

Ciclos de Vida: Implicações para as suas questões críticas

"Para tudo há um tempo certo, e há um tempo para cada coisa debaixo do céu..."
Eclesiastes 3:1-8

Ciclos de vida¹

Tal como os indivíduos crescem através de fases da vida, o mesmo acontece com as comunidades (ou seja, as organizações). A vida de uma comunidade progride através de fases, cada uma com os seus próprios riscos, desafios e oportunidades característicos. O grau em que uma comunidade transita com sucesso de uma fase para a seguinte determinará a sua saúde geral à medida que avança para a fase seguinte. Por outras palavras, se uma comunidade for capaz de aprender com, integrar e transcender os esforços feitos na fase anterior, a sua saúde será mais forte no futuro.



Cada fase do ciclo de vida de uma comunidade traz consigo o seu próprio conjunto de tarefas de desenvolvimento que devem ser cumpridas para avançar para o nível seguinte. E cada conjunto de tarefas de desenvolvimento tem os seus próprios riscos e recompensas, exigindo conjuntos de competências e mentalidades exclusivamente diferentes dos seus líderes e membros. O número e a descrição das fases de um determinado ciclo de vida são descritos de forma diferente por diversos autores (Adizes,ⁱ Arbuckle,ⁱⁱ Cada,ⁱⁱⁱ Dunn^{iv}). No entanto, tendem a incluir o seguinte.

Fase I: Fundação

O nascimento de uma nova visão é a pedra angular de qualquer nova comunidade. Normalmente, um líder carismático (ou um pequeno grupo de pioneiros) dá origem a uma nova visão com uma explosão de inspiração e energia. A paixão e a determinação obstinada do líder em concretizar a visão evocam a mesma reação nos outros que são atraídos para a causa. Sem se deixar intimidar pelos obstáculos, a visão é perseguida com determinação, pois o entusiasmo de um novo

¹ Esta descrição dos ciclos de vida foi retirada de: Ted Dunn, *Graced Crossroads: Pathways to Deep Change and Transformation*, First ed. (St. Charles, MO: CCS Publications, 2020). Um pouco modificado do Capítulo 10.

empreendimento mobiliza os envolvidos. *A inspiração e a inovação* para realizar a visão marcam as fases iniciais de qualquer comunidade.

Os novos começos são um salto de fé. O espírito, no início, é maior quando a estrutura é mínima. Há flexibilidade na satisfação das necessidades ao serviço da missão (ou seja, o que quer que funcione). Os problemas são vistos como oportunidades e a ação é mais importante do que o planeamento. As pessoas envolvidas têm fogo na barriga e um sentido de propriedade e urgência em ver o sonho tornar-se realidade. Embora o espírito seja mais elevado nesta fase, também o são os riscos para as comunidades. As empresas em fase de arranque conseguem-no com uma asa e uma oração.

Há uma grande diferença entre ter um sonho e criar uma empresa que aproveita as energias de outros para esse mesmo sonho. Com poucas regras e muitas incoerências, os erros e os conflitos abundam. Nesta fase, uma comunidade precisa de líderes que inspirem e de seguidores com um espírito de "poder fazer" para ultrapassar o caos. Infelizmente, a grande maioria das empresas em fase de arranque, mais de 90%, nunca passa do primeiro ano.

Fase II: Crescimento

À medida que a visão começa a ganhar força e outros são atraídos para ela, há um período de rápido crescimento e desenvolvimento. Há uma taxa de expansão exponencialmente acelerada de ideias, pessoas, recursos e projectos. O sistema mal consegue acompanhar o afluxo de novos membros, novas ideias e novos projectos. As estruturas, os organigramas e os planos são considerados um "trabalho em curso" e estão constantemente a ser criados de novo à medida que o empreendimento ganha ímpeto. *O crescimento rápido, a experimentação*, bem como a aprendizagem por *tentativa e erro*, são as características desta altura do desenvolvimento de uma comunidade.

Esta é a fase em que mais é melhor. Mais membros chegam, mais empregos são criados e mais problemas criam mais oportunidades. O espírito é elevado à medida que as pessoas se juntam ao entusiasmo do sonho do fundador e este torna-se também o seu sonho. Há entusiasmo em ver o seu sonho tornar-se uma visão, a sua visão tornar-se realidade e fazer parte de algo que está cheio de vida e vitalidade. Porque há tanto para fazer e mal há pessoas suficientes para o fazer, as tarefas são organizadas em torno de pessoas e não de um organigrama. Por outras palavras, as tarefas são executadas por quem quer que seja que pegue na bola e a faça correr, independentemente das qualificações ou do título que tenha.

Os riscos nesta fase também são grandes. *A síndrome do fundador* é um risco bem conhecido que pode levar à morte prematura de uma comunidade. A síndrome do fundador é a experiência de um fundador que é incapaz de *abandonar* o seu sonho para que este se torne o sonho da organização. É como os pais possessivos que estão tão ligados ao *seu bebé* que não o conseguem largar para que ele possa crescer sozinho. Para além da síndrome do fundador, esta fase é caracterizada por conflitos de lealdade e incoerências entre os antigos e os novos colaboradores.

Se o líder conseguir libertar-se do que inicialmente era apenas o seu sonho para que se torne o sonho da comunidade, então a comunidade florescerá. Se conseguirem fazer a transição de fundador para líder, podem ser bem sucedidos. Caso contrário, falhará. *A propriedade* do sonho deve ser partilhada por todos os membros da comunidade para que esta possa passar à fase

seguinte. O tipo de líderes necessários nesta fase são aqueles que podem partilhar o poder e o tipo de seguidores necessários são aqueles que podem auto-iniciar e assumir o controlo do sonho.

Fase III: Maturidade

O efeito cumulativo de múltiplos erros, lutas pelo poder e dores de crescimento afecta uma comunidade em crescimento. A resposta é pôr ordem nas tensões e conflitos inerentes ao crescimento. As tarefas são atribuídas a pessoas qualificadas, e não a quem quer que esteja disposto a fazê-las. Os empreendimentos são mais previsíveis, planeados, controlados e organizados. O caos é gerido, os riscos são reduzidos e o espírito também. *A ordem, o controlo e a segurança* são características desta fase.

Para encontrar o seu ritmo e os meios para realizar a sua visão, uma comunidade começa a normalizar, a departamentalizar, a organizar e a estabilizar. Procura manter os seus êxitos através da institucionalização dos seus métodos. À medida que o crescimento explosivo abrande e se estabiliza, a comunidade tem tempo para sistematizar os seus esforços, preferindo a sanidade, a segurança e a previsibilidade ao caos, à instabilidade e ao risco. Os cargos e títulos são inscritos no organograma e as expectativas comportamentais são escritas em manuais de políticas e procedimentos. *A institucionalização e a manutenção* do status quo são marcas registadas deste período.

A comunidade está a tornar-se mais formalizada, evita riscos e conflitos. A comunidade está a tornar-se mais formal e a evitar o risco e o conflito. Estão mais concentrados na tranquilidade, na auto-preservação e na segurança financeira do que em novas iniciativas, desenvolvimento e crescimento. São lentos a mover-se e a adaptar-se a novas possibilidades, preferindo, em vez disso, proteger o seu território, riqueza, velhas ideias e realizações passadas ("Se não está partido, não o arranjes"). Os revolucionários estão a tornar-se conformistas burocráticos e os seus espíritos estão a ser domados e domesticados. Estão a olhar mais frequentemente para o espelho retrovisor do que para o futuro

A comunidade é funcional, orientada para os resultados, estável, previsível e controlada. Estão bem organizados e mais amadurecidos. No entanto, estão a tornar-se complacentes e a letargia está a instalar-se. As pessoas estão a ficar cansadas das reuniões. Passam mais tempo no escritório do que no mercado. As pessoas estão cada vez mais centradas nas regras, nos chefes e na burocracia ("Faz o que te mandam e não te deixes perturbar"). O sistema está a perder o espírito, a energia, a flexibilidade, a criatividade e a capacidade de inovar. Estão a virar-se para si próprios, em vez de se virarem para fora e para a frente.

Fase IV: Diminuição

A fase seguinte do ciclo de vida de uma comunidade é a desestabilização e o declínio. A visão original perdeu o seu brilho e os participantes perderam o seu zelo. A inspiração e a inovação são escassas, e o que é previsível, controlável e gerível tem precedência sobre o que não é. Aqueles que oferecem uma nova forma de pensar e possibilidades de crescimento são julgados e rotulados como desobedientes, desleais ou loucos. O que já foi experimentado e verdadeiro tem precedência sobre a tentativa e o erro, e a comunidade deixa de aprender, adaptar-se e crescer. *A estagnação e o desespero* são características desta fase.

Durante esta fase, o sistema está a lutar para sobreviver. Procura tranquilizar-se escrevendo declarações de missão bem polidas, erigindo estátuas e atribuindo prémios para honrar os seus campeões do passado. Ao mesmo tempo que se orgulha das realizações passadas e recorda os dias de glória, está a calcificar, a fossilizar-se e a decair. Tendo perdido a sua energia de raiz, e divorciando-se da relevância contemporânea, já não se sentem atraídos por novas pessoas. O sangue novo (as novas vocações) pára, cortando o fornecimento de novas energias, ideias e pessoas.

Ironicamente, o sistema começa a morrer pelo seu próprio foco estreito na sobrevivência e pelos seus esforços para evitar o inevitável. Passou a valorizar, e foi concebido para manter, o que já foi realizado. Já não valoriza os novos empreendimentos. Coloca controlos sobre a inovação e a experimentação de tal forma que a adaptação a um mundo em mudança é impedida. Aqueles que construíram e acreditam no sistema são promovidos, nomeados, eleitos e reeleitos de forma a preservar uma ilusão de segurança através da familiaridade. Servem e protegem o sistema que criaram e apoiaram. Ao impedirem uma mudança radical, são involuntariamente coniventes com o seu desaparecimento. A fidelidade ao passado tem precedência sobre a lealdade ao futuro.

O peso da estrutura e a perda de esperança no futuro pesam sobre o sistema como um cobertor húmido, sufocando a vida do espírito e da missão da comunidade. Torna-se demasiado rígido, demasiado sobrecarregado com estruturas, políticas, procedimentos e burocracia para se adaptar. As pessoas falam mais das suas memórias do que dos seus sonhos para o futuro. O espírito da comunidade está a morrer e, conscientes disso ou não, falados ou não, no fundo eles sabem-no.

Fase V: Crossroads

Em geral, existe uma relação inversa entre o espírito de uma comunidade e o seu grau de estruturação. Albert Einstein disse que quando a entropia é máxima, a energia útil é mínima, e o inverso também é verdadeiro. Por outras palavras, o espírito é mais elevado na fase de fundação, quando a paixão de um líder carismático desencadeia uma resposta sinérgica a uma nova visão e as estruturas ainda não foram criadas. O espírito é mais baixo quando as estruturas fantasma do passado já quase destruíram o futuro. A chama original está a extinguir-se. A marca desta encruzilhada, onde os caminhos da vida e da morte se cruzam, é o ponto em que *o espírito* da comunidade *atingiu o seu nadir*.

Nesta altura, as fases do luto de Elisabeth Kübler-Ross estão todas presentes em simultâneo, permeando o sistema com uma mistura surreal de emoções. *A negação* está presente entre aqueles que colocam óculos cor-de-rosa, insistem que *tudo está bem* e continuam a animar o futuro. Há outros que estão *zangados* e amargurados, apodrecendo no lixo tóxico da dor não reconciliada de antigas desilusões e feridas. Alguns estão a *negociar*, à procura de soluções rápidas e a negociar novos acordos, enquanto outros rezam em desespero silencioso por uma intervenção divina. Outros estão *deprimidos* e desistiram, atiraram a toalha ao chão e resignaram-se ao fim. Por fim, há aqueles que *aceitaram* e se conformaram com a realidade atual. São os que estão conscientes da encruzilhada em que se encontram e perguntam: "E agora?". São eles que discernem as verdadeiras opções.

O sistema chegou ao fundo do poço. Se um número suficiente de pessoas estiver conscientemente ciente deste facto e ousar dizê-lo em voz alta, então o sistema, a comunidade, tem uma escolha. Podem, consciente e deliberadamente, tentar reestruturar, reorganizar,

reacender ou fazer renascer uma nova vida. Se estas escolhas forem bem discernidas e resolvidas pacificamente, qualquer uma delas pode libertar o espírito. Mesmo uma escolha discernida de *encerramento* pode libertar o espírito do seu atoleiro e os finais podem ser cheios de graça. Da mesma forma, se a escolha de criar uma nova vida for bem discernida, ela também pode libertar o espírito e trazer nova energia para a tarefa.

As tragédias acontecem nas encruzilhadas quando as escolhas não são feitas ou são mal feitas. As escolhas que são feitas por medo, capitulação ou coerção são desastrosas. As escolhas que são feitas por irrealismo e desejo são igualmente desastrosas. Alguns acreditam que têm de escolher a vida (afinal, quem diria "não" a este convite do Deuteronómio?), mas não discerniram o que isso significa verdadeiramente para eles. Alguns grupos pensam que estão a escolher a vida, quando tudo o que estão a fazer com os seus esforços mínimos e incrementais é garantir a sua própria morte. Alguns escolhem a vida, mas já não têm a capacidade, a vontade ou a paciência para fazer a viagem.

Implicações

Dependendo da fase do ciclo de vida em que se encontra, a sua compreensão e abordagem das vocações, da conclusão e da liderança serão diferentes.

Vocações

As vocações não são a causa das mudanças de estilo de vida, são uma coincidência. No início de um ciclo de vida, se a missão e a visão forem apaixonantes e a comunidade for bem sucedida, as vocações abundarão naturalmente. O afluxo de vocações ajuda a comunidade a crescer. À medida que a comunidade amadurece e o seu Espírito diminui, o número de vocações decresce naturalmente. Quando uma comunidade chega a uma encruzilhada, a presença ou ausência de vocações é relativamente irrelevante para o futuro da comunidade.

Se a comunidade se extinguir, o mesmo acontecerá com as suas vocações. Mesmo que seja uma das dez por cento que se estão a transformar, pode não fazer entrar novas vocações pela porta. Dar à luz uma nova vida não significa necessariamente dar à luz um novo ciclo de vida (por exemplo, a refundação). Se uma comunidade em transformação desencadear uma vaga de novas vocações e iniciar um novo ciclo de vida (ainda por ver), a comunidade será provavelmente parte integrante de um movimento mais vasto. Por outras palavras, a emergência do novo ciclo de vida de uma comunidade coincidirá provavelmente com a emergência de um novo ciclo de vida para toda a Vida Religiosa (ou seja, todos os barcos sobem com a maré). A Vida Religiosa ainda está em declínio e ainda não demonstrou a emergência de um novo ciclo de vida. Conclusão: as vocações não são a causa de um novo ciclo de vida, são uma coincidência.

Conclusão

Cada estação tem o seu tempo no céu e cada nova estação é o fim de uma outra estação. Assim, as tarefas de conclusão são evidentes em cada nova etapa do ciclo de vida de uma comunidade. Cada nova etapa do ciclo de vida requer a conclusão de certas estruturas, padrões, valores e crenças para dar lugar a novos. Por exemplo, no final da *Fase de Fundação*, o fundador deve evitar a "síndrome do fundador" e abandonar a sua visão para que esta se torne a visão da comunidade. As estruturas, os padrões, as crenças, os valores, etc. existentes também têm de ser concluídos para dar lugar a novos, de modo a que a comunidade possa passar à *Fase de*

Crescimento; caso contrário, a comunidade extinguir-se-á. Cada etapa, e a forma associada como uma comunidade vive e manifesta a sua missão, deve ser concluída para dar lugar à nova etapa.

A conclusão tornou-se um termo popular durante esta época entre os religiosos, tendo em conta as tarefas que têm em mãos nesta fase específica. Infelizmente, para muitos, tem carregado a conotação de morte e morrer, uma finalidade em vez de uma encruzilhada. Sem dúvida, a grande maioria das comunidades acabará por morrer durante este ciclo de vida da Vida Religiosa. Muitos membros estão, de facto, a morrer (por exemplo, 2.500 por ano nos Estados Unidos). Mas as vossas irmãs na Bolívia, no Brasil, na Jamaica, em Moçambique e nos Estados Unidos ainda estão muito vivas. Não estão a morrer ativamente. Não querem "chegar ao fim", se isso significar planear a morte, em vez de planear a vida. Esperemos que concluam as tarefas necessárias para poderem florescer de novo.

Liderança

O tipo de liderança necessário na fase da encruzilhada é diferente do tipo necessário em qualquer outra fase. E o tipo de liderança necessária na fase da encruzilhada também é determinado pelo caminho ou direção particular que a comunidade deseja tomar. Se a comunidade está inconscientemente a escolher o *caminho de menor resistência*, por definição a sua liderança é ineficaz. É um ponto discutível aqui. Se uma comunidade está a escolher o *caminho da fruição* ou *da realização*, precisará de líderes que saibam planear bem de muitas das formas tradicionais. Terão de ajudar os seus membros a sentirem-se seguros e protegidos para o resto dos seus dias.

No entanto, se uma comunidade quiser seguir o caminho da transformação, terá de criar um novo paradigma para viver a comunidade e realizar a missão. Não basta mudar o número de líderes (acrescentando ou subtraindo uma ou duas pessoas). A comunidade precisa de criar novas estruturas, mentalidades e práticas informadas por novos valores e visões do mundo. Necessitará de líderes que possam criar o contentor, orquestrar conflitos e acompanhar os seus membros através do caos da transformação. Precisarão de membros (e leigos) que participem proactivamente na co-criação de uma nova visão e de um novo paradigma. Coletivamente, necessitarão de grande *coragem, criatividade e tenacidade* para levar a bom termo e deixar morrer tudo o que precisa de morrer, ao mesmo tempo que abrem espaço e fazem surgir o Novo que está à espera de nascer.

ⁱ Ichak Adizes, *Managing Corporate Lifecycles*, Rev. e enl. ed. (Paramus, N.J.: Prentice Hall Press, 1999).

ⁱⁱ Gerald A. Arbuckle, *Out of Chaos: Refounding Religious Congregations* (Nova York: Paulist Press, 1988).

ⁱⁱⁱ Lawrence Cada et al., *Shaping the Coming Age of Religious Life* (Nova Iorque: Seabury Press, 1979).

^{iv} Ted Dunn, "Refounding Religious Life: A Choice for Transformational Change", *Human Development* 30, no. 4 (2009).