LIEVEGOED, 2007; BURKHARD, 2012).



O desenvolvimento do trabalho biográfico na Antroposofia ocorre pela análise dos setênios. De acordo com Steiner (1995), Romanelli (2008), Chiuzi, Peixoto e Fuzari (2011), mudanças físicas e emocionais ocorrem a cada período de sete anos, despertando a individualidade e as potencialidades. Em determinados momentos, tais mudanças levam o indivíduo a questionar sobre o que fazer da vida. Os setênios são utilizados no desenvolvimento pedagógico, em processos terapêuticos, na medicina, nas estratégias etárias para recursos humanos em empresas (MOGGI; BURKHARD, 2003; BASTOS; GOMES PEREIRA, 2016). Esse método possui comprovações empíricas (GOMES, 2008; NUÑEZ, 2008).

A utilização dos setênios na análise de carreiras é um fator metodológico e integrativo. A carreira é algo que, cada vez mais, faz parte da autonomia das pessoas. Diante disso, os setênios oferecem clareza nas direções a serem tomadas, proporcionam avaliações dos aprendizados e satisfação pessoal, possibilitando consciência das próximas fases que o indivíduo está propenso a se deparar. Em cada fase manifestam-se habilidades tanto física quanto psicológicas para que o crescimento aconteça da melhor maneira. O período de vida dividido em ciclos de sete anos organiza o aprendizado das pessoas e, com isso, o preparo para o ciclo subsequente tende a ocorrer com novas perspectivas e sabedoria (MOGGI; BURKHARD, 2003; LIEVEGOED, 2007; BASTOS; GOMES PEREIRA, 2016).

O estudo biográfico subdivide os setênios em três grandes fases, denominadas respectivamente: a preparação para a vida (de 0 a 21 anos de idade), o desenvolvimento anímico (de 21 a 42 anos de idade) e a realização de vida (42 a 63 anos de idade). Cada uma dessas fases representa uma etapa de desenvolvimento do indivíduo, a sua ascensão ou mudanças são fechamentos ou conclusões de situações críticas (GOMES, 2008; NUÑEZ, 2008).

A fase de 0 a 21 anos de idade – ou preparação para a vida – engloba três setênios: o primeiro se estende até a maturidade escolar, por volta dos 7 anos; o segundo compreende a puberdade, que ocorre até os 14 anos de idade; e o terceiro é representado pela maioridade dos 21 anos de idade. O período de 21 a 42 anos de idade – ou desenvolvimento anímico – representa a maioridade, estagnação do crescimento do corpo do indivíduo, utilização dos aprendizados adquiridos, a independência financeira da família e a insatisfação interior. Dos 42 aos 63 anos de idade, ou seja, a realização da vida, representa a fase do desenvolvimento espiritual, declínio biológico, equilíbrio interno com o externo, nova forma de liderança, preocupação com o destino do outro, passagem da vida ativa para a velhice e, no âmbito profissional, época de promover a sucessão profissional (LIEVEGOED, 2007; NUÑEZ, 2008; BURKHARD, 2012; STEINER, 2015; BASTOS; GOMES PEREIRA, 2016).

Os setênios estão relacionados às situações ocorridas em fases anteriores e, como decorrência, as imagens interpretativas se repetem ou aparecem de forma modificada ou invertida. Esse evento denomina-se espelhamento, ou seja, fatos resgatados e vivenciados de forma inversa ou reiterativa.

Segundo Burkhard (2002; 2012), Moggi e Burkhard (2003) e Gomes (2008), a fase dos 56-63 associa-se ao primeiro setênio; dos 49-56, ao segundo; dos 42-49, ao terceiro; dos 35-42, ao quarto; e a fase dos 28-35 anos de idade é caracterizada como o período em que se “permite ter vivências e ao mesmo tempo compreensão do próprio setênio em questão” (BURKHARD, 2012, p. 161).

## C. OS SETÊNIOS

De modo mais detalhado, cada setênio possui as seguintes características:

### **O primeiro setênio - a fase desde o nascimento até os 7 anos de idade:**

Após o nascimento do bebê, são eliminadas as proteínas que a criança recebeu da mãe durante o estágio fetal. As novas substâncias recebidas pela alimentação propiciam a formação da criança. Estruturam-se os órgãos da cabeça, sistema nervoso central e os sentidos. Os sentidos são desenvolvidos e, por meio do tato, a criança experimenta impressões, vivencia níveis de carinhos e cuidados que, se positivos, representarão abertura para o mundo sem receios. O andar, falar e pensar são aprendizados adquiridos pelas referências de adultos do seu convívio. O modo de suas ocorrências influenciará em atitudes de persistência e perseverança. Aconchego, carinho, atenção e alimentos adequados trazem equilíbrio no ritmo de vida. A confiança oriunda dos adultos e um ambiente harmônico serão configurados na qualidade dos relacionamentos sociais. O brincar é importante e se torna facilitador para a criatividade no trabalho profissional. O aprendizado de ritos e religiões esclarece a sua cultura social. A fase escolar deve preservar a sua vontade contendo movimentos, pois a alfabetização antecipada gera na fase adulta desvitalização precoce ou doenças neurológicas. A individualidade dessa fase é completada pela aquisição dos dentes fixos e representa a abertura para o aprendizado escolar (MATWIJSZYN, 2003; SANTOS, 2007; GOMES, 2008; BURKHARD, 2012; STEINER, 2012, 2014, 2015).

### **O segundo setênio - a fase dos 7 aos 14 anos de idade:**

Nessa fase, a criança amplia seus contatos, incluindo, em seu ambiente familiar, a escola. Essa expansão pode significar autoafirmação e orgulho se o medo for superado. Ocorre o processo da individuação diante de maior independência da mãe. Na escola, a criança precisa encontrar um professor que se configure como autoridade querida para facilitar seu aprendizado. O pensar deve ser estimulado por meio de imagens, lendas e contos – como estímulos ao pensamento criativo e à memória. O sentimento deve ser impulsionado com atividades lúdicas, artísticas, religiosas e esportivas. O sentido estético, que será permanente, deve ser cultivado pela beleza da natureza e obras de arte. Algumas normas são geralmente enfatizadas pelos adultos, tais como: menino não deve mostrar sentimentos, sexo é um assunto a ser evitado – esses aprendizados irão interferir nos relacionamentos após os 21 anos de idade. O estabelecimento de normas rígidas favorece a retração na fase adulta, já a falta de autoridade induz à extroversão desbalanceada e à falta de limites nas atitudes. O senso de justiça é arraigado, e os costumes tornam-se atos condicionados. O primeiro sentimento de amor é descoberto, novas formas de corpo são delineadas e o tipo temperamental é demonstrado (colérico, sanguíneo, fleumático ou melancólico) (SANTOS, 2007; LIEVEGOED, 2007; GOMES, 2008; BURKHARD, 2012; STEINER, 2012, 2014, 2015).

**O terceiro setênio - a fase dos 14 aos 21 anos de idade:**

O desenvolvimento do corpo passa do crescimento à consolidação, gerando crise existencial e necessidade de ajustes, por exemplo, a prática de esportes. O pensar, sentir e querer estão em desarmonia, acarretando comportamentos de isolamento, agressividade, revoltas, simpatia por crenças – às vezes, diferentes dos valores concebidos no primeiro para o segundo setênio – que necessitam ser acompanhados mais de perto pelos adultos. A partir da adolescência, o jovem vai adquirindo independência afetiva progressivamente, consciência de emoções, desejos, curiosidades e, ao mesmo tempo, receios, ponderações e retrações. Idealiza comportamentos projetados em figuras públicas, famosas e inicia questionamentos sobre sua identidade, missão e pretensões de vida e carreira profissional. A partir dos 18 anos de idade, ocorre o amadurecimento interno para a escolha profissional. Se a escolha foi feita no início desse setênio, há grande probabilidade de ser reconsiderada, e tão cedo um novo curso é iniciado. Pode despontar aspectos de liderança no meio social e escolar de forma mais rude e centralizadora, que representam o início do exercício dessa representatividade para a vida profissional, sendo importante a lapidação para modelos de aceitação. A realidade impera nessa fase como se fosse o “ver para crer”, e se complementa com a intuição e sentimentos que favorecem o seu autodesenvolvimento. O respeito de outras pessoas do convívio do jovem pelo seu espaço físico, seus materiais e decisões profissionais facilitam a aquisição da liberdade interna e externa. Os 21 anos de idade representam a responsabilidade civil dos atos e as demonstrações de comportamentos e valores concebidos no meio familiar, educacional e social (MOGGI; BURKHARD, 2003; SANTOS, 2007; GOMES, 2008; BURKHARD, 2012; STEINER, 2012, 2014, 2015).

**O quarto setênio - a fase dos 21 aos 28 anos de idade:**

Fase de estreita ligação com o segundo setênio em diante, devido ao crescente conhecimento interior em que os instintos são mais controlados, apesar da variação das emoções perante críticas e elogios. O EU ou o *self* busca prevalecer diante de ideias e sugestões, as quais devem ser colocadas em prática na visão das pessoas que se encontram nesse período, pois quer brilhar e ser o centro das atenções. O ambiente social não receptivo gera no indivíduo efeitos adaptativos de papéis mascarados e sobrepostos na verdadeira individualidade, o que pode acarretar a distância e o difícil resgate da identidade pessoal. Querer ser diferente dos padrões familiares de educação e não conseguir, pode gerar atitudes agressivas dirigidas aos pais e, ao mesmo tempo, apego a uma dessas figuras paternas ou ao chefe. Essa conduta causa sentimento de medo de não conseguir ser a sua própria imagem. O aprender advém das experimentações, dos erros, dos acertos e do correr riscos. Se no âmbito profissional essas atitudes são reconhecidas na empresa, e com as diferentes gerações, o indivíduo desenvolve segurança e autoeficácia cada vez maiores. A abertura para atividades sociais representa acolher o mundo externo, semelhante ao primeiro setênio. Projeta-se ter, ao seu lado, uma pessoa de diferentes gostos e comportamentos, sendo importante avaliar o verdadeiro sentimento desse tipo de complemento para evitar futuras cobranças e frustrações. É a fase das habilidades técnicas – jovens são admitidos nas empresas como estagiários ou *trainees*. O desenvolvimento profissional se aprimora

com orientações, *feedbacks* e rodízios em áreas complementares de atuação. As avaliações devem ser criteriosas, pois o indivíduo dessa fase necessita de detalhes na orientação profissional, evitando frustrações que são comuns nessa etapa. Aos 28 anos de idade ocorre a crise dos talentos, representando, muitas vezes, o abandono de atividades, habilidades e crenças anteriormente adquiridas – o questionamento presente é sobre se o que faz é o correto (MOGGI; BURKHARD, 2003; GOMES, 2008; BURKHARD, 2012).

### **O quinto setênio - a fase dos 28 aos 35 anos de idade:**

Os 28 anos são um verdadeiro ponto de mutação – na qual vamos conquistando uma liberdade interior cada vez maior. Nesse setênio estamos profundamente encarnados em nosso corpo, como se a vida até aqui fosse uma inspiração e a partir daqui fosse uma expiração. Antes, era o grande preparo para poder ser e, agora, começar a atuar. Uma fase de integração entre razão e sentimento (integração do *animus* e *anima*). Cria-se no relacionamento uma conexão de companheirismo e não de dependência. É também considerada a fase respiratória, de troca, em que a situação interna é regulada de acordo com a situação externa (mundo). Por sua vez, no mundo do trabalho há uma busca por organização, no qual poderá aplicar suas ideias. Se estiver num emprego que não permite crescimento, é possível que mude – senão, poderá haver perda de entusiasmo. Vivencia-se uma estabilidade maior que na fase anterior. Torna-se importante fixar-se num local, mesmo que não seja o ideal para ganhar habilidades técnicas – desenvolvem-se condições de desempenhar a função de gerente técnico ou supervisor. Na inter-relação com o ambiente, o indivíduo pode ser sufocado pelo trabalho ou pela família ou, ainda, pode sufocar subalternos ou familiares. Nessa fase de competitividade intensa, a ambição de ser alguém deve ser conquistada com respeito e tolerância, e nesse sentido, pode haver competição entre o casal na relação. A também chamada de fase organizacional traz ampla capacidade de planejar, organizar e gerenciar. É época em que se quer conquistar *status* e obter posição na vida; momento em que se assume, além do trabalho, outras posições.

Segundo Burkhard (2012), nossa biografia reflete a história da humanidade em termos de desenvolvimento de consciência – essa fase corresponde à fase greco-romana – que assume cada vez mais a individualidade (clã, família, linhagem, passam a ser menos importantes); a arte grega da escultura expressão do aspecto anímico-espiritual ao corpo; o teatro grego desperta os sentimentos; a filosofia grega desenvolve conceitos filosóficos, a arte (sentimento, índole) e filosofia (parte racional da alma). Fase que trabalha o equilíbrio entre as três forças anímicas: pensar, sentir e querer. Entre os 30 e 33 anos de idade busca-se algo espiritual. A morte e ressurreição podem ser vivências dessa época (MOGGI, BURKHARD, 2003; BURKHART, 2012).

### **O sexto setênio – a fase dos 35 aos 42 anos:**

Aos 35 anos de idade inicia-se o declínio físico. Sendo a vitalidade e a consciência dois polos opostos, a diminuição da vitalidade amplia a consciência, por isso a denominação de fase da alma da consciência por Rudolf Steiner. Essa fase é também caracterizada

por uma maior interiorização – semelhante à fase dos 14 aos 21 anos – e, por conseguinte, de crítica ao que se refere ao exterior (o ambiente e aos outros). A tarefa de autodesenvolvimento nessa fase é aprender a conhecer os próprios limites, ou seja, a capacidade de transformar crítica externa em autocrítica. Transpondo essas transformações, o indivíduo estará apto, na vida profissional, a liderar pessoas, pois será capaz de reconhecer a individualidade de cada colaborador. Burkhard (2012), referindo-se às noções do “ter e do ser” de Erich Fromm, afirma que esta é a fase em que o indivíduo se volta para o ser. A liberdade evidencia-se como uma necessidade, os três espaços da liberdade devem ser respeitados: o espaço físico no ambiente doméstico, a liberdade psicológica e a liberdade espiritual. Esse é o momento em que ocorrem mudanças de profissão, “por que as pessoas estão sentindo uma necessidade maior de viver, externamente, de maneira mais coerente com o que sentem ou acreditam internamente” (MOGGI; BURKHARD, 2003; BURKHART, 2012).

### **O sétimo setênio – a fase dos 42-49 anos de idade:**

Essa é a fase em que o indivíduo passa a dar mais atenção ao seu organismo físico. Inicia-se também uma preocupação em realizar atividades para benefício social. Na vida profissional, a partir dos 42 anos instala-se a capacidade de olhar o todo e compreender as circunstâncias para tomada de decisão. E uma nova qualidade de liderança é então obtida com o questionamento: “como eu usarei essa qualidade? De que modo transmitirei aos mais jovens ou aos outros, o que eu enxergo” (BURKHARD, 2012, p. 130). Os detalhes deixam de ser importantes e desenvolve-se a capacidade de uma visão mais ampla e global das circunstâncias e de inter-relações (MOGGI; BURKHARD, 2003). Respeitando o outro como indivíduo e suas decisões, observa à distância e só intervêm quando necessário. E começam a treinar os mais jovens para serem seus substitutos, tornando-se, assim, livres para atividades mais relacionadas à sua autenticidade. O foco nessa fase é, portanto, na passagem do conhecimento e informação para os outros. Entretanto, convive também um receio de perder espaço para os mais jovens. Nessa fase, o indivíduo volta-se para a concretização de atividades tanto pessoal quanto profissional. Buscam-se valores espirituais a serem postos em prática e a autenticidade nessa fase tende a ser mais visível (BURKHARD, 2012; BASTOS; GOMES PEREIRA, 2016).

### **O oitavo setênio – a fase dos 49-56 anos de idade:**

O oitavo setênio marca a fase denominada da “sabedoria”, que consiste em encontrar um ritmo de vida adequado ao declínio físico do indivíduo. Momento em que se aprende a lidar com o espiritual e a troca entre o externo e a pessoa. Momento também de aprender a ouvir os outros – ampliar a escuta ativa – analisando se será capaz de atender às solicitações que lhe são feitas. E essa escuta deve ter uma convergência com seus desejos. Amplia-se, deste modo, a liberdade e o poder de decisão sobre as circunstâncias da própria vida. Paciência e atitudes mais contemplativas da vida são características que afloram nessa fase. No âmbito profissional, o indivíduo delega para seus colaboradores e não se envolve mais com os detalhes, desenvolve uma visão estratégica, deixando espaço para

desafios e autorrealização para seus subordinados (MOGGI; BURKHARD, 2003). Isso se relaciona ao gradativo desenvolvimento de uma preocupação com o outro e com o seu em torno – deixando de se preocupar com o próprio destino, passando a se preocupar com o outro, numa abertura para a humanidade (BURKHARD, 2012). Há disponibilidade para servir aos outros em cargos públicos ou organizações de bairro. Se o indivíduo se dedicou ao longo da vida à profissão, este é um momento de busca pelo retorno à vida familiar (BURKHARD, 2012).

### **O nono setênio – a fase dos 56-63 anos de idade:**

Fase caracterizada pela introspeção. No que se refere a aspectos físicos, há um enfraquecimento da memória, especialmente se no primeiro setênio (0 a 7 anos) a pessoa foi intelectualmente muito exigida. Em contrapartida, a espiritualidade desenvolve-se, donde se explicaria, por exemplo, a íntima ligação entre avós e netos. Essa fase que precede o momento da aposentadoria, ou na qual ela se inicia, é uma fase considerada pela Antroposofia como bastante mística, muitas vezes com problemas de saúde e de difícil aceitação psíquica (GUARDINI, 1987; STEINER, 2015). É a pré-senilidade, a fase em que reavaliamos nossos valores, olhamos para trás, como foi nossa vida, o que alcançamos e o que deixamos de alcançar. São expressões comuns ou então “só espero me aposentar para...”.

Nessa época, podemos ter o encontro da realidade espiritual verdadeira, daí a denominação de “fase mística”. É a fase da abnegação (se no primeiro setênio conseguimos desenvolver a confiança básica). A percepção externa diminui, mas a vida interna pode aumentar sendo adequada para uma retrospectiva da vida: o que gostaria de fazer? Fase do aprendizado da abnegação. Fase que ainda há força vital então surge tendência de buscar novo aprendizado, nova atividade, autodesenvolvimento. É, contudo, fundamental a ponderação quanto ao ritmo físico (BURKHARD, 2012). No âmbito profissional, como líder, desenvolve-se uma visão de futuro e passa-se a respeitar o espaço de realização do outro. Há uma menor exposição em trabalhos em equipe, ouve-se mais para deixar e estimular que os outros tomem decisões (MOGGI; BURKHARD, 2003).

### **10.3.1 Ampliação do entendimento prático sobre os setênios**

Para ampliar o entendimento prático sobre os setênios, o professor deve explorar também as seguintes questões com a classe: *“É possível identificar características dos setênios na trajetória de Manuel Neto? Quais relações podem ser estabelecidas?”*

As seguintes relações entre a trajetória profissional de Manuel Neto e os Setênios podem ser feitas:

**0-7 anos de idade:** fase do nascimento da criança e que Manuel Neto relata problemas de saúde que teve juntamente com a sua mãe.

**07-14 anos de idade:** período que a criança vai para a escola e entre os 12-14 alguns pré-adolescentes precisam trabalhar para o sustento da família. Manuel Neto começou a trabalhar por meio período aos 14 anos.

**14-21 anos de idade:** a partir da adolescência o jovem quer mais independência dos pais e arca com as consequências dos seus atos. Manuel Neto foi trabalhar em outra empresa, e como não estava indo bem na escola, teve que mostrar desempenho escolar favorável para permanecer no trabalho.

**21-28 anos de idade - experimentando aprendizados:** fase do desenvolvimento das habilidades técnicas, da experimentação, ver resultados do que faz e participar de rodízios no trabalho. Cria-se uma relação de adulto para adulto com os pais. Manuel Neto mudou de trabalho por duas vezes, exerceu atividades de controles, casou-se, teve a primeira filha, fez faculdade de Administração e começou a trabalhar na Proteção Seguros S.A., onde, de início, teve a sensação de sucesso profissional em seu futuro.

**28-35 anos de idade:** período em que o senso de responsabilidade fica maior. O aprendiz da fase anterior se tornou um mestre. A competitividade é intensa, ambição em ser alguém é grande. Manuel Neto trabalhou na área Comercial expandiu esse negócio, correu riscos, aprendeu a realidade de precificação de seguros em cada região do Brasil.

**35-42 anos de idade:** fase de questionamento sobre a identidade pessoal: Quem sou eu? Quais são os meus valores e potencialidades? A pessoa investiu forças para ter e nessa fase o questionamento é sobre o que é realmente. Manuel Neto faz análise biográfica para autoconhecimento e muda de área de trabalho, da área comercial para o RH.

**42-49 anos de idade:** fase de experimentação, da capacidade de enxergar tendências, oportunidades, antecipar a resolução de problemas que poderão surgir no futuro. Intensifica o trabalho. Manuel Neto separou-se da esposa durante 1 ano, trabalhou no RH com estratégias de médio e longo prazos na gestão de pessoas. Fez cursos de autoconhecimento (Formação de Consultores e Aprofundamento Biográfico).

**49-56 anos de idade:** fase da sabedoria de encontrar o equilíbrio interno e externo. É do aprendizado espiritual, o desenvolvimento de uma nova qualidade da escuta e o entendimento da voz interna. Manuel Neto ocupou o cargo de vice-presidente e conselheiro da empresa. Fez a formação em Aconselhamento Biográfico e decidiu sobre o futuro de sua carreira.

**56-63 anos de idade:** fase da introspecção e de deixar o trono para outro. Manuel Neto desligou definitivamente da Proteção Seguros S.A. quando estava com 59 anos de idade.

#### **10.4 Discussão do Quadro 4 – Os próximos passos de Manuel Neto**

Dando continuidade à discussão do caso, o professor deve instigar os alunos com as seguintes perguntas: **“Considerando os aspectos pessoais e profissionais discutidas até aqui, que atividade profissional Manuel Neto deveria procurar?”**

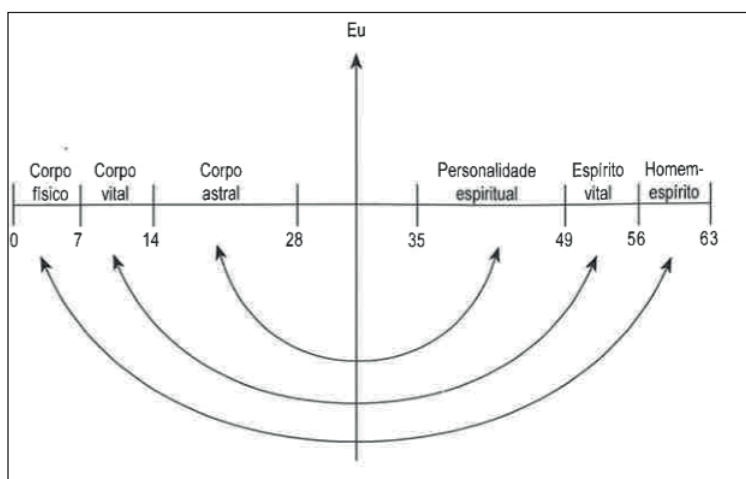
O professor deve anotar as sugestões da classe no quadro, sempre estimulando os alunos a explicarem os motivos de suas escolhas, atentando-se para que os pontos discutidos ao longo da aula sejam contemplados.

Para analisar os próximos passos de Manuel Neto, os alunos podem utilizar a noção de “Espelhamento”. **O Espelhamento** – apresentam-se as tendências de ação do indivíduo com base no espelhamento (BURKHARD, 2012).

**Fase dos 49-56 espelhada na fase dos 07-14:** com relação a aprendizados de auto-conhecimento (cursos da Antroposofia) e educacional (incentivo do chefe em estudar). Dos 49-56 decidiu que sairia da Proteção Seguros S.A. (deixaria o status, dinheiro e sucesso que a mãe lhe dizia na fase dos 07-14 anos que o sucesso era usar gravata).

**Fase dos 42-49 espelhada na fase dos 14-21:** com relação a conhecimentos (cursos da Antroposofia) e curso de extensão em Administração.

**Fase dos 21-28 espelhada na fase dos 35-42:** na admissão na Proteção Seguros S.A. comentou para si próprio que esta empresa seria o seu lugar. Dos 35 aos 42, assume desafios do negócio empresarial (gerência geral da área comercial).



**Figura 1.** Espelhamento

Fonte: Burkhard (2002, p. 156).

Considerando a noção de Espelhamento, os alunos poderão analisar e sugerir quais as opções seriam as mais adequadas para Manuel Neto – considerando os Setênios.

O professor questiona: **O que imagina que ele fará?** Considerando os Setênios e seus Espelhamentos. Os alunos deverão, então, identificar os espelhamentos, como abaixo descritos:

### A. MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS

Manuel Neto procurará ter um ritmo mais equilibrado entre a vida pessoal e profissional em respeito ao seu declínio físico – “característica da fase dos 49 aos 56 anos que é o encontrar um novo ritmo de vida” (BURKHARD, 2012, p. 140).

Manuel Neto passará a escutar cada vez mais a voz do seu coração (o que quer e não quer fazer respeitando cada vez mais os seus sentimentos) – “de mais introspecção” (BURKHARD, 2012, p. 146).



Manuel Neto terá atitudes de apreciar mais a vida fora da empresa e delegar mais responsabilidades aos seus funcionários – “se pode deixar o trono para o outro e posicionando-se na retaguarda a fim de apoiá-lo” (BURKHARD, 2012, p. 147).

### **B. Mudanças de Carreira**

O professor apresenta a questão: **Considerando a teoria dos setênios, o que você sugeriria para Manuel Neto como próximo passo na trajetória profissional?**

Os alunos deverão sugerir, considerando a abordagem dos Setênios e seus Espelhamentos, que Manuel Neto pensará em atividades que representam ouvir e cuidar de pessoas que possa exercer, considerando os cursos da Antroposofia que realizou.

Encerrará seu ciclo na Proteção Seguros S.A. entre 55, 56 que na Antroposofia representa o nodo lunar (ciclo que se encerra a cada 18 anos) (BURKHARD, 2012, p. 142).

Buscará atividades que envolvam o escutar e cuidar das pessoas – característico dessa fase.

## **11. CONCLUSÕES APRESENTADAS PELO PROFESSOR**

A Antroposofia, denominada como Ciência Espiritual pelo seu fundador Rudolf Steiner, conduz ao autoconhecimento e reflexões sobre a trajetória de vida do indivíduo. Essa autocompreensão leva o indivíduo a tomar decisões de forma mais consciente, conhecendo os motivos que, segundo a Antroposofia, o levariam a escolhas planejadas. Esse autoconhecimento amadurece a cada período de 7 anos, iniciando nos primeiros momentos da vida e se encerrando aos 63 anos. Essa importância dada ao autoconhecimento é coerente com um corpo crescente de estudos sobre Gestão e Planejamento de Carreiras. As novas abordagens de Carreiras, do mesmo modo, destacam o papel fundamental do autoconhecimento para o desenvolvimento da trajetória profissional. Nesse sentido, a Antroposofia, especificamente a metodologia biográfica e seus Setênios, podem ser considerados um instrumento profícuo no processo de autoconhecimento e, por conseguinte, para a gestão de carreira (MOGGI; BURKHARD, 2003; BURKHARD, 2012).

As ciências sociais voltadas ao estudo dos ciclos da vida no desenvolvimento humano promulgam que, em cada estágio, do nascimento à velhice, as mudanças internas e as biológicas trazem consistência para a evolução psíquica e física dos indivíduos. Na fase adulta, as pessoas administram papéis relacionados à família e ao trabalho e, especificamente, a partir da meia idade, por volta dos 45 anos de idade, ocorrem questionamentos sobre valores e reavaliação de metas pessoais e profissionais. Em se tratando de carreira a partir dos 50 anos, são impulsionados por novas decisões na vida profissional (RUS, 2012) e o trabalho possui o significado de reconhecimento, ter desafios e identificação (VENDRAMINE, 2018).

Esse caso de ensino discorre o tempo de permanência de um profissional em uma única empresa por mais de duas décadas, realidade que nesse século é cada vez mais escassa, em virtude das mudanças internas e de mercado e, a constante evolução da automação de processos (LIMA; CARVALHO NETO; TANURE, 2012; VELOSO; DUTRA; NAKATA,

2016), o que leva a gerar inseguranças, instabilidades e a ocasionar determinados distúrbios emocionais. A denominação de carreira a partir dos anos 2000 tem a configuração de contemporânea e que envolvem proatividade, competências, progressão vertical e horizontal, limitando expectativas a longo prazo de estabilidade ou de vínculo formal com a empresa (VANHERCKE *et al.*, 2014).

Os estudos que divulgavam essa nova perspectiva sobre carreiras surgiram no final da década de 1970 e início dos anos de 1980 como reflexo das transformações no contexto socioeconômico do período. As mudanças na economia trouxeram profundas alterações nas relações de trabalho e nos modelos de gestão dentro das organizações (HALL, 2002; LYONS; SCHWEITZER; NG, 2015;). Tal cenário traz novas preocupações aos estudiosos da área de gestão que iniciaram pesquisas sobre trajetórias profissionais com foco não somente em como elas se dão dentro das organizações, mas como o indivíduo administrava os rumos de sua carreira para além delas (ARTHUR; ROUSSEAU, 2001; VENELLI-COSTA; VIEIRA, 2013; COSTA; VIEIRA, 2014; LEE; FELPS; BARUCH, 2014).

As carreiras contemporâneas (BARUCH; REIS, 2016) são assim intituladas por se constituírem em contraste à carreira tradicional concebida até o final dos anos 1990, caracterizada como trajetória profissional do indivíduo construída dentro de uma mesma organização, com laços duradouros entre empresa e trabalhador, cujo progresso era ascensão vertical – ascensão de cargos e salários (ARTHUR; ROUSSEAU, 2001; HALL, 2002).

As denominadas novas carreiras apresentam o indivíduo como protagonista, trazendo, assim, os aspectos subjetivos para o centro das questões referentes à trajetória profissional. Perspectiva que se evidencia na definição de carreira apresentada por Hall (2002, p. 12), “a carreira é a individualmente percebida como uma sequência de atitudes e comportamentos associados com experiências e atividades de trabalho ao longo da vida”. Ainda segundo o autor, o trabalho é um aspecto importante da identidade do indivíduo e o sucesso subjetivo – o quão satisfeito você se sente com sua vida e com seu trabalho – é o que realmente importa.

Nesse sentido, a conscientização, por parte do indivíduo, de suas características, suas necessidades e fontes de influência – manifestadas em seu autoconhecimento – são fatores-chave para um processo de gestão da trajetória profissional bem-sucedido, que atenda às demandas psíquicas internas do indivíduo bem como ao seu momento de vida. A Antroposofia, em sua metodologia biográfica e seus Setênios, pode ser, portanto um elemento agregador no processo de autoconhecimento e desenvolvimento de carreira, pois trabalha com o indivíduo em relação aos seus pensamentos, sentimentos e ações, que se identifica de modo a prover crescimento pessoal.

## 12. ENCERRAMENTO

Como sugestão para o encerramento da aula, o professor deverá contar aos alunos o que Manuel Neto efetivamente fez em termos de carreira na Proteção Seguros S.A., conforme segue:

## O Futuro de Manuel Neto: a tomada de decisão

Aos 54 anos de idade, Manuel Neto comentou com sua família, inclusive com sua mãe, sobre o seu propósito de se desligar da Proteção Seguros S.A. Com 55 anos, formalizou a sua decisão ao presidente da empresa:

Fábio, eu estou construindo um prédio para acomodar os funcionários, é uma responsabilidade vinculada a mim, e quando o prédio ficar pronto, eu vou entregar o prédio, as chaves, mas eu não vou mudar para lá, eu vou ficar. Ele olhou e disse: - você está louco, você vai mudar de ideia. Eu falei: - tomara que eu não mude de ideia.

Após dois meses, Manuel Neto abordou os seus planos de saída da empresa com o dono da empresa: “- Jaime, como o Fábio já falou, eu vou sair. - Sair para onde? por quê? como? Eu respondi: - eu quero fazer trabalho voluntário, eu quero fazer outras coisas, sair dessa grande caixa de vidro”.

Aos 56 anos, Manuel Neto foi transferido para o Conselho, foi quando administrou as áreas de Ouvidoria e Auditoria, época em que sua mãe faleceu.

Entre 57 e 58 anos, Manuel Neto realizou o curso de Formação de Coach. Aos 59, desligou-se definitivamente da Proteção Seguros S.A.:

É lógico que tinha dias em que eu me perguntava para onde ir. Quando saía para caminhar, durante as manhãs, eu via as pessoas de gravata indo trabalhar, e eu de roupa esportiva, tinha vontade de voltar correndo para casa, me trocar e ir para o escritório fazer alguma coisa e dizer ao Jaime: - Olá, eu estou aqui.

Manuel Neto, hoje, é *coach* na linha antropológica. Administra, como diretor executivo, uma associação mantida pela Proteção Seguros S.A. destinada à formação técnica de jovens entre 16 e 20 anos de idade.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, I. A. A presença de Goethe na obra filosófica de Rudolf Steiner, com especial atenção para a questão da arte. **Revista Eletrônica – Cadernos de História**, v. IX, ano 6, nº 1, p. 215-231, 2012.
- ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. **Handbook of Career Theory**. New York: Cambridge University Press, 1989.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**. Oxford University Press. New York, 2001.
- BACH JUNIOR, J. A filosofia de Rudolf Steiner e a crise do pensamento contemporâneo. **Educar em Revista**. n. 36, p. 277-280, 2010. Curitiba: UFPR.
- BARUCH, Yehuda; REIS, Cristina. How global are boundaryless careers and how boundaryless are global careers? challenges and a theoretical perspective. **Thunderbird International Business Review**, Medford, Massachusetts, v. 58, n. 1, p. 13-27, 2016.

BASTOS, R. L.; GOMES PEREIRA, P. P. A Bildung como cura: a terapia biográfica na Antroposofia do Brasil. **Debates do NER**, [S. l.], v. 1, n. 29, p. 151-178, 2016.

BURKHARD, D. **Nova consciência: altruísmo e liberdade**. São Paulo: Antroposófica, 2015.

BURKHARD, G. **Tomar a vida nas próprias mãos: como trabalhar na própria biografia o conhecimento das leis gerais do desenvolvimento humano**. 5. ed. São Paulo: Antroposófica, 2012.

BURKHARD, G. **Bases antroposóficas da metodologia biográfica: a biografia diurna**. São Paulo: Antroposófica, 2002.

CHIUZI, R. M.; PEIXOTO B. R. G.; FUSARI, G. L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Revista Temas em Psicologia**, v. 19, n. 2, p. 579-590. 2011.

COSTA, Antonio R.; VIEIRA, Almir M. Percepção de sucesso na carreira, bem-estar no trabalho e desempenho: um estudo com professores universitários. **Qualit@s (UEPB)**, v. 16, p. 1-13, 2014.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. p. 62-83.

FRANCIULLI, P. **O percurso do pensamento de Rudolf Steiner e seu possível lugar no espaço psicológico**. 2015, 86 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

GIL, Gilberto. **Drão**. Rio de Janeiro, RJ, 1982. Disponível em: <https://www.culturagenial.com/musica-drao-gilberto-gil/>. Acesso em: 19 out. 2019.

GOETHEANUM. **Antroposofia – Rudolf Steiner**. Disponível em: <https://www.goetheanum.org/Literatura-introductoria.130.0.html?&L=3>. Acesso em: 16 out. 2019.

GOMES, M. B. Biografia e subjetividade. III Congresso Internacional sobre Pesquisa (Auto) biográfica, 2008, Natal. **III Congresso Internacional sobre Pesquisa (Auto) biográfica**. Natal: Edfurn, 2008.

GUARDINI, Romamo. **A aceitação de si mesmo: as idades da vida**. São Paulo: Palas Athena, 1987.

HALL, D. T. **Career in and out of organizations**. Foundations for Organizational Science -Sage Publication. London: New Delhi, 2002.

KASAMA, S. T. **Programa de saúde vocal para professores: estudo em uma escola particular de Ribeirão Preto**. 2008, 142 f. Dissertação (Mestrado em Saúde), Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto/USP, 2008.

KAWAMURA, R. C. Rudolf Steiner e a Antroposofia: uma ciência, uma vivência. **Revista Eletrônica Cadernos de História**, v. IX, ano 6, n. 1, 2012.

KAWAMURA, R. C. Rudolf Steiner e a Antroposofia: uma ciência, uma vivência. **Revista Eletrônica Cadernos de História**, v. IX, ano 6, n. 1, 2012.

LANZ, R. **Noções Básicas de Antroposofia**. 8. ed. São Paulo: Antroposófica, 2007.

LEE, Colin ISG; FELPS, Will; BARUCH, Yehuda. Toward a taxonomy of career studies through bibliometric visualization. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v. 85, n. 3, p. 339-351, 2014.

LIEVEGOED, Bernard. **Fases da vida: crises e desenvolvimento da individualidade**. 7. ed. São Paulo: Antroposófica, 2007.

LIMA, Gustavo Simão; CARVALHO NETO, Antonio; TANURE, Betania. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 63-96, 2012.

LYONS, Sean T; SCHWEITZER, Linda; NG, Eddy SW. How have careers changed? an investigation of changing career patterns across four generations. **Journal of Managerial Psychology**, Reino Unido, v. 30, n. 1, p. 8-21, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATWIJSZYN, M. **A imitação no desenvolvimento infantil e suas implicações para a educação segundo as concepções antroposófica e Walloniana**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Pernambuco Recife, Pernambuco, 211 f., 2003.

MOGGI, J.; BURKHARD, D. **O espírito transformador: a essência das mudanças organizacionais no século XXI**. 4. ed. São Paulo: Antroposófica, 2005.

MOGGI, J.; BURKHARD, D. **Assuma a direção de sua carreira: os ciclos que definem o seu futuro profissional**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

NUÑEZ, Helena Maria Fekete. **Enfermagem antroposófica: uma visão histórica, ético-legal e fenomenológica**. 2008. 303 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

O'NEIL, G.; O'NEIL, G. **A vida humana: fundamentos antroposóficos para a compreensão da biografia individual**. São Paulo: Antroposófica: Ad Verbum Editorial, 2014.

PASSERINI, S. P. **O fio de Ariadne: um caminho para a narração de histórias**. 4. ed. São Paulo: Antroposófica, 2015.

RENNÓ, A. Psicologia Antroposófica no Brasil. **Revisão – Arte Médica Ampliada**, p. 35-37, ano XXX, n. 2, 2010. São Paulo.

ROMANELLI, R. A. **A arte e o desenvolvimento cognitivo: um estudo sobre os procedimentos artísticos aplicados ao ensino em uma escola Waldorf**. 274 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

RUS, Izquierdo Tomas. Life cycle and psycho-social characteristics of unemployed adults. **Salud Mental**, v. 35, n. 3, p. 225-230, 2012.

SANTOS, S. R. **O ensino de geografia na pedagogia Waldorf**. 107 f. Dissertação (Mestrado em Geografia Física) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

STEINER, Rudolf. **A cultura atual e a educação Waldorf**: catorze palestras proferidas em Ilkley de 5 a 17 de agosto de 1923. São Paulo: Antroposófica, 2014.

STEINER, Rudolf. **A educação da criança**: segundo a ciência espiritual, 5 ed. São Paulo: Antroposófica, 2012.

STEINER, Rudolf. **A filosofia da liberdade**: fundamentos para uma filosofia moderna, resultados com base na observação pensante, segundo o método das ciências naturais. São Paulo: Antroposófica, 2000.

STEINER, Rudolf. **O Conhecimento dos Mundos Superiores (A Iniciação)** 3. ed., São Paulo: Antroposófica, 1991.

STEINER, Rudolf. **O estudo geral do homem**: uma base para a pedagogia. 5. ed. São Paulo: Antroposófica, 2015.

STEINER, Rudolf. **A arte da educação**, 2. ed., São Paulo: Antroposófica, 1995.

STEINER, Rudolf. **Minha Vida**: a narrativa autobiográfica do fundador da Antroposofia, 2. ed. São Paulo: Antroposófica, 2016.

UHRMACHER, P. B. Uncommon Schooling: a historical look at Rudolf Steiner, Anthroposophy, and Waldorf Education. **Curriculum Inquiry**, v. 25, n. 4, p. 381-406, 1995.

VANHERCKE, Dorien *et al.* Defining perceived employability: a psychological approach. **Personnel Review**, v. 43, n. 4, p. 592-605, 2014.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.

VENDRAMINE, Maraí de Freitas Maio. **Carreira e Empregabilidade para pessoas com mais de 50 anos de idade no século XXI**: trajetória de vida de profissionais. 2018, 371 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Piracicaba, São Paulo, 2018.

VENELLI-COSTA, Luciano; VIEIRA, Almir M. Mãe, não quero ser engenheiro! Dilemas de carreira. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 182-200, 2013.

VIEIRA, Almir M.; RIVERA, Dario P. B. A Hermenêutica no Campo Organizacional: duas possibilidades interpretativistas de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 261-273, 2012.

ZIMMERMANN, Heinz. O Caráter da Escola de Ciência Espiritual. In: KÜHL, Johannes; PLATO, Bodo von; ZIMMERMANN, Heinz (Org.). **A Escola de Ciência Espiritual**: Goetheanum. São Paulo: Antroposófica. 2014. 179 p.