

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PLANEJAMENTO PROFISSIONAL E O SEU
ALINHAMENTO AO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

DISSERTAÇÃO

Viviane de Almeida Fernandes

Santa Maria, RS, Brasil.

2007

**O PLANEJAMENTO PROFISSIONAL E O SEU
ALINHAMENTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL**

por

Viviane de Almeida Fernandes

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Gestão Estratégica, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada

Santa Maria, RS, Brasil

2007

© 2007

Todos os direitos autorais reservados a Viviane de Almeida Fernandes. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito da autora.

Telefone (0xx)55 3422.3763; Celular (0xx) 55 9117.3459

End. Eletr: vivianefernandesrs@yahoo.com.br

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**O PLANEJAMENTO PROFISSIONAL E O SEU ALINHAMENTO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

elaborada por
Viviane de Almeida Fernandes

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rolando Juan Soliz Estrada, Dr.
(Presidente/Orientador)

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, Dr. (USP)

Maria Ivete Trevisan Fossá, Dr^a. (UFSM)

Santa Maria, 17 dezembro de 2007.

Aos meus adoráveis pais,
Ana e Nilon,
pelo amor incondicional
com que me apoiaram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que colaboraram para a realização deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Rolando Juan Soliz Estrada, pelas orientações e paciência.

Aos meus pais, Ana e Nilon, minhas irmãs, Fernanda e Letícia, e meu namorado, Juliano, pelos exemplos de vida e pelo apoio.

Aos colegas Adriane Gündel, Alexandre Bolzan, Aloísio Marchezan, Camila Coletto, Daniela Hupples, Eziane Augustin, Igor Sonza e Vitor Dalla Corte pela troca de material e experiência, pelo apoio e pelos momentos alegres durante a caminhada do mestrado.

Às queridas amigas, Marli Hatje e Taís Ghislени, pela ajuda e companheirismo.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração pelos ensinamentos.

As pessoas que conseguem sucesso neste mundo são as que se levantam e buscam as circunstâncias que desejam; e, se não conseguem encontrá-las, criam essas circunstâncias.

(George Bernard Shaw, *dramaturgo inglês*)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

O PLANEJAMENTO PROFISSIONAL E O SEU ALINHAMENTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

AUTORA: VIVIANE DE ALMEIDA FERNANDES
ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA
Santa Maria, 17 de dezembro de 2007.

Nos diversos ambientes organizacionais, o planejamento profissional está se tornando importante, e as pessoas precisam conhecer e entender que essa ferramenta tem o objetivo de auxiliá-las no alcance do sucesso almejado na vida profissional. O modelo de planejamento profissional alinhado ao planejamento estratégico organizacional aqui proposto é válido tanto aos profissionais quanto às organizações para que possam alinhar suas questões estratégicas e seus planos de ação em busca de um objetivo em comum. Para isso, foi preciso analisar modelos de planejamento estratégico, modelos de planejamento pessoal, modelos de planejamento profissional e modelo de alinhamento, e entender o processo de *coaching*, a partir de um estudo exploratório de natureza qualitativa, com a utilização da pesquisa bibliográfica. Entende-se que a ferramenta do planejamento estratégico apresenta falhas na preocupação com o capital humano e, que o profissional é o verdadeiro responsável pela construção de sua própria carreira. Por isso, ao congrugar interesses organizacionais com interesses profissionais, é possível facilitar o diálogo por parte dos gestores com as pessoas e, a consequência disso é revertida em benefício da própria empresa, uma vez que o processo de mudança é entendido e facilitado por seus recursos humanos.

Palavras-chave: planejamento profissional; alinhamento; planejamento estratégico; carreira; competências

ABSTRACT

Master Dissertation
Post Graduation Program in Administration
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

**THE PROFESSIONAL PLANNING AND ITS ALIGNMENT
TO THE STRATEGIC ORGANIZATIONAL PLANNING**

AUTHOR: VIVIANE DE ALMEIDA FERNANDES

TUTOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Date and Local of Defence: Santa Maria, December 17th, 2007.

In many organizational environments, the professional planning is becoming important, and people need to know and understand that this tool is intended to assist them in reaching the desired success their professional life. The model of professional planning aligned to the organizational strategic planning proposed here is true both for professionals as to organizations so they can align their strategic issues and their plans of action in pursuit of common goal. Therefore, we had to examine models of strategic planning, models of personal planning, models for professional planning and model of alignment, and understand the process of *coaching*, from an qualitative exploratory study, with the use of bibliographic research. It is understood that the tool of strategic planning shows faults in concern with the human capital, and that the professional is the real responsible for the construction of their own career. Therefore, when organizational interests and professional interests are united, it is possible to facilitate dialogue on the part of managers with people, and the consequence is reversed for the benefit of the company, since the process of change is understood and facilitated by its resources human.

Key-words: professional planning, alignment, strategic planning, career, competencies.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo do Processo de Planejamento Estratégico de Almeida (2003).....	19
FIGURA 2 – As cinco tarefas da gerência estratégica de Thompson e Strickland (2002).....	24
FIGURA 3 – Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2006).....	26
FIGURA 4 – Modelo do Planejamento Estratégico Pessoal de Koshy (2005).....	31
FIGURA 5 – Modelo do Equilíbrio de Tempo de Seiwert (2004).....	33
FIGURA 6 – Pirâmide de Sucesso em Busca da Eficácia de Seiwert (2004).....	34
FIGURA 7 – Tipologia dos sonhos de Souza (2003).....	36
FIGURA 8 – Trinômio dos sonhos de Souza (2003).....	37
FIGURA 9 – Os cinco estilos pessoais de Souza (2004).....	39
FIGURA 10 – Campos do Planejamento Estratégico Individual de Savioli (1991).....	43
FIGURA 11 – Modelo do Processo de Planejamento Estratégico Individual de Savioli (1991)	44
FIGURA 12 – Elementos que envolvem a Carreira de Portillo (1997).....	45
FIGURA 13 – Elementos do Planejamento Estratégico Pessoal de Portillo (1997).....	46
FIGURA 14 – Passos do Planejamento Estratégico Pessoal de Portillo (1997).....	50
FIGURA 15 – O Ciclo TPS de Rampersad (2004).....	54
FIGURA 16 – Círculo Virtuoso de Di Stéfano (2005).....	58
FIGURA 17 – Elementos Propostos do Planejamento Profissional.....	65
FIGURA 18 – Elementos do Campo <i>Carreira</i>	66
FIGURA 19 – Elementos do Campo <i>Competências Técnicas</i>	69
FIGURA 20 – Estrutura do Sistema Educativo Brasileiro.....	70
FIGURA 21 – Elementos do Campo <i>Competências Comportamentais</i>	76
FIGURA 22 – Elementos do Campo <i>Ambiente Organizacional</i>	85
FIGURA 23 – Planejamento Estratégico Organizacional.....	88
FIGURA 24 – Modelo de Planejamento Pessoal de Estrada (2007)	89
FIGURA 25 – Alinhamento do Planejamento Profissional com o Planejamento Estratégico Organizacional.....	90

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Identificação de Prioridades de Souza (2003).....	40
QUADRO 2 – Perfil de realização dos sonhos de Souza (2003)	41
QUADRO 3 – Tendências do Mercado de Trabalho de Portillo (1997)	47

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	iv
RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE QUADROS.....	ix
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 A importância do estudo.....	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Estrutura do trabalho.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Planejamento Estratégico.....	17
2.1.1 Modelos de Planejamento Estratégico.....	18
2.1.1.1 Modelo de Almeida (2003).....	19
2.1.1.2 Modelo de Thompson e Strickland (2002).....	22
2.1.1.3 Modelo de Estrada (2006).....	26
2.2 Planejamento Estratégico Pessoal.....	28
2.2.1 Modelos de Planejamento Estratégico Pessoal.....	30
2.2.1.1 Modelo de Koshy (2005).....	30
2.2.1.2 Modelo de Seiwert (2004).....	32
2.2.1.3 Modelo de Souza (2003 e 2004).....	35
2.3 Planejamento Estratégico Profissional.....	41
2.3.1 Modelos de Planejamento Estratégico Profissional.....	43
2.3.1.1 Modelo de Savioli (1991).....	43
2.3.1.2 Modelo de Portillo (1997).....	45

2.4 Alinhamento	51
2.4.1 Modelo de Alinhamento.....	53
2.4.1.1 Modelo de Rampersead (2004).....	53
2.5 Coaching	57
3 METODOLOGIA	60
3.1 Classificação da Pesquisa	60
4 ELEMENTOS PROPOSTOS DO PLANEJAMENTO PROFISSIONAL	64
4.1 Carreira	66
4.1.1 Função.....	67
4.1.2 Cargo.....	67
4.1.3 Remuneração.....	68
4.2 Competências Técnicas (Conhecimentos e Habilidades)	69
4.2.1. Formação Profissional.....	70
4.2.1.1 Graduação.....	71
4.2.1.2 Pós-Graduação.....	71
4.2.2 Atualização (Curta e Longa Duração).....	72
4.2.3 Idioma (Entendimento e Fluência).....	73
4.2.4 Estágios (Nacional e Internacional).....	74
4.3 Competências Comportamentais (Atitudes)	76
4.3.1 Autoconhecimento.....	76
4.3.2 Emoção.....	78
4.3.3 Comunicação.....	80
4.3.4 Aprendizagem.....	82
4.3.5 Liderança.....	83
4.4 Ambiente Organizacional	84
4.4.1 Pessoas.....	85
4.4.2 Local.....	86
4.4.3 Instalações Físicas.....	86
4.4.4 Equipamento.....	87
5 ALINHAMENTO DO PLANEJAMENTO PROFISSIONAL COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	88
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	91
7 BIBLIOGRAFIA	94
7.1. Artigos em Português	94

7.2 Artigos em Outros Idiomas.....	94
7.3 Livros em Português.....	95
7.4 Livros em Outros Idiomas.....	97
7.5 Pesquisa na Internet em Português.....	98

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas enfrentam pressões de intensas mudanças e transformações ambientais que trazem novos conceitos de gestão para as organizações. As mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais, mas são mudanças culturais e comportamentais, transformando o papel das pessoas que delas participam. Essas mudanças têm exigido das organizações uma nova postura centrada no conhecimento. Com isso, inovações e empregados ágeis e criativos são exigências desse novo mercado.

Essas habilidades necessárias nos empregados não podem mais ser promovidas única e exclusivamente através de exigências e imposições por parte da organização. Uma vez que as empresas não assumem mais compromissos vitalícios com a maioria de seus empregados, Rampersad (2004) defende que esses trabalhadores são agentes autônomos de seus conhecimentos, e devem construir suas próprias carreiras profissionais.

Na verdade, cada profissional deve entender-se como uma organização. Pois esse profissional não trabalha em uma empresa. Ele é uma empresa. E da mesma forma que gerencia uma organização, deve gerenciar sua vida também.

As pessoas acreditam na importância da utilização de ferramentas de gestão dentro de suas organizações. Dentre essas ferramentas, o planejamento estratégico é a ferramenta mais utilizada pelas empresas (HSM, mar-abr, 2004). Mas, ao contrário das organizações, a maioria dos profissionais não está preocupada no planejamento de sua própria carreira.

É neste sentido que o planejamento estratégico surge como uma ferramenta para a gestão profissional. Paula (2005) comenta que a **proposta de planejamento estratégico profissional** serve para que qualquer pessoa trabalhe continuamente em um programa elaborado por ela própria para manter o crescimento profissional constante. O propósito é que cada profissional desenvolva a habilidade para o exercício da liderança de sua própria carreira.

Ao desenvolver o trabalho de planejamento profissional, as pessoas tornam-se mais conscientes da importância de desenvolvimento de um processo de mudança organizacional.

Isso facilita o diálogo por parte dos gestores com essas pessoas. Conseqüentemente, o benefício é revertido para a própria empresa.

Da mesma forma que os funcionários são tratados como colaboradores da organização, a organização também pode ser entendida como uma colaboradora à carreira destes. No entanto, dentro do planejamento estratégico das organizações, ainda é difícil encontrar referências ao capital humano. Rampersad (2004) é categórico ao afirmar que a consagrada ferramenta de planejamento estratégico deixava de fora, em suas perspectivas de monitoramento, a preocupação com o capital humano. Não existe integração entre a organização e a vida pessoal.

As organizações estão começando a entender que seu quadro de colaboradores é o maior patrimônio que possuem. Maxwell (2004) afirma que uma estratégia de capital humano clara e convincente é elemento fundamental para a eficácia na execução da estratégia da empresa e que a natureza da estratégia do capital humano deve ser altamente diferenciada e ajustada às condições de cada organização.

Diante do exposto é necessário entender que o planejamento profissional deve estar alinhado ao planejamento estratégico da organização. E é a partir desse entendimento que surge a questão de pesquisa: **Quais os elementos que devem formar um planejamento profissional para que esteja alinhado ao planejamento estratégico organizacional?**

1.1 A importância do estudo

As organizações para se manterem no mercado dependem de ferramentas administrativas que projetam e efetivam ações de maneira eficiente. O planejamento estratégico procura preparar a empresa para o futuro, contribuindo com ações e práticas alinhadas que representam uma força condutora comum para orientar o presente pelo futuro.

Mesmo assim, não é suficiente que a empresa elabore um bom planejamento estratégico. É preciso que o plano traçado seja cumprido, e que os resultados sejam comparados com os objetivos pré-estabelecidos. Diante disso, o ser humano é um elemento fundamental para a gestão da organização, pois ele é o responsável pela efetivação de qualquer ferramenta administrativa. Não só como mais um elemento dentro de um todo

organizacional, mas como um colaborador que precisa ser levado em consideração em todas as tomadas de decisão dentro da organização.

Como a tarefa administrativa é repleta de conteúdo humano e social, a compreensão do elemento humano (com seus conceitos, valores e comportamentos) dentro do contexto organizacional traz implicações mais concretas para a própria organização. E da mesma forma que as organizações planejam suas ações, os profissionais também podem planejar sua vida pessoal e sua carreira.

Os avanços sob esses olhares nos permitem inferir que a pesquisa procura dar uma contribuição para a compreensão da importância do planejamento profissional e que esse planejamento deve estar alinhado com o próprio planejamento estratégico da organização, pois o que se pretende é congrega comportamentos individuais com aspirações corporativas através dessa ferramenta administrativa. Principalmente porque a questão levantada trata de um problema complexo, contemporâneo e pouco explorado cientificamente.

1.2 Objetivos

A definição dos objetivos é crucial para responder o problema de pesquisa. Por isso, tem-se nesse estudo:

1.2.1 Objetivo geral

Propor elementos que formem um planejamento profissional alinhado ao planejamento estratégico organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar os modelos de planejamento estratégico organizacional;
- Analisar os modelos de planejamento pessoal existentes, voltados para a área profissional;
- Estabelecer a relação entre o planejamento profissional e o planejamento estratégico organizacional.

1.3 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em seis capítulos. No primeiro, é apresentada a introdução do tema, a qual abrange uma contextualização sucinta do assunto a ser desenvolvido, a definição do problema de pesquisa, a importância do estudo e a definição dos objetivos a serem atingidos.

No segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica. Essa trata de questões, como planejamento estratégico e modelos de planejamento estratégico; planejamento estratégico pessoal e modelos de planejamento estratégico pessoal; planejamento estratégico profissional e modelos de planejamento estratégico profissional; alinhamento e modelo de alinhamento e coaching. A seguir, no terceiro capítulo, está a classificação da pesquisa quanto aos métodos e técnicas que nortearam o desenvolvimento dessa pesquisa.

Na seqüência, o quarto capítulo descreve o modelo de planejamento profissional proposto com seus quatro campos – carreira, competências técnicas, competências comportamentais e ambiente organizacional – e elementos. O quinto capítulo apresenta o alinhamento entre o planejamento profissional com o planejamento estratégico organizacional. E, por fim, no capítulo seis são apresentadas considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo desse capítulo é apresentar uma sustentação teórica para o desenvolvimento do trabalho. Os referenciais teóricos utilizados como base para esse desenvolvimento remetem aos seguintes temas: planejamento estratégico, planejamento estratégico pessoal e planejamento estratégico profissional, alinhamento e *coaching*.

2.1 Planejamento Estratégico

A falta de sintonia entre a oferta de produtos e a demanda do mercado fez com que as organizações desenvolvessem várias ferramentas administrativas como forma de colaborar com a sua sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo e veloz. As mudanças ambientais obrigaram as organizações a apresentar eficácia em suas ações. Hoje em dia, não é permitido a uma empresa fabricar inúmeros produtos sem ao menos conhecer o ambiente onde está inserida e o que esse ambiente quer dela.

As oportunidades, as ameaças e os desafios do ambiente estão mudando em um ritmo cada vez mais veloz. E essa velocidade obriga a criação e o desenvolvimento de novos padrões de gerenciamento das organizações. Neste contexto, o planejamento estratégico aparece como o resultado evolutivo das mudanças na gestão das organizações em função das alterações ambientais e do aumento da competitividade.

Ansoff define o planejamento estratégico como

a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa (1981, p. 81).

Oliveira (2002) entende o planejamento estratégico como um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise externa e interna, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. E, Bryson (1995) acrescenta que o planejamento estratégico lança mão de um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas que possam ajudar as empresas e seus administradores a tomarem decisões fundamentais que os orientem na construção de seus projetos.

De acordo com Stoner e Freeman (1995), o planejamento estratégico tem dois aspectos básicos importantes à organização: determinação de objetivos e escolha dos meios para alcançá-los. A estratégia deve ser pensada como algo que se desenvolve com o tempo, a partir do estabelecimento de objetivos claros em termos de estímulo e alavancagem de recursos. Assim, o planejamento estratégico é um processo de decisões inter-relacionadas e interdependentes que buscam alcançar objetivos previamente estabelecidos, estabelecendo uma harmonia entre a organização e o meio ambiente.

Lima (2003) envolve várias definições e defende que o planejamento estratégico é um processo que define as estratégias a serem adotadas pela organização para alcançar os objetivos, tendo em vista os ambientes externo e interno da organização. Esse processo está alicerçado na missão, visão, princípios e valores da organização. Segundo Brondani (1999), entre as razões pelas quais se deve usar o planejamento estratégico estão: a dinâmica do meio ambiente, a geração de flexibilidade, a interação dinâmica, a integração interna da organização e a revitalização do espírito organizacional.

A seguir são apresentados modelos do processo de planejamento estratégico.

2.1.1 Modelos de Planejamento Estratégico

A literatura existente sobre planejamento estratégico evidencia vários modelos com convergências e divergências entre autores. Esses modelos são frutos da adaptação e melhoria ao longo do tempo por pesquisadores que, ao inserir novas abordagens, buscam explicitar as relações do planejamento com a implementação e avaliação.

Apesar de algumas características distintas, todos os modelos apresentam macro-etapas bem deliberadas, como análise do ambiente, formulação da estratégia, implementação e avaliação. As diferenças podem variar a formulação das etapas, mas assemelham-se quanto aos passos a serem seguindo na elaboração das estratégias.

Dessa forma, apresentamos modelos que tenham possibilidade de adequação ao planejamento pessoal: Almeida (2003), Thompson e Strickland (2002) e Estrada (2006).

2.1.1.1 Modelo de Almeida (2003)

Almeida (2003, p. 13) define o planejamento como “uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir”; sendo que após a ordenação das idéias, as ações necessárias para a implementação do planejamento também devem ser ordenadas. O autor alerta ainda que não basta ser eficiente, é preciso ser eficaz, ou seja, a entidade deve saber dirigir seus esforços para aquilo que traz resultado. Dessa forma, as técnicas de planejamento estratégico procuram mostrar como as ações devem ser estruturadas para que sejam dirigidas ao resultado.

O autor apresenta seu modelo de planejamento, sendo composto por cinco grandes etapas: Orientação, Diagnóstico, Direção, Viabilidade e Operacional; onde cada uma delas abrange várias funções, conforme podemos verificar na Figura 1.

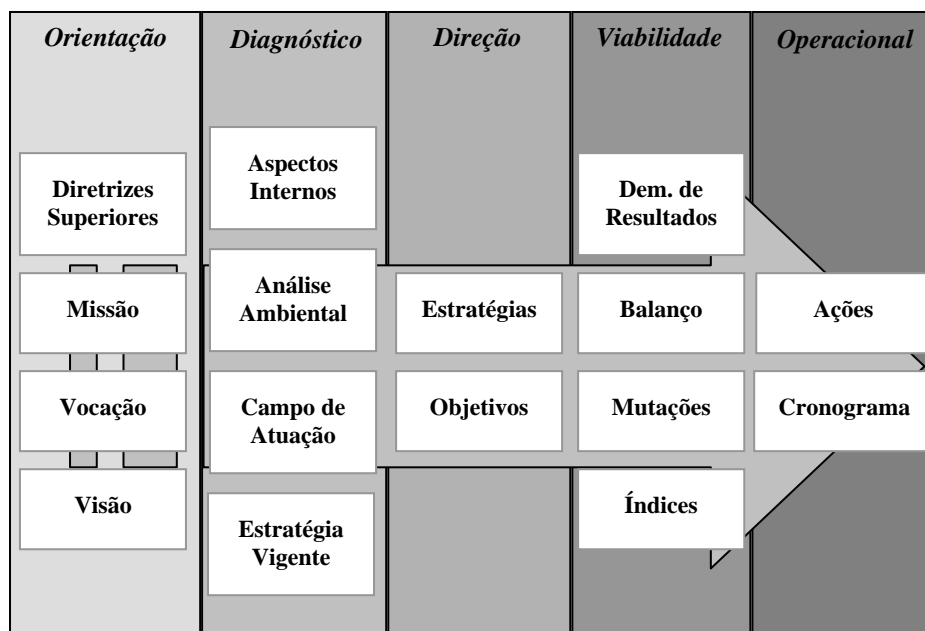


Figura 1 – Modelo do Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Almeida (2003, p. 42)

Na etapa da **Orientação**, é necessário discutir a missão e/ou vocação da entidade, sua visão aproximada e, no caso de unidades, as diretrizes superiores. Segundo Almeida (2003, p. 15), a *missão* “é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações”. Para ele, esse conceito é mais fácil de ser aplicado a grandes e pequenas empresas e unidades. Mas difícil de ser aplicado a indivíduos, uma vez que a missão extrapola o campo profissional.

Nesse caso, é melhor aplicar o conceito de *vocação* que “engloba o gosto e a facilidade de executar determinada atividade”. Já em relação a empresas ou unidades, a vocação é identificada a partir de “um conjunto de pessoas com vocações comuns, sendo que é predominante a vocação da pessoa que lidera a entidade” (ALMEIDA, 2003, p. 15).

A *visão*, além de ser um grande objetivo, é um desafio que deve indicar como atingi-lo, servindo como orientador das ações dentro de uma organização. A visão estabelecida pela empresa deve ser compartilhada com todos os *stakeholders*. A partir do estabelecimento da visão, Almeida (2003, p. 16) recomenda “que as entidades superiores estabeleçam *diretrizes* estratégicas que irão nortear o plano estratégico”. As diretrizes servem para auxiliar as unidades a desenvolverem suas estratégias.

A etapa do **Diagnóstico** é composta por quatro atividades que orientam a realização da estratégia: a análise dos aspectos internos, a análise do ambiente, a comparação da missão ou vocação com o campo de atuação e o estabelecimento da estratégia vigente. Essas quatro atividades podem ser desenvolvidas em qualquer ordem.

Na análise dos *aspectos internos*, devem ser identificados os fatores críticos de sucesso (FCS), que levam a entidade ao cumprimento de sua missão ou vocação. Fatores críticos de sucesso são os elementos-chave que levam a empresa a se sobressair em relação às concorrentes. Logo, os pontos fortes e fracos são estabelecidos a partir dos fatores críticos de sucesso.

Já a *análise do ambiente* é geralmente considerada a atividade mais importante do planejamento, pois por meio desta as entidades devem identificar as oportunidades e ameaças para alcançar a eficácia. Aqui a organização deve visualizar o futuro de forma que possa preparar-se para enfrentar o mesmo. Assim, a análise deve abranger a região onde a entidade se localiza e o setor de atividades no qual a mesma atua. Logo, serão considerados o macroambiente clima, ligado às ações do governo; o macroambiente solo, que diz respeito às tendências de crescimento ou redução da população e suas características; o ambiente

operacional, onde procura-se entender como futuras tecnologias podem afetar a entidade; e o ambiente interno, que analisa as necessidades, os valores e as aspirações dos funcionários.

A análise dos aspectos internos e a análise do ambiente possuem objetivos distintos. Enquanto a primeira procura aumentar a eficiência, através da análise dos pontos fortes e fracos da entidade, a segunda almeja a eficácia, avaliando como a entidade pode aproveitar as oportunidades, e o que precisa fazer para amenizar ou prevenir-se das ameaças presente no ambiente externo.

O terceiro ponto a ser considerado na hora de estabelecer a estratégia é a comparação da orientação com o *campo de atuação*. A orientação da organização é composta pela missão e pela vocação da mesma. A missão está ligada à razão de ser da empresa, enquanto que o conceito de vocação refere-se ao que a organização tem mais facilidade e prazer em realizar. Estes dois conceitos formam a visão da companhia; e nessa etapa do planejamento é preciso comparar o que está sendo feito com a visão da empresa.

E a última atividade que deve orientar a realização da estratégia é o estabelecimento da *estratégia vigente*. Nessa fase deve-se identificar qual a estratégia que vem norteando a empresa, pois, sempre que possível, a companhia não deve mudar radicalmente de direção. Assim, durante essas quatro grandes atividades iniciais, várias possíveis estratégias são levantadas, de modo que as mesmas deverão ser sintetizadas de forma harmônica.

A partir dessas atividades, é possível estabelecer estratégias e objetivos. Isso acontece na terceira etapa do processo de planejamento estratégico, chamada **Direção**. Almeida (2003, p. 30) defende que primeiro deve-se chegar à *estratégia* para então, em decorrência desta, serem estabelecidos os objetivos, pois, “a estratégia dá o caminho, o objetivo mostra onde se quer chegar”. O *objetivo* é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas; sendo que as metas serão uma segmentação do objetivo.

A quarta etapa é considerada a parte quantitativa do modelo, por isso chamada de **Viabilidade**. Aqui são elaborados instrumentos, chamados de demonstrativos financeiros, que avaliam a viabilidade da estratégia estabelecida de forma integrada. Os demonstrativos apresentados pelo autor são: demonstração de resultados, balanço, mutações e índices.

A *demonstração de resultados* é iniciada pelas receitas e despesas operacionais das mais variáveis até as menos variáveis ou fixas, sendo possível separá-las por produtos ou serviços, permitindo uma visão comparativa entre as partes de geração de resultado de uma empresa. Depois são relacionadas receitas e despesas não-operacionais, devendo ser criados subtotais que permitam a visualização da margem de contribuição em cada nível.

O segundo instrumento é a projeção de *balanço* “que permite visualizar a relação entre as obrigações da organização com acionistas e terceiros (passivo) e suas respectivas alocações (ativo)” (ALMEIDA, 2003, p. 35). Comparando-se um balanço com outro, é possível a visualização da evolução da organização conforme a estratégia adotada, ou seja, as *mutações*, que procura identificar as origens e aplicações dos recursos.

Os *índices financeiros* permitem uma análise da empresa se comparados com a média das empresas no mesmo setor. Considerando que a análise de um índice não é suficiente para analisar uma empresa, o autor trabalha com os índices básicos¹: liquidez, atividade, endividamento e lucratividade.

O resultado dos demonstrativos financeiros é que irão dizer se a estratégia é ou não viável. Em caso positivo, parte-se para a última etapa do planejamento estratégico, chamada de **Operacional**, onde ocorre o estabelecimento das ações.

Aqui, devem-se integrar os três níveis do planejamento e da organização: estratégico, administrativo e operacional. O nível estratégico apresenta decisões que afetam o todo da organização. O nível administrativo ou tático faz a integração das decisões estratégicas com as operacionais, e o nível operacional é onde as ações acontecem.

As *ações* acontecem no nível operacional, mas deve-se atentar para que aquilo que é planejado em nível estratégico esteja refletido nessas ações. Para isso, é necessário a definição de um *cronograma*, com datas estabelecidas que servirão de controle para que as ações sejam efetivamente realizadas.

O planejamento estratégico, nesse contexto, ajuda a entidade (organização ou pessoa) a organizar as idéias, definir as estratégias e objetivos, e direcionar suas atividades.

2.1.1.2 Modelo de Thompson e Strickland (2002)

Thompson e Strickland (2002, p.1) definem estratégia como um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”, ou seja, consiste no planejamento executado pela

¹ Índices de liquidez: representam a capacidade da empresa em satisfazer suas obrigações a curto prazo, na data do vencimento. Índices de atividade: medem a rapidez com que várias contas são convertidas em vendas ou caixa. Índices de endividamento: indicam o montante de dinheiro de terceiros que está sendo utilizado pela empresa para gerar lucros. Índices de lucratividade: relacionam os retornos da empresa e suas vendas a seus ativos ou patrimônio líquido. (ALMEIDA, 2003, p. 36-37)

organização com o intuito de atingir seus objetivos propostos, conquistando maior espaço no mercado e satisfazendo seus clientes.

A estratégia é traçada pelos gerentes de acordo com as necessidades da organização, baseando-se no meio interno e externo, pois é ela que fornece o rumo que a empresa irá tomar. Porém, o planejamento do jogo gerencial envolve as diferentes áreas da organização, bem como suas funções, a fim de obter um padrão coeso em nível de decisões. Pode-se verificar a confiabilidade da gerência através de uma boa elaboração e execução da estratégia, no entanto, o sucesso da estratégia não é garantido.

Os planejadores estratégicos são responsáveis pela coleta de informações necessárias aos implementadores da estratégia, elaborando análises, estabelecendo e administrando uma revisão estratégica anual, podendo auxiliar os gerentes, mas não devem preparar as estratégias a serem implementadas pelos gerentes.

O processo de elaboração e implementação da estratégia proposto pelos autores consiste nas seguintes tarefas gerenciais inter-relacionadas: (a) decidir o negócio da empresa formando uma visão estratégica para onde a mesma estará direcionada, traçando suas metas; (b) converter a visão e missão em objetivos mensuráveis; (c) elaborar a estratégia a fim de atingir os objetivos propostos; (d) implementar e executar a estratégia escolhida e (e) avaliar o desempenho revisando e ajustando o planejamento, conforme Figura 2.

A primeira tarefa, **desenvolvimento da visão estratégica e a missão do negócio**, consiste em verificar “o que somos, o que fazemos e para onde vamos”, com a finalidade de destacar a empresa das demais, considerando o lucro como um objetivo e um resultado das atividades da empresa. A formação da visão estratégica bem concebida e sua expressão na forma de missão tem os seguintes aspectos: compreender o negócio da empresa; comunicar a visão e a missão de modo claro e motivador; e decidir quando o rumo e a missão da empresa devem ser alterados.

O segundo passo consiste no **estabelecimento de objetivos** que representam o compromisso gerencial de produzir resultados específicos por determinado período de tempo, direcionando recursos para o que precisa ser executado. Os objetivos de uma organização devem ser quantificáveis, além de se estipular um prazo para o seu cumprimento, sendo necessários para cada resultado chave, relacionando-os com o desempenho financeiro e com o desempenho estratégico que indica o propósito estratégico do negócio, ou seja, o propósito de vencer. Com isso, evita-se a tomada de decisão sobre ações sem objetivos e a confusão sobre o que deve ser feito, fornecendo um conjunto de indicadores que servem para avaliar o desempenho da organização.

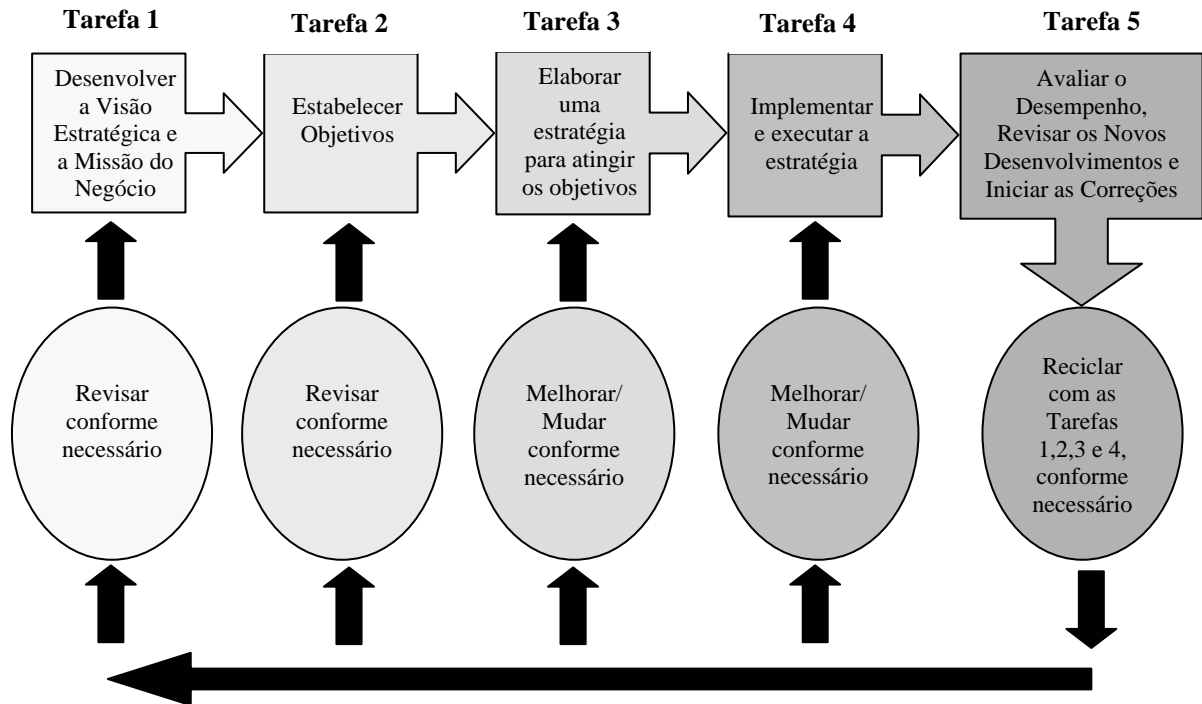


Figura 2 – As cinco tarefas da gestão estratégica

Fonte: Thompson e Strickland (2002, p. 15)

Os objetivos financeiros da organização devem ser suficientemente elevados a fim de executar a estratégia escolhida; para financiar ações necessárias e para satisfazer os investidores e a comunidade financeira. O estabelecimento de objetivos é um processo que vem de cima para baixo, porém todos os níveis de gestão devem ter objetivos bem definidos e coesos com o objetivo geral da organização.

A terceira tarefa é o **refinamento da estratégia**, ou seja, na sua elaboração, consistindo em como atingir as metas de desempenho e como competir com sucesso. A estratégia geral e o planejamento gerencial de uma organização surgem do padrão de ações iniciadas e dos planos de mudanças. A estratégia é orientada pela ação, devendo ter um foco, além de evoluir com o tempo, devendo ser feitos ajustes conforme as necessidades. Dessa forma, considera-se a estratégia atual de uma empresa a mistura de sua estratégia proposta e suas reações não planejadas. As estratégias podem ser: *corporativa* - para a empresa e seus negócios como um todo, consistindo em um plano do jogo gerencial para uma empresa diversificada; *de negócio* - plano geral de jogo para um único negócio, visando formar e reforçar a posição competitiva de longo prazo da empresa; *funcional* - plano do jogo gerencial

de um departamento ou atividade funcional como aspecto chave dentro do negócio e *operacional* - delineiam como gerenciar as unidades organizacionais dentro de um negócio e como executar as atividades estrategicamente significativas.

Os fatores que moldam a estratégia variam de organização para organização, devendo considerar além dos pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças do ambiente, fatores sociais, políticos, legais, de cidadania, as atividades desenvolvidas pela indústria e suas condições competitivas, as ambições pessoais, filosofias do negócio, crenças éticas dos gerentes, influência dos valores compartilhados e da cultura da empresa na elaboração da estratégia e a ética organizacional.

A **implementação da estratégia**, que constitui a quarta tarefa, verifica o que é necessário para fazer a estratégia funcionar e atingir o desempenho programado dentro do prazo estipulado. Essa tarefa envolve os seguintes aspectos: desenvolver a organização capaz de executar a estratégia com sucesso além de orçamentos que direcionam os recursos; estabelecer políticas de apoio; motivar o pessoal para atingir os objetivos propostos; associar a estrutura de recompensas a resultados programados; criar cultura corporativa; instalar sistemas internos de apoio; instituir as melhores práticas e programas de melhoria contínua; e exercer a liderança interna e continuar melhorando a execução da estratégia.

Por fim, a quinta tarefa é a **avaliação do desempenho, revisando os novos desenvolvimentos e iniciando ações corretivas**. Esta etapa, da mesma forma que as etapas anteriores, está sujeita a modificações devido às necessidades de melhorias e às mudanças nas condições ambientais. Assim, a busca de melhores maneiras de executar a estratégia é um processo contínuo. As revisões de orçamento, mudanças na política, reorganização, reformulação de atividades e de processos de trabalho, mudanças de pessoal e revisão das práticas de recompensas são maneiras típicas de fazer com que a estratégia funcione melhor.

Nesse processo, caracterizado pelas cinco tarefas, é preciso saber quando instituir as mudanças estratégicas e o que fazer, pois a chave do sucesso do funcionamento de uma boa estratégia está na persistência na tentativa de fazer com que funcione melhor. Além disso, a vantagem em ser pró-ativo em detrimento de ser reativo é que a redefinição da estratégia pode ser a chave para o sucesso da organização a longo prazo.

2.1.1.3 Modelo de Estrada (2006)

O modelo de Estrada (2006) é composto por quatro etapas – Avaliação, Formulação, Implementação e Aprendizagem – que estão relacionadas e interagem entre si através do processo de mudança e pelo monitoramento e retroalimentação, conforme mostra a Figura 3.

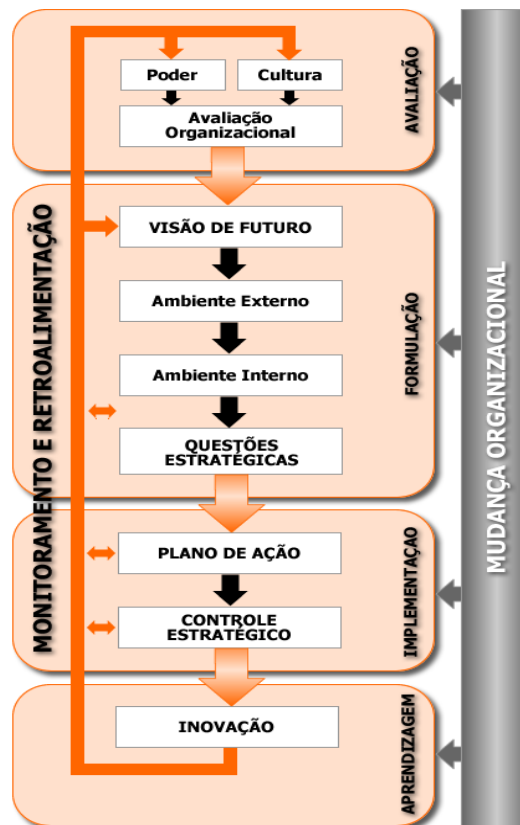


Figura 3 – Modelo de Planejamento Estratégico

Fonte: Estrada (2006)

A etapa da **Avaliação** ou **Pré-operacional** busca levantar os aspectos qualitativos e quantitativos da organização, ou seja, “a personalidade e a posição da organização”. Nessa fase devem ser realizadas avaliações das relações de poder e dos aspectos culturais presentes.

As relações de poder são essenciais para que uma organização perceba os aspectos políticos que envolvem as atividades daqueles que elaboram as regras e daqueles que as seguem. O poder representa a capacidade de modificar a conduta diversificada, por uma

conduta desejável pela organização. O reconhecimento dessas relações busca entender a dinâmica da vida organizacional.

O reconhecimento da cultura organizacional como um dos elementos de grande influência dentro das negociações, ajuda na elaboração do Planejamento Estratégico porque entende o conjunto de normas e valores tanto do sistema formal quanto do sistema informal da organização.

Após a análise de cultura e das relações de poder, busca-se uma avaliação organizacional para saber a situação em que a organização se encontra. Essa avaliação serve como auxílio para a definição da visão de futuro da organização.

Na segunda etapa, **Formulação da Estratégia**, é estabelecida a visão de futuro que a organização pretende alcançar, realizadas as avaliações do ambiente externo e do ambiente interno, e o levantamento das questões estratégicas para a realização dessa visão.

A visão de futuro é a inspiração para o que a organização almeja. Um futuro ideal é delineado por uma visão que se refere ao ambiente externo e ao ambiente interno. A visão é formada por três componentes básicos: valores, finalidade e supermetas. Os valores são os princípios essenciais e permanentes de uma organização. A finalidade representa a razão de ser da organização, e as supermetas têm a função de focar e unificar os esforços da organização.

A análise do ambiente externo serve para fazer um diagnóstico das oportunidades e ameaças que a organização encontrará na realização de sua visão de futuro. As oportunidades são situações ou eventos externos à organização que podem facilitar o cumprimento da visão se forem bem aproveitadas. E as ameaças são situações ou eventos, também externos à organização, que podem dificultar o cumprimento dessa visão.

Já a análise do ambiente interno determina os pontos fortes e as oportunidades de melhorias de organização, ressaltando que o nível interno é completamente influenciável pela ação gerencial. A partir da análise do contexto, a organização tem capacidade de estabelecer as estratégias. O estabelecimento das questões estratégicas é resultado de um processo racional e criativo, que busca encontrar os cursos de ação mais adequados para alcançar os objetivos e a visão de futuro da organização.

A terceira etapa é a **Implementação da Estratégia**, onde é definido o plano de ação e o controle estratégico na busca da visão de futuro. O plano de ação indica os passos para poder resolver as questões estratégicas. Para isso, cada questão estratégica deve ter um plano de ação, onde deve constar a data em que será iniciada e a previsão de sua conclusão, os responsáveis pela execução e o gerenciamento dos resultados no decorrer de sua execução, o

orçamento necessário, o valor que esta ação agregará às atividades e qual o indicador de controle que será monitorado e controlado regularmente.

Já o controle estratégico mede quantitativamente os planos desenvolvidos no planejamento, orientando e dando suporte às correções necessárias que garantam o alcance da visão de futuro. Os instrumentos de controle envolvem um plano orçamentário e um sistema de indicadores de desempenho que, com base nos resultados, permitem aos gestores a formulação e/ou a implementação de sua estratégia, desencadeando as ações corretivas que forem necessárias.

A última etapa, chamada de **Aprendizagem**, leva ao processo de Inovação com o acompanhamento constante dos aspectos técnicos da organização e dos aspectos comportamentais das pessoas que a compõem, para poder captar e direcionar as informações obtidas através da Mudança Organizacional. Esta fase é sustentada pelo Monitoramento e Retro-alimentação de todas as etapas anteriores, de forma que a empresa esteja sempre aprimorando, reformulando e ratificando as estratégias e as ações que estão sendo implementadas.

2.2 Planejamento Estratégico Pessoal

Da mesma forma que uma organização precisa de planejamento, qualquer pessoa também pode planejar sua vida. O planejamento estratégico ajuda a oferecer uma direção à vida de uma pessoa, pois dá sustentação a qualquer tomada de decisão presente e avalia situações futuras.

Normalmente, as pessoas afirmam que utilizam ferramentas de gestão dentro das organizações, como o planejamento estratégico. No entanto, essas mesmas pessoas não estão preocupadas em gerenciar suas vidas, suas próprias carreiras, em buscar qualificações, em desenvolver suas competências não só gerenciais, mas emocionais.

O Planejamento Estratégico Pessoal busca orientar cada pessoa quanto ao seu propósito de vida, onde quer estar no futuro, quais as metas que devem ser atingidas para alcançar o futuro desejado, enfim, tenta orientar o sujeito como um ser integral, com suas preocupações individuais, familiares, empresariais, profissionais e sociais.

Pires (2005) chama o Planejamento Pessoal como a chave para a auto-realização e para o sucesso pessoal, incluindo a motivação e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Já Costa (2005) define Planejamento Estratégico Pessoal (PEP) como

um método de gerenciamento de vida, que envolve mudanças de hábitos e atitudes, possibilitando maior organização pessoal, potencialização do tempo e dos recursos pessoais, assim como o desenvolvimento de habilidades pessoais e eliminação de hábitos negativos.

Para Morrisey (1992), o planejamento estratégico é um conceito que a maioria dos profissionais conhece, embora sua aplicação pessoal pode não ter sido óbvia. Sua eficácia depende do pensamento sistemático, e seu propósito nos negócios é examinar o futuro e desenvolver planos que ajudarão a torná-lo mais produtivo e proveitoso possível.

O autor defende ainda que não existe um sistema de planejamento que sirva para todas as pessoas. O melhor é adaptar um sistema que faça sentido à pessoa, levando em consideração seu conhecimento, experiências, estilo de vida, temperamento e circunstâncias em que se encontra. O objetivo é manter o foco para onde seus planos estão se encaminhando, evitando ficar preso à mecânica do processo. Isso permitirá a abertura de novas visões em termos de satisfação do presente e do futuro em sua vida.

Segundo Navarro (2006a), o objetivo do planejamento estratégico pessoal é que o indivíduo aprenda a planejar o seu crescimento pessoal e profissional conciliando os seus recursos com as possibilidades que o mundo lhe oferece, assim, com o planejamento adequado é possível alcançar seus objetivos e o sucesso.

Com isso, o planejamento estratégico pessoal apresenta alguns benefícios, como: uma visão pessoal para o futuro; uma direção à carreira; a criação de oportunidades; o aumento da segurança; preparação para a aposentadoria; a construção e a manutenção de uma vida equilibrada e balanceada e a oportunidade de envolver outros no bem-estar do seu futuro. (MORRISEY, 1992).

A partir dessas considerações, é importante analisarmos o processo de elaboração do planejamento estratégico pessoal.

2.2.1 Modelos de Planejamento Estratégico Pessoal

Apesar do tema “Planejamento Estratégico Pessoal” ser recente, observa-se a riqueza e a diversidade do material bibliográfico existente. Com isso, considerou-se importante analisar diversos modelos, desde os mais simples aos mais elaborados. A partir desses critérios foram selecionados os modelos de Koshy (2005); Seiwert (2004) e Souza (2003 e 2004), modelos estes utilizados para o Planejamento Pessoal.

2.2.1.1 Modelo de Koshy (2005)

Para Koshy (2005), o exercício de Planejamento Pessoal oferece ao sujeito (i) uma compreensão profunda em direção aos seus talentos ou habilidades únicas; (ii) aprendizagem de como usar essas habilidades para conquistar sucesso pessoal/profissional; (iii) visão clara de seu caminho para o sucesso pessoal e na carreira; (iv) diminuição dos impactos negativos da mudança; (v) aumento de suas relações pessoais e de negócios e (vi) redução dos níveis de stress.

Assim, o autor acredita que o **Planejamento Estratégico Pessoal** auxilia uma pessoa a focar em QUEM ela é, para saber ONDE quer ir, e então lhe mostra COMO desenvolver um caminho de carreira que equilibre suas metas pessoais e profissionais. Por isso, enxerga o indivíduo de forma holística. E, em seu modelo de Planejamento Estratégico Pessoal (ver Figura 4) apresenta os cinco fatores-chave que formam esse indivíduo: personalidade; atitudes; valores; papéis & suas demandas e habilidades comerciais transferíveis.

O filtro *Personalidade* corresponde ao estilo de comportamento pessoal preferido e suas implicações. Para Koshy (2005), cada um de nós possui preferências pessoais e tendências com as quais podemos lidar ou até mesmo brigar, nos permitindo ir calmamente com a maré ou tentar nadar contra ela. Este filtro beneficia o aumento da auto-compreensão, a compreensão dos outros e das habilidades de comunicação; diminui o estresse e a tensão e melhora os relacionamentos (familiar, trabalho/negócios e social).

O segundo filtro é formado pelas *Atitudes* que compreendem as várias crenças de um indivíduo. Pessoas com atitudes iguais ou parecidas possuem valores iguais ou parecidos. No entanto, suas motivações e métodos para conquistar satisfação e prazer irão variar. Nesse

filtro, o autor utiliza o *Modelo Teórico de Spranger*² para determinar cada tipo de atitude de acordo com suas categorias elaboradas: teórica, estética, tradicional, utilitária, social e individualista.

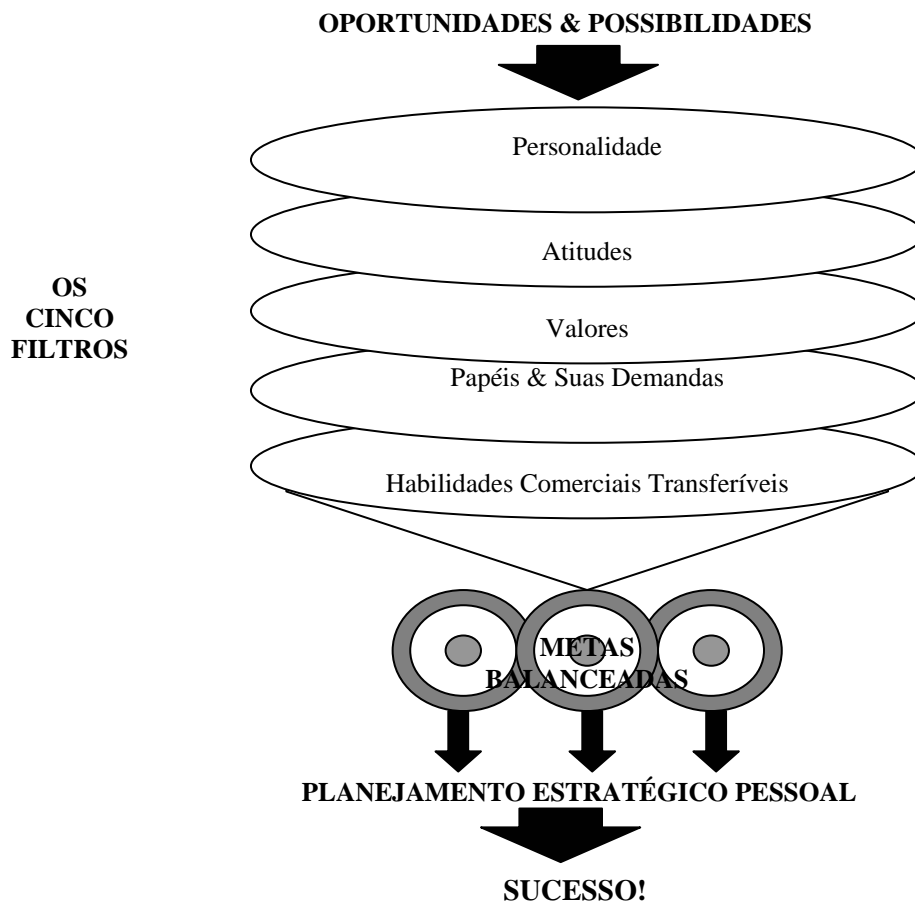


Figura 4 – Modelo do Planejamento Estratégico Pessoal

Fonte: Koshy (2005, p. 6)

Os *Valores* compõem um dos filtros mais importantes quando são fixadas metas. Eles estão ligados a tudo o que é feito, formando o pano de fundo das metas conscientes ou

² In 1928, Eduard Spranger wrote and published **The Types of Men**. Spranger observed that all people view the world differently. Whenever several people viewed the same object/event, they invariably placed different values upon it. Some judged it positively, some negatively, and some were indifferent. Through his research, Spranger identified 6 world views that affect the values people place upon objects or events. He labelled these views as Attitudes. [...] He states that an attitude is a world view, a way of looking at life; a paradigm of thought; a value or judgment of life; a mindset (Koshy, 2005, p. 28)

inconscientes e impulsionam as ações. O autor apresenta uma avaliação dos valores de cada indivíduo.

O quarto filtro é formado pelos *Papéis* que as pessoas exercem e as *Demandas* que elas têm em sua vida. Para transformar esses papéis em motivações positivas, é preciso enxergá-los com relativa importância para si e as várias implicações que eles têm em sua vida. É neste filtro que se avalia o passado (suas experiências únicas, seu conhecimento, habilidades adquiridas e história pessoal), o presente (o aqui e agora de sua vida com todas as alegrias e frustrações, prioridades e demandas) e o futuro (suas aspirações, sonhos, metas, esperanças e medos). O filtro é finalizado com a definição da missão e visão do indivíduo.

As *Habilidades Transferíveis* compõem o último filtro e correspondem às recompensas, talentos, traços de personalidade bem como histórico educacional e experiência de trabalho. Elas incluem seus *hobbies*, interesses e paixões.

Ao completar os filtros, é preciso estabelecer as metas e fixá-las. As metas estabelecidas são uma verdadeira auto-reflexão do indivíduo. Como isso, ele deve descrever seus alvos para todas as áreas tão completamente quanto possíveis, sendo necessário priorizá-los e estabelecer um plano estratégico para atingi-los.

O modelo de Koshy permite um exame das etapas mais importantes para a realização do sucesso pessoal e profissional.

2.2.1.2 Modelo de Seiwert (2004)

O autor propõe um modelo para o gerenciamento total do tempo e da vida, um “Modelo de Equilíbrio de Tempo”, conforme mostra a Figura 5.

Esse modelo apresenta quatro categorias que se encontram em dependência recíproca: a) desempenho - alto engajamento no trabalho e na profissão, responsabilidade por tarefas assumidas e desejo de manter-se atualizado e em desenvolvimento; b) saúde – manutenção ou restauração da saúde; c) contatos – valorização do envolvimento em relacionamentos interpessoais; d) sentido da vida – dedicação aos valores que conferem sentido à vida e aos objetivos que são perseguidos.

Segundo Seiwert (2004, p. 57), o gerenciamento total do tempo e da vida busca o “objetivo de não só criar tempo para todas as áreas importantes da vida como profissão,

família, saúde e a busca por um objetivo, mas também de colocar e manter essas quatro áreas em equilíbrio”.

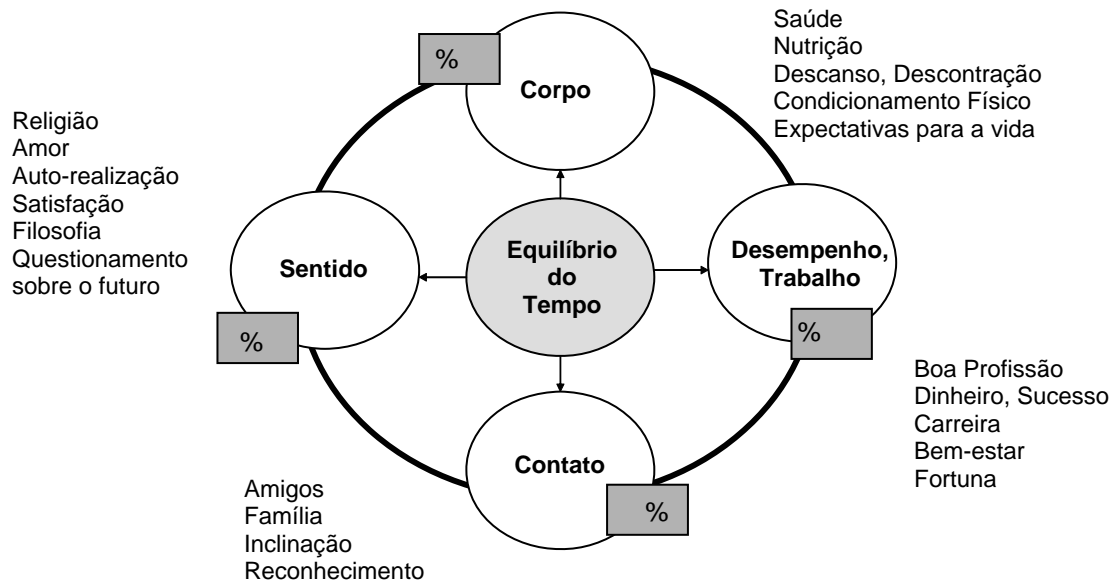


Figura 5 – Modelo do Equilíbrio de Tempo

Fonte: Seiwert (2004, p.58)

Esse modelo sugere sete passos em busca da eficácia do equilíbrio do tempo (ver Figura 6):

1) Desenvolver visão, linha e objetivos de vida: a pessoa que tem uma clara visão, segue uma linha e desenvolve objetivos de vida está em condições de dar sentido e direção a seu viver;

2) Fixar os papéis para a vida: a definição dos papéis a serem desempenhados auxilia na fixação da visão de longo prazo de maneira concreta;

3) Definir tarefas estratégicas: como estratégia é uma teoria sobre o melhor aproveitamento das forças e dos meios disponíveis, a concentração de forças no essencial ajuda a viver e trabalhar de maneira eficaz;

4) Formular objetivos concretos para a vida: transformação dos desejos e sonhos de longo prazo e tarefas estratégicas em objetivos concretos. Objetivos são projeções de coisas cuja realização a pessoa se empenha;

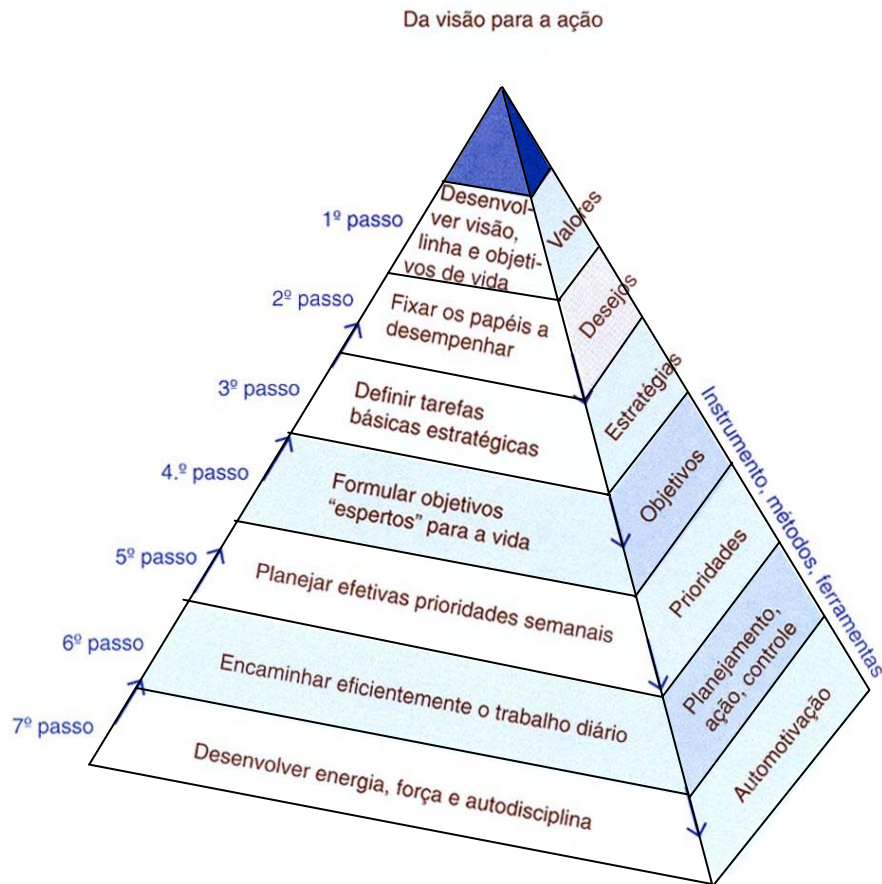


Figura 6 – Pirâmide de Sucesso em Busca da Eficácia

Fonte: Seiwert (2004, p.67)

5) Planejamento eficiente com prioridades semanais: a concentração nas prioridades ajuda na disposição melhor do tempo;

6) Cumprir eficientemente as tarefas diárias: como o dia é a unidade de tempo em que se vive, valorizam-se as conseqüências diárias na concretização de tarefas. O planejamento das atividades diárias precisa levar em consideração o planejamento semanal das prioridades e os papéis desempenhados; e

7) Desenvolver energia, força e autodisciplina: mexer com a autodisciplina é uma das melhores formas de conseguir mais tempo na vida. Primeiro porque ao mudar o comportamento em relação a um hábito, esse novo comportamento fica ancorado na memória automática e subconsciente. E, segundo porque se existir confiança nas anotações de compromissos, não haverá desperdício de tempo.

O gerenciamento do tempo significa autogerenciamento, auxiliando a aproveitar melhor o tempo e a manter a vida em equilíbrio. Os sete passos apresentados fornecem uma visão global para a soberania do tempo e da eficácia.

2.2.1.3 Modelo de Souza (2003 e 2004)

Souza apresenta em duas obras sua *Metodologia da Situação Desejada*, que podemos definir como um modelo de Planejamento Estratégico Pessoal. O autor defende que sua metodologia “possibilita tirar os sonhos da cabeça, colocá-los no papel e torná-los realidade com base em ações bem planejadas” (SOUZA, 2003, p. 28).

O primeiro elemento trabalhado pelo autor refere-se aos sonhos. Aqui o sonho é tratado como uma metáfora, com sentido de desejo, de realização pessoal, de aspiração ou de desafio. O objetivo é acreditar em um sonho e transformá-lo em projetos viáveis. Souza acredita que os sonhos compõem a primeira etapa do planejamento estratégico, “... uma vez definido o sonho, a visão do lugar a que se quer chegar, a estratégia consiste em fazer escolhas para atingi-lo” (2003, p. 36).

No entanto, em vez de passar a vida preso a um único sonho, é preciso escolher objetivos múltiplos. Por isso, “tenha um alvo para sua vida pessoal, para sua família, outro para sua empresa, mais um para sua comunidade. Diferentes aspirações podem conviver em paz, sem desperdício de energia, desde que você se organize” (SOUZA, 2003, p. 43).

Um sonho está diretamente ligado às necessidades de uma pessoa.

Segundo Abraham Maslow, na sua clássica “hierarquia das necessidades”, existem cinco níveis de necessidades humanas: fisiológicas (água, ar, alimento), de segurança (abrigo, emprego, aposentadoria), sociais (convívio em grupo), do ego (reconhecimento) e de auto-realização (quando a obra passa a ser mais importante que o autor) (SOUZA, 2003, p. 50).

Mas o autor levanta uma sexta necessidade que atravessa todas as etapas da evolução humana, a espiritual, de ir ao encontro da energia que garante a vida. E, por acreditar que todas as áreas devem estar em equilíbrio, desenvolveu uma “tipologia dos sonhos”, conforme ilustra a Figura 7. Essa tipologia está organizada em seis grupos, enumerados de forma aleatória, não por ordem de importância, pois todos são igualmente importantes.

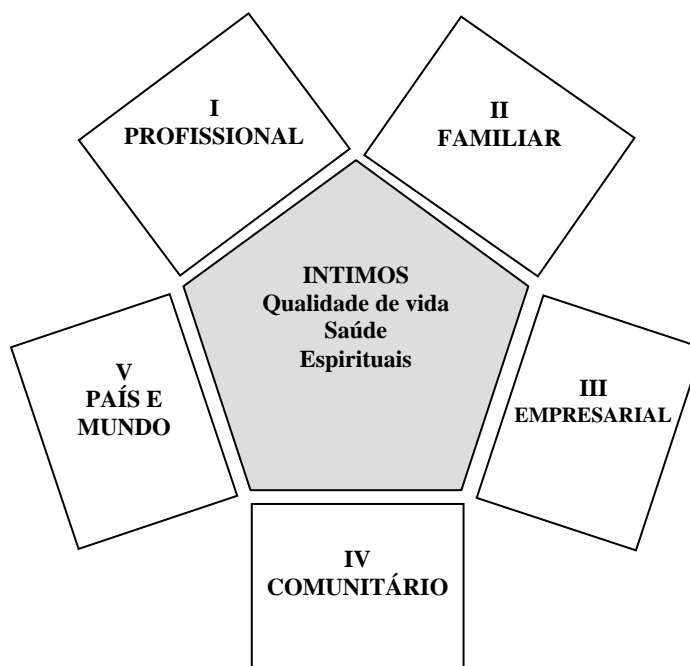


Figura 7 – Tipologia dos sonhos

Fonte: Souza (2003, p. 52)

Os sonhos para a vida **profissional** buscam uma profissão que a pessoa possa dedicar-se a ela com gosto, sendo valorizada como uma profissional de primeiro nível. Hoje em dia, as pessoas estão mais fiéis à profissão, ou seja, comprometidas consigo mesmas, do que com a organização em que trabalha.

Sonhos para a vida **familiar** são na sua maioria subjetivos. As pessoas desejam relacionar-se bem com o(a) companheiro(a), ter filhos, ser amado e respeitado pelos membros da família, oferecer boa educação aos filhos, são alguns dos exemplos.

Os sonhos para a **empresa** são originados pelos empreendedores, investidores e diretoria. Geralmente são sonhos compartilhados dentro da organização que buscam a eficiência, a eficácia e a lucratividade. Uma empresa para ser vencedora deve conciliar o sonho coletivo da empresa com o sonho do líder ou acionista, o sonho da equipe e o sonho do cliente, ou seja, compatibilizar pelo menos um trinômio de sonhos, conforme mostra a Figura 8.

Sonhos para a **vida comunitária** são projetos que geram o bem-estar da sociedade, a luta por uma causa ou iniciativas para o desenvolvimento local. Muitas vezes os sonhos comunitários e os sonhos empresariais podem estar intimamente ligados. E os sonhos para o

país e o mundo buscam a igualdade entre os povos, através do combate às injustiças e à miséria.

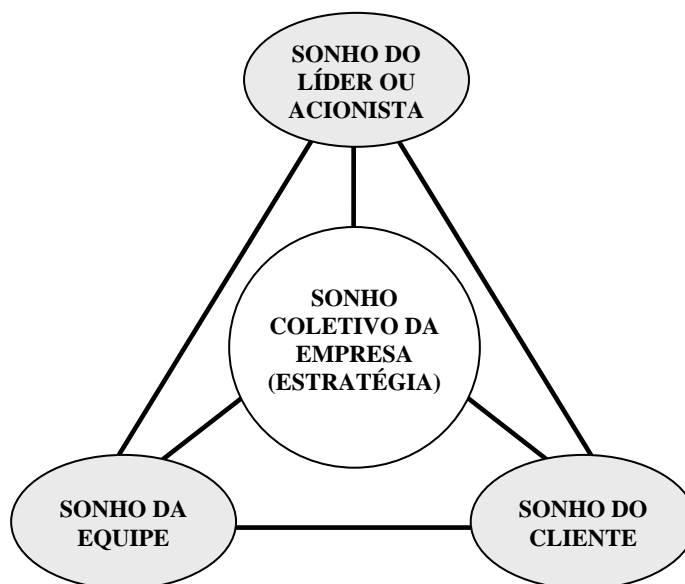


Figura 8 – Trinômio dos sonhos

Fonte: Souza (2003, p. 56)

Por fim, os sonhos **íntimos** são todos aqueles voltados à saúde física e mental de uma pessoa, que servirão de alavanca para as aspirações das outras esferas. Observando que todos os tipos de sonhos estão diretamente ligados a esses, o que se busca é um equilíbrio entre eles.

Uma vez definido o sonho (ponto aonde se quer chegar), é preciso decidir como fazer isso. Portanto, a travessia ou o caminho a percorrer é tão importante quanto a chegada. Mas travessia nos remete ao termo estratégia, nesse caso, definido por Souza como

a arte da escolha [...] É a manutenção do foco no ponto aonde se quer chegar e a pavimentação do caminho necessário para conseguir isso. [...] Estratégia é o modo como pessoas, empresas e comunidades fazem a travessia para o próximo estágio. [...] Portanto, estratégia diz respeito não apenas aos empresários, executivos e empreendedores, mas também às pessoas dispostas a assumir o controle de sua vida (2004, p. 44-45).

Então, o caminho escolhido depende da estratégia adotada por cada pessoa. Mas para definir uma estratégia, cada pessoa precisa ter conhecimento de suas próprias competências.

Gary Hamel e C. K. Prahalad³ foram os difusores do conceito de competências críticas (*core competences*), ao chamar atenção à tese de que o planejamento estratégico deve partir do diagnóstico das competências críticas, reforçando as já existentes e adquirindo as deficientes ou as que estão em falta, contribuindo para o aumento da competitividade.

As competências críticas são um conjunto muito particular de conhecimentos, habilidades, atitudes, capacidades, valores e comportamentos que favorecem o sucesso das pessoas e das empresas no desempenho de sua missão. É aquilo que diferencia uma pessoa ou uma empresa da outra, o divisor de águas entre as vencedoras e as demais (SOUZA, 2004, p. 30).

Ao conhecer as competências e combinar as variáveis – o sonho (ponto de chegada) e o planejamento da travessia, através da estratégia – caracteriza-se o estilo pessoal de gerenciamento do momento da mudança. Esse estilo é que vai determinar grau de sucesso dessa mudança.

A Figura 9 apresenta os cinco estilos:

Estilo Acomodado: a pessoa com este estilo não tem objetivos claros e está despreparada para a travessia, ou seja, não sabe aonde quer chegar nem que caminho tomar.

Estilo Planejador sem foco: não tem objetivo claro, mas é competente na travessia. Uma pessoa com este estilo valoriza os meios mais que o resultado.

Estilo Realizador afobado: os objetivos são claros, mas a travessia é feita de forma atrapalhada, pois atira em todas as direções e sonha com várias coisas ao mesmo tempo.

Estilo Realizador moderado: os sonhos e a travessia são mais ou menos definidos. Com esse estilo, a pessoa é responsável, cautelosa, consistente e caminha devagar com passos seguros.

Estilo Realizador pleno: é o estilo mais competente, onde tanto os objetivos quanto a travessia estão bem definidos.

Cabe salientar que esses estilos não são sempre rígidos, misturando-se e variando de acordo com as circunstâncias. Após identificar seu estilo, cada pessoa deve perceber o que falta para se aproximar de um realizador pleno, e se preparar para chegar a este estilo. Para chegar a este estágio, é preciso livrar-se de todas as coisas que impedem a realização de um sonho. Souza sugere três opções para esse rompimento:

- Dar uma guinada na vida em decorrência de uma ruptura, por exemplo: divórcio, demissão ou doença imprevista;

³ HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*; 3: 79-91, May-June 1990.

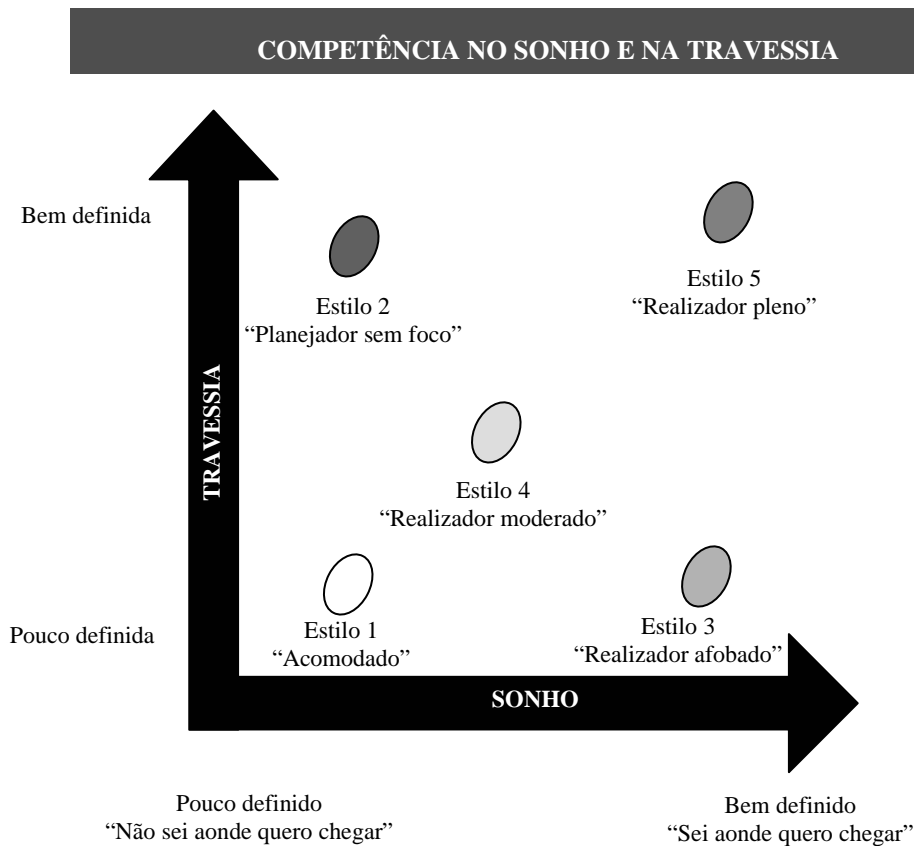


Figura 9 – Os cinco estilos pessoais

Fonte: Souza (2004, p. 46)

- Dar uma virada quando sentimos uma ruptura iminente, como a aproximação da aposentadoria;
- Provocar uma ruptura construtiva, de forma proativa, mudando de cidade, de cargo ou profissão.

Os sonhos são essenciais, mas é preciso transformá-los em projetos. Por isso, o próximo passo é transferir cada sonho para o papel, definindo ações concretas. Primeiro são listados alguns sonhos da infância e adolescência. Na seqüência, descreve-se em uma frase como está a situação atual em cada uma das áreas: saúde, vida profissional, condição financeira, vida familiar, relações sociais, participação na comunidade, causas sociais e projetos para o país e o mundo.

A partir disso, são listados três sonhos que devem ser realizados, priorizando os de maior importância. Pensando em cada um desses sonhos, deve-se relacionar os principais

obstáculos e os principais estímulos para concretizá-los. E, então responder quais ações precisam ser executar para remover esses obstáculos e quais ações para fortalecer estímulos.

O Plano das ações deve ser feito “com a alma”, como defende o autor, fazendo dele uma “obra de arte”. Por isso é importante relacionar os obstáculos e os estímulos. Além disso, é importante que a pessoa eleja um mentor que a ajude a inspirar a travessia. O mentor é aquela pessoa que estimula o crescimento. Isso não significa que existe apenas um mentor para cada pessoa em toda a vida. Na verdade, ao longo da vida, uma pessoa terá vários mentores.

Entre todas as ações que devem ser relacionadas, enumera-se as cinco prioritárias e, em um quadro (ver Quadro 1), escreve, para cada uma, os compromissos para o próximo ano, identificando linha de ação, recursos, parcerias de apoio e prazo de realização.

Prioridade	Linha de ação	Recursos	Apoio	Data
1				
2				
3				
4				
5				

Quadro 1 – Identificação de Prioridades

Fonte: Souza (2003, p. 103)

O desafio agora é tirar os planos de ação do papel e transformá-los em realidade, lembrando sempre da importância da convergência das áreas. Essa convergência das áreas colabora para a polivalência do indivíduo, isto é, a capacidade de tocar várias coisas ao mesmo tempo.

O Quadro 2 é um indicador da maneira como se está gerenciando os sonhos. Após preencher esse quadro, liga-se os pontos e observa se todos os sonhos estão alinhados. Caso os pontos estejam em linha reta ou em um leve ziguezague, há um alto grau de convergência entre os sonhos. Mas, se houver curvas mais acentuadas entre eles, significa que algumas áreas estão recebendo mais atenção do que outras. Isso pode desequilibrar o gerenciamento dos sonhos.

Tipo de Sonho	Estágio do Sonho			
	Pensar e Planejar I	Começar II	Avançar III	Realizar IV
Profissional				
Familiar				
Empresarial				
Comunitário				
País e Mundo				
Íntimo				

Quadro 2 – Perfil de realização dos sonhos

Fonte: Souza (2003, p. 113)

A metodologia apresentada não se preocupa com o número de sonhos de cada pessoa, se são grandes ou pequenos. O que realmente importa é que esses sonhos dêem a cada um a possibilidade de inventar o próprio futuro.

2.3 Planejamento Estratégico Profissional

Um profissional precisa definir seu caminho e planejar sua profissão porque sua carreira é seu maior patrimônio e deve ser administrada da mesma forma que uma organização (PAULA, 2005). Qualquer indivíduo, assim como uma empresa, precisa de vantagens competitivas para permanecer no mercado de trabalho. Por isso, é muito importante que o profissional esteja sempre buscando novos desafios, novos cursos e novas qualificações. A estagnação causa desmotivação e falta de perspectiva na carreira.

O Planejamento Profissional é um processo que busca, de forma estruturada, o desenvolvimento de objetivos que atendam as expectativas profissionais e o plano de carreira, analisando os melhores caminhos para transformar esses objetivos em ações. O profissional precisa pensar de que forma ele pode melhorar e como essa melhora ajuda na organização em que atua. Koshy (2005) acredita que o planejamento permite que cada um se adapte

facilmente as mudanças inesperadas e rapidamente leve vantagem com oportunidades repentinas.

Esse planejamento serve para que o profissional identifique suas habilidades e potencialidades, saiba do seu diferencial e suas fraquezas e ofereça meios de aprimorar suas deficiências. Spiess afirma que

as empresas estão melhorando e muito a relação com seus profissionais em termos de qualidade de vida. Mas isto realmente só acontece quando o profissional possui o autoconhecimento de suas aptidões, e conseqüentemente auto-segurança, atuando na sua área de talento, conseguindo assim expressar todo o seu potencial (2003).

Para Navarro (2006b), o posicionamento certo no mercado de trabalho “requer metas para alcançar seu prestígio profissional”. O indivíduo deve valorizar “aquilo que deseja para sua vida profissional”, identificar pontos fortes, analisar a imagem que os outros têm a seu respeito, “definir sua missão e ser fiel aos seus princípios”.

O planejamento profissional não precisa ficar limitado apenas há alguns meses. É possível planejar tanto a curto prazo, como a médio e longo prazo, pois é importante sabermos como será o próximo ano, mas também como o profissional estará em cinco ou dez anos. Segundo Macedo (2004a), “cada profissional é agente único e responsável pelo planejamento e gestão do próprio destino e, conseqüentemente, da própria carreira”.

Apesar da importância do Planejamento Profissional, a maioria dos profissionais nunca se quer pensou nisso. Macedo (2004a) defende que esse comportamento é contraditório e inaceitável, uma vez que esses mesmos profissionais gastam grande parte do tempo planejando as atividades do departamento em que atuam ou do negócio que administram. E ainda complementa

Sabemos por experiência, observação e estudo que não existem negócios bem-sucedidos sem profissionais bem-sucedidos; negócios estáveis, sem homens de mentes e comportamentos estáveis, negócios e carreiras duradouras sem planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo (MACEDO, 2004a).

Em um mercado de trabalho tão turbulento e imprevisível, o planejamento profissional torna-se cada vez mais necessário e fundamental. Pois, quem não tiver um plano de carreira terá que aceitar a convivência com sentimentos de incapacidade, desmotivação e frustração. Então, Macedo (2004b) afirma “o planejamento inteligente da carreira exige de cada profissional um exame e estudo de si mesmo sob todos os ângulos. Nada, absolutamente nada, deverá ficar fora do alcance de seu meticuloso e rigoroso escrutínio e avaliação”.

Apesar de ser um assunto muito discutido, o planejamento profissional não apresenta modelo específico. O que existe são sugestões e modelos de planejamento pessoal que envolvem as várias dimensões do indivíduo, alinhando a vida pessoal, profissional, familiar, social e espiritual. Por isso, o objetivo desse trabalho é o desenvolvimento de um modelo específico de Planejamento Profissional, porém alinhando ao planejamento estratégico organizacional.

2.3.1 Modelos de Planejamento Estratégico Profissional

Os modelos apresentados – de Savioli (1991) e Portillo (1997) – são de Planejamento Pessoal que dão grande ênfase à área profissional.

2.3.1.1 Modelo de Savioli (1991)

O autor leva em consideração o planejamento da carreira e da vida. Esse planejamento é chamado de Planejamento Estratégico Individual, sendo dividido em três campos: individual e familiar; social, político e comunidade e profissional, conforme mostra a Figura 10. A proposta, embora estruturada, “pode e deve ser adaptado às idéias e a dinâmica de cada um. Ele o leva a pensar ou repensar o futuro” (SAVIOLI, 1991, p. 80).

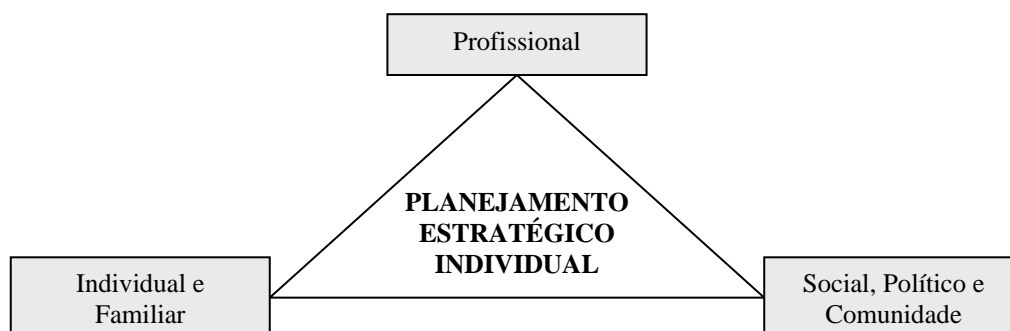


Figura 10 – Campos do Planejamento Estratégico Individual

Fonte: Adaptado de Savioli (1991)

Savioli dá um enfoque maior na carreira, mas não deixa de considerar todas as outras esferas, pois afirma que “a carreira é um processo complexo interligado com os outros aspectos da vida” (1991, p.80).

O modelo proposto pelo autor (ver Figura 11) inicia com exercícios de reflexão individual sobre o que cada um gosta e não gosta de fazer; o que sabe e não sabe fazer. Cabe salientar que cada questionamento levantado pelo autor deve levar em consideração os três campos relacionados acima.

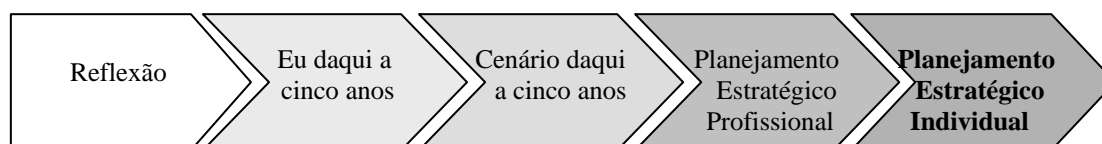


Figura 11 – Modelo do Processo de Planejamento Estratégico Individual

Fonte: Adaptado de Savioli (1991)

Em um segundo momento, cada pessoa deve pensar como ela própria estará daqui a cinco anos, nos vários campos de sua vida: composição familiar, saúde, lazer, situação econômica, desenvolvimento cultural dos integrantes da família, autodesenvolvimento, comunidade e vida espiritual, considerando o que ela quer para si e para sua família; onde ela e sua família estão em relação ao que deseja e qual a mudança que deve acontecer.

No terceiro passo, acontece uma aproximação maior com as questões profissionais, onde se busca prever de que forma estará o cenário profissional para os próximos cinco anos, considerando mudanças políticas, sociais, culturais, tecnológicas e econômicas. Busca também saber de que forma essas mudanças irão interferir na profissão, na organização e no perfil profissional e o que ele precisa mudar para que não fique para trás no mercado.

O último passo é chamado de planejamento estratégico profissional. O objetivo aqui é saber para quem cada um oferece seus produtos e serviços, dentro de uma organização ou do mercado como um todo; conhecer as necessidades de seus clientes; que serviços prestam para satisfazer essas necessidades e se existe uma área na qual é possível se sobressair. A partir

disso, é possível saber onde cada um está e quais são as mudanças necessárias. Assim, objetivos prioritários e recursos necessários são definidos para se estabelecer planos de ação.

O autor sugere um cuidado especial à carreira, da mesma forma que as pessoas devem dar à saúde. Esse cuidado especial ele chama de “*Check-up de Carreira*” que deve ser anual. Para ele, esse cuidado deve atender as áreas prioritárias: composição familiar, lugares conhecidos, educação formal, educação informal, idiomas, experiência profissional, publicações/realizações e autores que influenciam no pensamento.

2.3.1.2 Modelo de Portillo (1997)

O modelo de Planejamento Estratégico Pessoal de Portillo não está separado por áreas que compõem o indivíduo, pois a autora acredita que a carreira inclui tudo o que uma pessoa faz com sua vida e, a partir disso, estabelece elementos que envolvem a carreira para o encontro da felicidade.

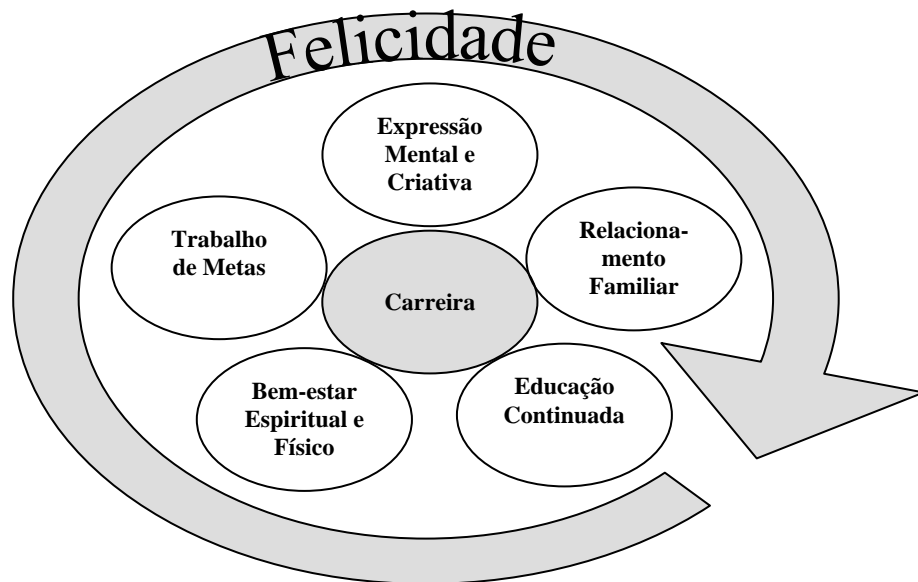


Figura 12 – Elementos que envolvem a Carreira

Fonte: Adaptado de Portillo (1997)

A Figura 12 representa a forma do entendimento de carreira por Portillo: a expressão mental e criativa, qualidade do relacionamento da família, educação continuada, bem-estar espiritual e físico e um sólido trabalho de metas. É uma questão progressiva de vida longa para a felicidade.

A autora acredita que o profissional está passando por uma mudança de foco: da lealdade corporativa para a lealdade a si próprio. Assim, a segurança do trabalho que antes estava ligada à organização, passa a ser substituída pela segurança individual da empregabilidade, que significa ter a habilidade certa, no tempo certo, na organização certa, enquanto aprende continuamente.

Diante dessa nova realidade, é importante que cada pessoa se encarregue do planejamento da sua vida e dos esforços da sua carreira. O planejamento permitirá o melhor aproveitamento das oportunidades, minimizando as ameaças. Com isso, Portillo apresenta os elementos do planejamento estratégico pessoal que contribuem para o desenvolvimento de um plano individual viável (ver Figura 13).

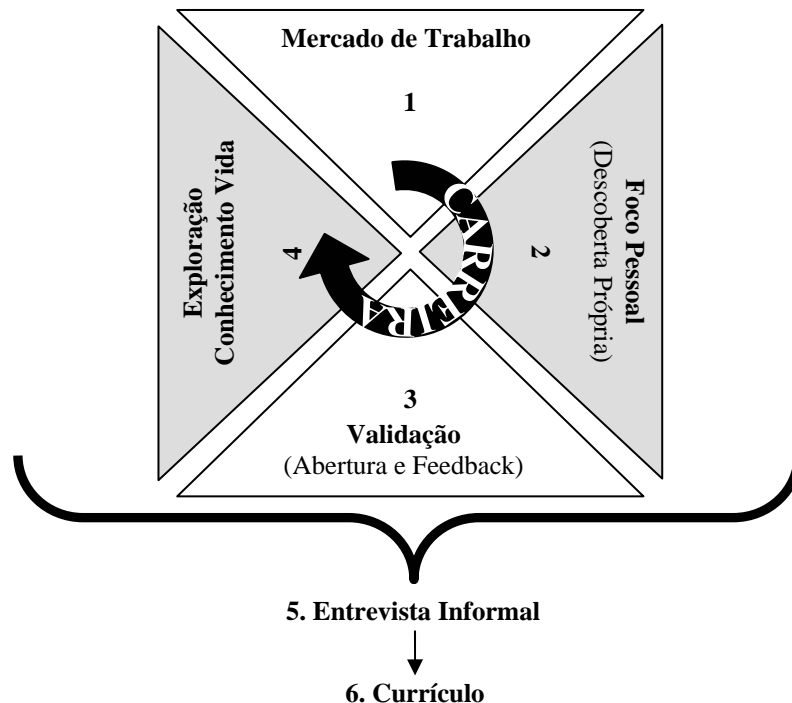


Figura 13 – Elementos do Planejamento Estratégico Pessoal

Fonte: Adaptado de Portillo (1997)

O primeiro elemento é a análise do **mercado de trabalho**. Portillo apresenta vários questionamentos sobre a situação do mercado atual, para que cada pessoa responda com base em suas experiências pessoais. O Quadro 3 apresenta uma comparação das tendências no passado e na atualidade, uma vez que as questões levantadas estão sustentadas nessas tendências.

Tendências do Mercado de Trabalho	
<i>Passado</i>	<i>Atualidade</i>
Grau Educacional	Aprendizado Contínuo
Confiança/Dependência	Independência
Fidelidade a Companhia	Trabalho/Vida Balanceada
Habilidades Específicas	Perfil de Habilidades (Arquivo)
Um Caminho na Carreira	Matriz de Carreira
Hierárquico	Sem limites

Quadro 3 – Tendências do Mercado de Trabalho

Fonte: Adaptado de Portillo (1997)

A partir da análise do mercado, é importante que cada pessoa esteja disposta a aprender continuamente para sobreviver às mudanças. A habilidade de aprender parece fácil, porém é difícil quando não se está certo do que deve ser aprendido. Com isso, saber o que é preciso aprender significa antecipar o futuro, saber quais oportunidades o mercado de trabalho trará, quais as tendências direcionadoras e como cada pessoa define o sucesso. Por isso, o próximo elemento do planejamento estratégico pessoal é a **autodescoberta** ou **foco pessoal**, um elemento da aprendizagem contínua.

Elaborar planos certos para a vida só é possível se, em primeiro lugar, cada pessoa olhar para dentro de si mesma e descobrir qual realmente é sua identidade: seus valores, seus interesses e preferências, e suas habilidades. A partir do autoconhecimento, é possível verificar o que deve ser mantido e o que deve ser melhorado.

Os questionamentos levantados nesse estágio buscam a análise pessoal do momento em que a pessoa se encontra, bem como suas expectativas de como estará nos próximos dez anos. Essa fase examina as habilidades da pessoa que podem ser categorizadas como: autogerenciáveis (gerenciadas pela própria pessoa), relacionadas ao trabalho (adquiridas

através da educação formal) e transferíveis (desenvolvidas através do trabalho com pessoas, coisas e dados, que podem ser utilizadas em qualquer ambiente).

As habilidades são os produtos que você vende no mercado de trabalho, por isso, além de identificar quais delas cada pessoa tem, é importante saber quais as habilidades que uma pessoa precisa adquirir. Com a mudança no ambiente de trabalho, muitas habilidades deixam de ser utilizadas, bem como novas habilidades tornam-se necessárias.

Essa análise faz com que as expectativas sejam revistas pela própria pessoa, fornecendo-lhe uma visão de seu futuro desejado, reunindo informações que a ajudará a perseguir essa visão ativamente. A escolha da carreira não é apenas um momento de decisão, mas um processo de aprendizagem ao longo da vida.

O conhecimento dos princípios, através da identificação do seu núcleo de valores, habilidades, interesses e preferências, aumenta o sentimento pessoal da importância própria e auto-estima, proporcionando que cada pessoa veja criticamente quais as habilidades necessárias a serem realçadas.

A **validação**, terceiro elemento do planejamento estratégico pessoal, defende que o aprendizado nem sempre é acompanhado por sentimentos de felicidade. Algumas vezes as especialidades pessoais são colocadas em questão. Nesse estágio, a autora questiona se a pessoa está aberta a novas idéias, com que frequência ela dá e pede *feedback* e de quem.

Esses questionamentos ajudam cada pessoa a identificar suas forças e fraquezas, permitindo a identificação das áreas onde a mudança é necessária. Mas cabe observar que o aprendizado é um processo que pode ser rápido ou lento, dependendo de cada pessoa. Por isso, aprender a partir do *feedback* nem sempre ocorre instantaneamente.

A reflexão sobre a carreira atual ou futura ajuda na avaliação da aprendizagem. Isso compõe o quarto elemento, a **exploração do tempo de vida**, onde as oportunidades são exploradas, através de questões sobre o melhor local de trabalho para o perfil de determinada pessoa. Perfil esse identificado a partir dos valores e interesses, das preferências e habilidades descobertas no segundo elemento do planejamento estratégico pessoal.

Após a identificação de determinada organização, que esteja alinhada as características do indivíduo, o próximo elemento é a **entrevista informal**, que consiste no processo sistemático de pesquisar um campo da carreira através de uma série de visitas pessoais ao local de trabalho pretendido com pessoas já empregadas em locais similares.

A entrevista informal pode ser usada como uma ferramenta para a exploração da carreira: quais as atividades e ocupações existentes dentro da organização, onde determinada pessoa utilizaria suas habilidades e quais tarefas específicas estão envolvidas nos trabalhos de

seu interesse, qual o melhor ambiente. Essas questões ajudam na seleção dos trabalhos compatíveis com seus interesses e habilidades.

Esse elemento não deve ser confundido com a entrevista de trabalho ou emprego. A entrevista informal busca apenas o conhecimento da carreira e locais de trabalho, permitindo o último elemento do planejamento estratégico pessoal que corresponde a elaboração do **currículo**.

O currículo é um instrumento que objetiva conseguir uma entrevista de trabalho ao enfatizar os pontos fortes do indivíduo. Para isso, a autora descreve três tipos de currículo: cronológico (sumário da carreira, descrevendo as responsabilidades do trabalho), funcional (destaca as habilidades e melhores realizações da história do trabalho) ou combinado (lista todos os trabalhos realizados, destacando as responsabilidades e realizações dentro de cada um).

Após a análise de todos os elementos do planejamento estratégico pessoal, é preciso colocá-lo em prática através dos passos apresentados na Figura 14. O princípio é que essa pessoa tenha claro quais são suas **metas prioritárias**. Essas metas devem ser acreditáveis e realizáveis, ou seja, a pessoa deve realmente acreditar em sua capacidade de realizá-las.

Ao estabelecer metas claras, o primeiro passo é **escrevê-las**. A escrita serve como meio de formalização e comprometimento por parte do indivíduo. Na seqüência, o segundo passo é o entendimento convicto do **por quê** essas metas são prioritárias e, por isso escolhidas. A escolha de metas depende de cada pessoa, com suas prioridades e preferências.

O terceiro passo é a compreensão da **situação atual**. Aqui, é identificado o ponto de partida do caminho para atingir as metas. Esse ponto pode ser a data de início do planejamento, bem como o estado ou condição em que essa pessoa se encontra. Por isso, o próximo passo é a **definição de prazo(s)** para atingir essas metas. Prazo é um espaço de tempo em que determinado objetivo deve ser atendido. Isso serve como uma maneira da pessoa conseguir se policiar, pois a falta de prazo é o mesmo que uma meta com definições incompletas.

Na seqüência, identificam-se as **barreiras** que possam impedir a conquista de uma meta. Essas barreiras podem ser internas (estabelecidas pela própria pessoa) ou externas (estabelecidas pelo meio). Uma meta será atingida com sucesso quando essas barreiras forem superadas, permitindo à pessoa a movimentação do estado atual para um estado futuro desejado.

Ao identificar as barreiras, automaticamente a pessoa consegue identificar quais as áreas de sua deficiência. Com isso, o sexto passo procura reconhecer quais dessas áreas precisam de **mais conhecimento e habilidades**.

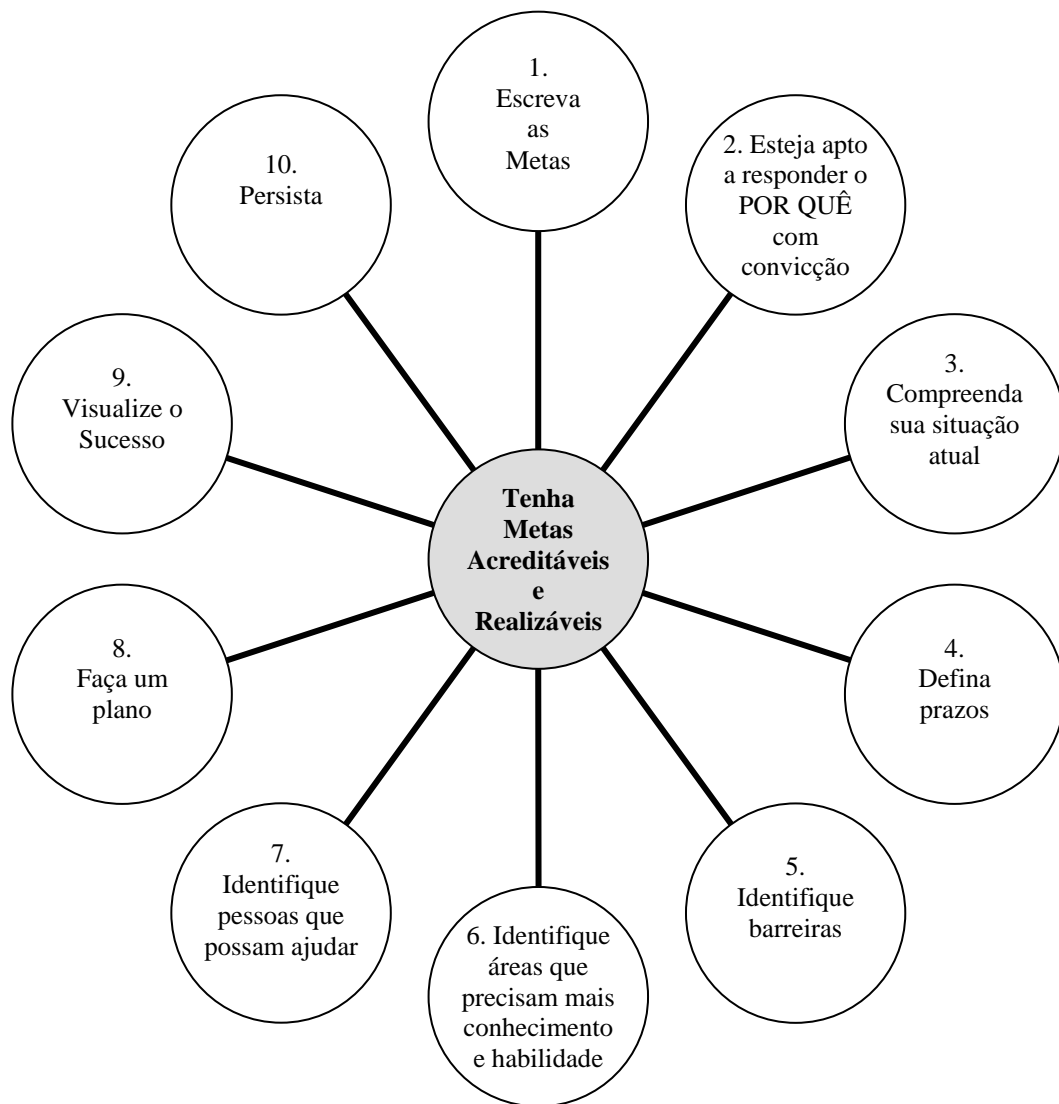


Figura 14 – Passos do Planejamento Estratégico Pessoal

Fonte: Adaptado de Portillo (1997)

É importante ressaltar mais uma vez, que o planejamento estratégico pessoal busca o desenvolvimento pessoal e profissional. E esse desenvolvimento só se dá através da aprendizagem contínua. Por isso, buscar conhecimento e desenvolver habilidades são peças-chave para qualquer pessoa que esteja preocupada com seu próprio desenvolvimento.

O sétimo passo consiste em identificar quais as **pessoas que podem ajudar** no caminho para o desenvolvimento individual. Essas pessoas podem ajudar na orientação da trajetória, assim como, na identificação de mudanças.

Assim, como as metas, todos os passos precisam estar escritos, formalizados através de um **plano**, chamado Plano de Desenvolvimento Individual. A elaboração desse plano deve refletir a forma como se **visualiza o sucesso**, por isso, a **persistência** é fundamental para a conquista de suas metas.

Como a carreira é um padrão de vida criado com atividades conectadas com um plano pessoal, Portillo acredita que ter o controle bem sucedido dela começa com preparação e planejamento completo enquanto se compreende as estratégias de negócio da organização em que se encontra.

2.4 Alinhamento

A palavra alinhamento significa “ato ou efeito de alinhar(-se)”. E, o verbo alinhar quer dizer “dispor em linha reta; fazer o alinhamento de; formar-se ou dispor em linha reta; enfileirar-se” (NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO, 1986, p. 87), ou ainda, “ajustar alguma coisa na posição correta ou estar na posição correta em relação a alguma coisa” (OXFORD DICTIONARY, 2000) “conduzir em uma linha reta; colocar-se em boa coordenação” (WEBSTER’S DICTIONARY, 1997)

Apesar do termo alinhamento aparecer associado a outros temas, como: interdependência; disposição em linha; moderação e gerenciamento (VENKATRAMAN e CAMILLUS, 1984), não há uma definição clara desse termo em torno do tema estratégia organizacional. Constata-se apenas que o alinhamento pressupõe um ajuste entre elementos organizacionais ou ambientais variados que realizam trocas entre seus subsistemas e com o seu ambiente.

O tema alinhamento estratégico começou a ser discutido com a utilização de tecnologias de informação (TI) dentro das organizações. À medida que essas organizações foram adquirindo e implantando sistemas informatizados para auxiliar na gestão, observou-se que não eram levadas em consideração as necessidades específicas relacionadas à estratégia empresarial. Assim, a relação custo-benefício da utilização da TI torna-se desfavorável.

Com o interesse crescente pela relação Gestão Estratégica-TI, vários estudos foram realizados e vários modelos surgiram para alinhar esses elementos, a fim de alcançar os objetivos organizacionais. Então, a partir da Gestão de TI, o alinhamento estratégico encontra-se relacionado ao correto relacionamento entre o planejamento da tecnologia da informação e o planejamento estratégico organizacional das empresas (HENDERSON e VANKATRAMAN, 1993).

Os autores defendem que o alinhamento estratégico está sustentado em dois pilares: ajuste estratégico e integração funcional. O primeiro pilar, ajuste estratégico, envolve as relações da organização com os domínios interno e externo. E, o segundo pilar, integração funcional, refere-se às implicações da integração das estratégias empresariais com as estratégias de TI.

A definição de alinhamento estratégico sob o enfoque da gestão de TI busca o foco apenas em uma única área da Gestão Estratégica da organização. Mas a gestão estratégica envolve uma série de recursos e processos que devem estar alinhados com a estratégia organizacional. Assim, Kaplan e Norton (1997, 2004), autores pioneiros na utilização do termo, criaram a ferramenta do *Balanced Scorecard*⁴⁵(BSC) com o objetivo de alinhar os recursos da organização com os processos críticos da empresa e estes com o posicionamento estratégico da mesma.

O BSC é fundamentalmente uma ferramenta que auxilia a implementação da estratégia ao ajudar a traduzi-la em objetivos específicos e mensuráveis. Sua utilização como um sistema de gestão estratégica fundamenta-se na sua capacidade de ajudar os executivos das organizações na comunicação das suas estratégias de negócio e no alinhamento estratégico das iniciativas operacionais e individuais. (VILLAS et al., 2006, p. 133)

Para Cordeiro (2005, p. 118-119), o alinhamento estratégico pode ser entendido como “uma medida de adequação entre a estratégia adotada pela organização, seu contexto externo e seus processos e recursos internos. Quanto maior esta adequação, maior o alinhamento estratégico”.

⁴ *Balanced Scorecard*: é um sistema gerencial que canaliza as energias, habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

⁵ *Scorecard*: é o medidor do desempenho organizacional, apresentando quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. A filosofia do *scorecard* viabiliza processos gerenciais críticos: estabelecimento e tradução da visão e da estratégia; comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas; planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas, e melhora do *feedback* e do aprendizado estratégico. (KAPLAN e NORTON, 1997)

A partir dessas definições, o que se busca neste trabalho é o alinhamento da Gestão Estratégica com a Gestão de Pessoas, por isso, o alinhamento estratégico é conceituado como uma coerência de propósitos entre as estratégias da empresa com as estratégias pessoais de seus recursos humanos.

2.4.1 Modelo de Alinhamento

Apesar de algumas características distintas dos conceitos e modelos, buscamos analisar um modelo que envolvesse a estratégia da organização com os seus elementos humanos. Dessa forma, o modelo que apresenta essa possibilidade é o de Rampersad (2004).

2.4.1.1 Modelo de Rampersad (2004)

O modelo de Rampersad, chamado “Total Performance Scorecard (TPS)”, é um “processo sistemático, contínuo, gradual e rotineiro de melhoria, desenvolvimento e aprendizado, que se concentra no aprimoramento sustentável do desempenho pessoal e organizacional” (RAMPERSAD, 2004, p. 30).

O TPS busca o alinhamento do capital humano com a estratégia empresarial, através de um processo composto por cinco fases, conforme mostra a Figura 15.

A primeira fase apresenta a formulação do *Balanced Scorecard* que está dividido em Pessoal e Organizacional. O *Balanced Scorecard* (BSC) é um instrumento gerencial de cima para baixo, cujo objetivo é operacionalizar a visão estratégica da organização em todos os níveis hierárquicos.

O BSC Pessoal cuida do desenvolvimento de competências individuais, funcionando como instrumento de aprimoramento pessoal e de autotreinamento para os indivíduos e se concentra no bem-estar e no sucesso pessoal na sociedade. Sua formulação envolve a missão, a visão, os papéis-chave, os fatores críticos de sucesso, os objetivos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas de melhoria pessoais.

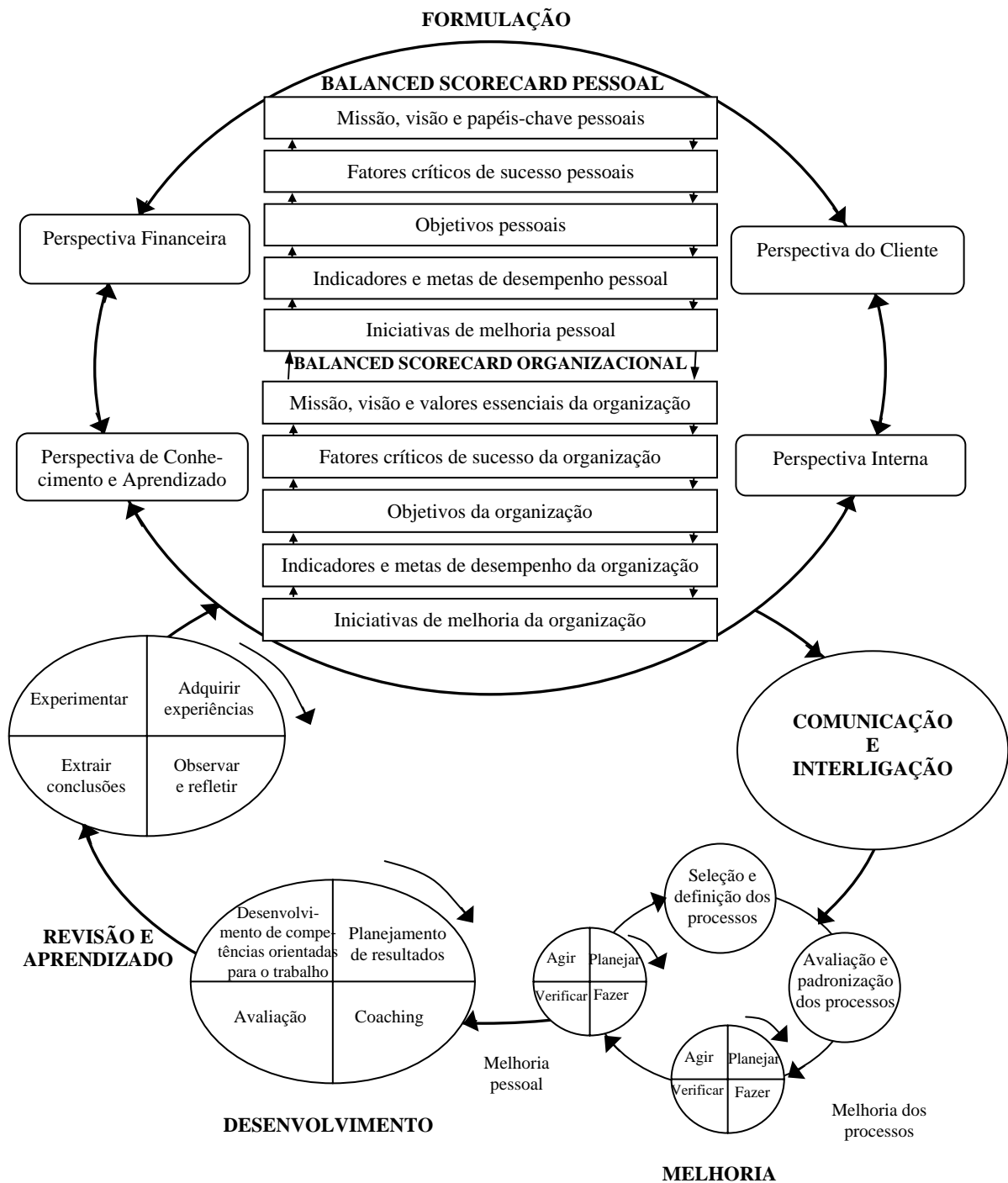


Figura 15 – O Ciclo TPS

Fonte: Rampersad (2004, p. 59)

Já o BSC Organizacional trata do desenvolvimento de competências relacionadas com o trabalho e de competências organizacionais. E envolve todos os elementos citados no BSC Pessoal, porém, agora relacionados à da organização.

Os elementos que compõem o BSC Organizacional estão distribuídos em várias perspectivas, divididas em categorias cruciais aos resultados da empresa e são utilizadas no modelo: a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva de conhecimento e aprendizado.

O autor defende que, em seu modelo, o processo de elaboração da estratégia é diferente dos demais modelos de planejamento estratégico, onde a alta gerência desenvolve a estratégia organizacional e força os empregados a aceitá-la. No TPS, o processo inicia com a formulação do BSC Pessoal e BSC Organizacional pelo nível mais alto da organização, para depois se desdobrar o BSC Organizacional em *scorecards* das unidades de negócios e das equipes. E, na seqüência, serem ligados aos planos de desempenho individuais dos empregados.

Essa é a segunda fase do TPS, em que o BSC Organizacional é divulgado aos *stakeholders*, ocorre à formulação de *scorecards* nos escalões mais baixos da organização e a ligação com os planos individuais dos empregados que compõem esses escalões. Esta fase trata de alinhar as partes envolvidas em toda a organização.

Segundo Rampersad (2004, p. 137), “para pôr em ação a visão estratégica, é necessário interligar o *scorecard* corporativo com os das unidades de negócios e das equipes, assim como os planos de desenvolvimento individual dos empregados”. A ligação dos *scorecards* acontece nos quatro níveis: estratégico (BSC Pessoal da equipe gerencial e BSC Organização); tático (BSC Pessoal da gerência de nível médio e BSC das unidades de negócios); operacional (BSC Pessoal dos líderes das equipes e BSC das equipes) e individual (BSC Pessoal dos membros das equipes).

A melhoria integrada dos comportamentos pessoais e dos processos de negócios da organização compõe a terceira fase do ciclo TPS que, ainda, pode ser desdobrado em quatro etapas. A primeira delas é a seleção e definição dos processos críticos de negócios que precisam ser melhorados continuamente. Em seguida vem a avaliação e padronização desses processos e a melhoria propriamente dita. A última etapa é a melhoria individual contínua. Todas essas etapas devem estar de acordo com o ciclo PDCA⁶ (Plan, Do, Check, Act).

A quarta fase do ciclo dá ênfase ao desenvolvimento de competências orientadas para o trabalho, não só dos funcionários, como também dos gerentes. Nesse processo cíclico, as atividades de planejamento de resultados, de *coaching*, de avaliação e de desenvolvimento de competências são repetidas continuamente.

⁶ PDCA: Plan, Do, Check e Act – Planejar, Executar, Verificar e Agir – ferramenta que implica na melhoria dos processos.

O planejamento de resultados trata da formulação de acordos, com base nos objetivos de desempenho e na seleção de um conjunto de competências orientadas para o trabalho, que atendem esses objetivos. O funcionário prepara seu plano de desempenho individual, junto com o gerente, acordando períodos para a realização dos objetivos. Após os acordos, gerente e funcionário reúnem-se periodicamente para discutir o progresso do desenvolvimento do funcionário. Ao fornecer feedback, o gerente testa e ajusta estes acordos. Essa atividade é chamada de *Coaching*.

Depois de um certo período, faz-se a avaliação para confirmar o cumprimento do acordo, a realização dos objetivos estabelecidos e de que forma foram atingidos. Por fim, o desenvolvimento de competências orientadas para o trabalho acontece através de cursos, treinamento no cargo, situações práticas, reuniões de feedback com clientes, acompanhamento de colegas experientes, dicas de desenvolvimento e programas de aprimoramento de talentos. Aqui, o sistema de desenvolvimento de competências está interligado de maneira clara com a ambição organizacional compartilhada e com a ambição pessoal de cada um dos empregados.

A última fase do ciclo TPS consiste na revisão e aprendizado dos *scorecards*, onde é verificado o que deu errado e o que deu certo nas fases anteriores, ajustando-se a execução ou a formulação dos *scorecards* e dos planos de desempenho individual. A revisão dos *scorecards* relaciona-se com o aprendizado individual e coletivo e baseia-se no ciclo de aprendizado de Kolb. Como consequência, a organização conhecerá melhor a si mesma e a seu ambiente de negócios, o que influencia de forma positiva a capacidade de aprendizado de toda a organização.

Vale salientar que a implementação do ciclo de TPS para ser bem-sucedida precisa do auxílio de alguns tópicos. O primeiro deles é o trabalho em equipe. Uma vez que todo o processo de TPS é feito em equipe, Rampersad (2004, p. 241) acredita que “o trabalho em equipe gera compartilhamento do conhecimento, das tarefas, dos pensamentos, dos sentidos, da vibração, da felicidade, das pressões, do prazer, das emoções, das dúvidas e do sucesso uns com os outros”. Com isso, é importante analisar a composição e as funções das equipes, o aprendizado e o desenvolvimento em equipe, as comunicações interpessoais, o *coaching* dos membros das equipes, os estilos de liderança, as características das reuniões eficazes e a avaliação das equipes.

Outro tópico refere-se à organização do processo de melhoria e a ancoragem do conceito de TPS dentro da organização, por meio das equipes e dos círculos de melhoria, seguido pelas questões que envolvem a resistência a mudança e, por fim, a avaliação e transformação da cultura organizacional existente.

2.5 Coaching

O termo *coach* é originário do mundo dos esportes e significa instrutor, treinador, técnico. Adotando o termo no mundo empresarial, *coach* é o papel assumido por uma pessoa, ao se comprometer a apoiar e incentivar alguém a conquistar resultados almejados.

O processo de *coaching* acontece quando duas pessoas estão comprometidas, uma em ajudar e dar apoio (*coach*), e a(s) outra(s) em resolver um problema ou realizar um projeto (*coachee*). Segundo Reis (2007, p. 8), “*coaching* de executivos é freqüentemente abordado com um processo um-a-um, voltado ao desenvolvimento individual e tratado com um certo grau de isolamento de outras práticas de gestão de pessoas e organizacionais”.

Para Araújo, esse processo

não se compromete apenas com os resultados, mas com a pessoa como um todo, com a sua realização e o seu desenvolvimento. [...] *Coaching* é mais que um treinamento, o *coach* permanece com a pessoa até ela atingir o resultado. Sua função é lhe dar poder para que ela produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados (1999, p. 26).

Di Stéfano (2005) defende que o ser humano pode e deve se desenvolver e, para que isso ocorra, é preciso haver um treinamento estruturado para o desenvolvimento de competências necessárias. A essência do *coaching* está em conseguir que as pessoas se tornem aquilo que elas podem se tornar.

As organizações hoje exigem um modelo de aprendizado, onde as condições devem ser criadas para que o *coachee* aprenda e se desenvolva, aumentando sua capacidade de ação. Com isso, Tracy (2007) acredita que uma das melhores formas de diferenciar a si mesmo, a empresa e seus produtos e serviços, a partir da concorrência, está em ter uma equipe altamente qualificada, avaliando diária e semanalmente o relacionamento com seus membros.

O processo de *coaching* tem a função de promover esse aprendizado e desenvolvimento. Com isso, a empresa se beneficia em ter equipes de alto desempenho que construirão os melhores resultados, além das pessoas estarem alinhadas com os objetivos empresariais (DI STÉFANO, 2005).

Para Holliday (2001), o processo de *coaching* implica motivação, inspiração, tornar as pessoas maiores. Isto é um processo para os gerentes treinar e orientar seus funcionários para

a realidade do trabalho e ajudar a remover barreiras para otimizarem seu desempenho no trabalho.

Na verdade, *coaching* é sinônimo de liderança (DI STÉFANO, 2005; HOLLIDAY, 2002; TRACH e HEINSELMAN, 1999; ARAÚJO, 1999) ao se concentrar no desenvolvimento do capital humano das organizações. O líder está constantemente criando condições de desenvolvimento, ajustando o necessário para construir um clima de aprendizado e melhoria contínua (DI STÉFANO, 2005).

O objetivo na relação de *coaching* está em contribuir para que o *coachee* alcance metas previamente identificadas por ambos (*coach-coachee*), visando melhoria de desempenho, maior satisfação pessoal e, como desdobramento, melhorias nos resultados organizacionais (REIS, 2007). Isso cria um círculo virtuoso (ver Figura 16), conforme Di Stéfano (2005) apresenta,

onde o líder contribui para o crescimento do liderado que, por sua vez, admira o respeito que o líder lhe oferece e se orgulha em fazer parte desta interação, desejando que o seu líder se mantenha no poder fazendo o possível para conseguir o nível de excelência que foi estabelecido (2005, p. 45)



Figura 16 – Círculo Virtuoso

Fonte: DI STÉFANO (2005, p. 47)

O processo de *coaching* é formado basicamente por quatro etapas. A primeira etapa consiste na coleta de dados do *coachee* (DI STÉFANO, 2005; ARAÚJO, 1999). O primeiro

contato é realizado, buscando criar uma relação de confiança mútua e a aceitação do processo de *coaching*. Aqui, o *coach* precisa explicar como o processo acontece e identificar as necessidades do *coachee*. Essa confiança necessária só é conquistada quando existe *feedback*⁷ constante de forma bilateral. Para isso, o *coach* precisa ter autoconsciência, conhecer as pessoas, aprender e desaprender. Aqui, a importância está nas relações inter-pessoais.

A segunda etapa é a criação da visão de futuro e o estabelecimento de metas e objetivos (DI STÉFANO, 2005; ARAÚJO, 1999). O *coachee* precisa definir claramente o que ele está buscando e quer produzir. Muitas vezes ele ainda não tem isso claro, cabendo ao *coach* ajudá-lo a identificar seus valores para expressar em seus projetos. Uma vez que estamos fazendo referência ao *coaching* de executivos, as metas são voltadas para a posição de carreira que ele quer alcançar (DI STÉFANO, 2005).

Com isso, na terceira etapa está a elaboração do planejamento do trabalho ou plano de ação. Cabe aqui transformar as metas e objetivos em atos. Para Araújo (1999), o plano de ação deve conter: o enunciado da visão de futuro; os resultados pretendidos; o que está faltando (*gap*); as estratégias e táticas; as competências em uso; as pessoas envolvidas; os prazos e, principalmente, o agendamento dos encontros com o *coach*.

Paula (2005) propõe o plano de desenvolvimento do *coachee* em três situações:

1. Desenvolvimento de competências emocionais/comportamentais: destinado a profissionais que precisam desenvolver o exercício da liderança;
2. Desenvolvimento de competências emocionais/comportamentais/técnicas em gestão: para profissionais que precisam de desenvolvimento em gestão organizacional;
3. Planejamento de Carreira: desenvolvido com *coachee* que busca construir sua carreira de modo estruturado e alinhado com sua visão de futuro.

A última etapa é a transformação do plano em resultado. Como o *coach* está sempre acompanhando o desenvolvimento do *coachee*, é possível, sempre que necessário, uma reavaliação do plano traçado e uma readaptação das ações tomadas para atender ao alinhamento com a organização.

Para Araújo (1999), o processo de *coaching* é um suporte ao compromisso que, além de manter a disciplina e a determinação, permite redirecionar sempre que preciso. Ao atingir o resultado, deve-se comemorar ou aprender com a jornada. Com isso, a função do *coach* nessa viagem está completa.

⁷ *Feedback*: O conceito é herdado da teoria dos sistemas e significa na tradução literal retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para a continuidade do seu funcionamento (ARAÚJO, 1999).

3 METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (1998), ciência é a sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar. E ainda complementam dizendo que não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

Martins (2002) defende que a ciência se apóia em métodos e instrumentos de investigação. Os trabalhos de pesquisa são orientados pelo método científico que, de acordo com Lakatos e Marconi (1998), é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (conhecimentos válidos e verdadeiros), traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. Aliado a esse conceito, Cervo e Bervian (2002) afirmam que o método científico quer descobrir a realidade dos fatos e esses ao serem descobertos devem, por sua vez, guiar o uso do método.

3.1 Classificação da Pesquisa

Quanto ao **método** de abordagem, a pesquisa caracteriza-se como *indutiva*. Conforme afirma Gil (1999), o método indutivo parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares. A generalização deve advir da observação de casos concretos suficientemente confirmadores da realidade.

Nessa mesma linha de raciocínio, Lakatos e Marconi (1998) definem o método indutivo como um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Segundo os autores, o primeiro passo é a observação atenta dos fatos ou

fenômenos, partindo-se para a classificação, ou seja, agrupamento desses fatos ou fenômenos de mesma espécie, considerando a relação entre eles.

De acordo com a **natureza**, Godoy (1995) afirma que uma pesquisa social pode ser classificada em quantitativa ou qualitativa. A proposta de pesquisa aqui apresentada é de natureza qualitativa. Para Minayo (1993), na pesquisa qualitativa não existe a necessidade de quantificar, mas de explicar os meandros das relações sociais e retratar a realidade na análise dos grupos sociais. Ludke e André (1986) e Triviños (1987) afirmam que a pesquisa qualitativa possui algumas características que são necessárias para contemplação e contextualização destas no ambiente da pesquisa:

- (a) visa à descoberta;
- (b) enfatiza a interpretação do contexto em estudo;
- (c) busca retratar a realidade de uma forma completa e aprofundada;
- (d) utiliza várias fontes de informação;
- (e) procura representar os diferentes pontos de vista dos pesquisados;
- (f) tem ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- (g) é descritiva;
- (h) existe preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- (i) tende a analisar seus dados indutivamente e
- (j) o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Em relação aos **objetivos**, uma pesquisa social pode ser classificada em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa. Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória que, segundo Hair Jr et al. (2005), é útil quando questões de pesquisa são vagas ou existe pouca teoria disponível para orientação. E complementam afirmando que a pesquisa exploratória é usada para desenvolver uma melhor compreensão.

Para Cooper e Schindler (2003), a exploração é útil quando os pesquisadores não têm idéia clara dos problemas enfrentados no estudo. Por isso, a exploração permite que os pesquisadores desenvolvam “conceitos de forma mais clara, estabeleçam prioridades, desenvolvam definições operacionais e melhorem o planejamento final da pesquisa” (COOPER e SCHINDLER, 2003 p. 131). E, Gil (2002) colabora ao defender que as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Assim, estas pesquisas têm o objetivo principal de aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, permitindo que seu

planejamento seja bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Colaborando com Gil (2002), Cooper e Schindler (2003) descrevem como objetivos da pesquisa exploratória:

- (a) o aumento do entendimento do problema de administração;
- (b) o saber como outras pessoas trataram e/ou resolveram problemas similares ao seu problema ou a sua questão de administração;
- (c) a reunião de informações anteriores sobre o tópico para refinar a questão de pesquisa;
- (d) a identificação de informações que possam ser reunidas para formular as questões investigativas;
- (e) a identificação de fontes e questões reais que possam ser usadas como questões de mensuração;
- (f) a identificação de fontes e estruturas reais de amostra que possam ser usadas no projeto de amostragem.

Do ponto de vista **técnico**, Gil (1999) classifica uma pesquisa como: bibliográfica, documental, experimental, levantamentos, estudo de caso e *ex-post facto*, além de pesquisa-ação e pesquisa participante. A partir dessa classificação, esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (GIL, 2002). Segundo o autor, a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Para o autor, a pesquisa bibliográfica pode ser entendida como um processo que envolve as principais etapas: escolha do tema; levantamento bibliográfico preliminar; formulação do problema; elaboração do plano provisório de assunto; busca das fontes; leitura do material; fichamento; organização lógica do assunto e redação do texto.

A pesquisa bibliográfica busca identificar fontes adequadas ao desenvolvimento da pesquisa. Quanto à **coleta de dados**, primeiramente foi feito um levantamento bibliográfico preliminar para facilitar na formulação do problema. Em seguida, identificou-se as fontes capazes de solucionar o problema proposto. As fontes bibliográficas utilizadas foram os livros

de leitura corrente (obras de divulgação), livros de referência informativa (dicionários) e publicações periódicas (jornais e revistas) (GIL, 2002).

As fontes utilizadas foram localizadas em bibliotecas convencionais, em base de dados (de CDs), em sistemas de busca via Internet e em livrarias. Essas fontes foram obtidas por empréstimo, por consulta privativa, por sistemas de reprodução, por aquisição e pelo Programa de Comutação Bibliográfica (Comut), do Ministério da Educação via Capes.

Após a coleta de dados, passamos para a **análise desses dados**. Por isso, o passo seguinte foi a leitura desse material. Gil (2002) assegura que uma leitura de qualquer material impresso é feita por diversas razões, como o objetivo de distração, de aprender ou de obter respostas a problemas. No entanto, a leitura da pesquisa bibliográfica deve servir aos seguintes objetivos:

- (a) identificar as informações e os dados constantes do material impresso;
- (b) estabelecer relações entre as informações e os dados obtidos com o problema proposto;
- (c) analisar a consistência das informações e dados apresentados pelos autores.

O autor defende que “muito já se escreveu acerca dos procedimentos e das atitudes a serem adotadas na leitura do material para pesquisa bibliográfica”, mas “o processo de leitura não pode ser prejudicado por normas muito rígidas, sobretudo quando a justificativa não considera adequadamente as diferenças individuais” (GIL, 2002, p. 77).

Para coletar os dados, foram feitas as leituras exploratória e seletiva. Após a definição do material a ser utilizado, realizou-se leitura analítica e leitura interpretativa. A leitura analítica tem como finalidade ordenar e resumir as informações contidas nas fontes, de forma que estas possibilitem a obtenção de respostas ao problema de pesquisa. E, a leitura interpretativa, ao apresentar maior complexidade, tem por objetivo relacionar o que o autor afirma com o problema para o qual se propõe uma solução (GIL, 2002).

Depois da leitura interpretativa, passou-se para a confecção do relatório, no caso, análise dos resultados. Este trabalho apesar de cansativo, é fundamental. Segundo Gil (2002), nesta última etapa não existem regras fixas acerca do procedimento a ser adotado. Isto depende do estilo do autor.

4 ELEMENTOS PROPOSTOS DO PLANEJAMENTO PROFISSIONAL

Planejar a trajetória profissional é o primeiro passo que uma pessoa pode dar em busca do sucesso em sua profissão. Assim como as organizações utilizam o planejamento para se organizarem para o futuro, as pessoas também precisam de ferramentas que as auxiliem no alcance de objetivos profissionais. Por isso, o Planejamento Profissional configura-se como uma ferramenta fundamental para qualquer pessoa que deseja o desenvolvimento na carreira.

O objetivo do Planejamento Profissional com seus elementos propostos é de oferecer às pessoas uma ferramenta que possibilite analisar a posição em que se encontra, saber onde se quer chegar e definir os elementos necessários para isso. A grande vantagem de planejar a trajetória profissional é poder equilibrar os objetivos profissionais com os pessoais, uma vez que fica claro o lugar em que se quer chegar.

Fazer uma faculdade e conseguir um emprego em uma boa organização já não garantem mais o sucesso de ninguém. O que se vê no mundo de hoje é a busca constante por aperfeiçoamento; mudanças na trajetória de carreira; profissionais que permanecem mais tempo no mercado; pessoas que chegam ao mercado de trabalho mais qualificadas do que a tempos atrás e, ainda, dispostas a morarem em qualquer lugar do mundo. Diante de um mundo sem fronteiras, todas as condições são possíveis. Por isso, planejar cada passo a ser dado na vida profissional é indispensável.

Diante disso, os Elementos do Planejamento Profissional traz como base o estudo de quatro Campos – Carreira, Competências Técnicas, Competências Comportamentais e Ambiente Organizacional – a serem desenvolvidos de forma estruturada pelo profissional, conforme mostra a Figura 17. Cada um desses Campos proporciona um trabalho integrado de elementos que contribuem para o desenvolvimento completo do profissional, englobando questões técnicas, comportamentais e emocionais, e que serão descritas a seguir.



Figura 17 – Elementos Propostos do Planejamento Profissional

4.1 Carreira

O conceito de carreira surgiu com a sociedade industrial capitalista no século XIX e era entendido como um ofício ou uma profissão que o indivíduo desempenharia durante toda a sua vida, com estabilidade dentro de uma mesma organização. A responsabilidade pelo indivíduo e sua ascensão na carreira dizia respeito somente à própria organização. Assim, a entrada no primeiro emprego garantia a trajetória de toda uma vida (CHANLAT, 1995).

Esse conceito, apesar de ainda existir, não atende mais a realidade de um mundo globalizado de hoje, com pessoas cada vez mais qualificadas e um mercado mais competitivo. O contexto mundial atual exige que as organizações respondam a movimentação do mercado com inovação e ousadia. E para isso, é preciso de profissionais com uma nova postura.

Em vista disso, o conceito de carreira também vem sofrendo alterações. Com as tarefas divididas entre homens e mulheres, uma progressão profissional descontínua tanto horizontal quanto vertical, a instabilidade do mercado, a diversificação de carreiras e a escassez do emprego, a responsabilidade da carreira não está mais na empresa, mas principalmente do empregado. Assim, a carreira que antes era voltada para a organização, passa a ser uma concepção individualizada, fazendo com que as pessoas assumam as decisões sobre seus destinos.

O novo conceito de carreira leva-nos a entendê-la como um processo de desenvolvimento profissional que se dá a partir de experiências e aprendizados pessoais e de escolhas que levem à auto-realização e integrem todos os elementos de uma vida. Esse novo conceito só é entendido quando o profissional entende a sua responsabilidade consigo mesmo. Isso leva a crer que a carreira pode ser reinventada de tempos em tempos para satisfazer o próprio indivíduo (HALL, 1996).

Esse novo contrato de carreira está sustentado nas características de sucesso psicológico; aprendizagem contínua; novas fontes de desenvolvimento e um novo perfil de sucesso, tudo isso voltado para escolhas pessoais. O sucesso psicológico corresponde ao contrato que o indivíduo realiza consigo mesmo, a fim de que o sucesso seja algo interno. Por aprendizagem contínua entende-se o modelo de carreira como um contínuo aprendizado e mudança de identidade.

As fontes de desenvolvimento passam a ser os desafios e relacionamentos no trabalho. Assim, as organizações promovem o desenvolvimento dos indivíduos através de atribuições

desafiadoras, informações e relacionamento, tornando o trabalho mais estimulante. E, o novo perfil de sucesso passar a ser o “aprender como”, contribuindo para resgatar a visão holística do indivíduo.

Essa nova perspectiva de carreira transfere a responsabilidade da empresa para o indivíduo, e este precisa planejar os passos que dará, uma vez que vai exercer diversos papéis, em várias organizações, realizando mais de uma ocupação distinta e dependendo unicamente de sua capacidade individual. Por isso, o termo *carreira* está diretamente ligado a três elementos – função, cargo e remuneração, conforme a Figura 18.

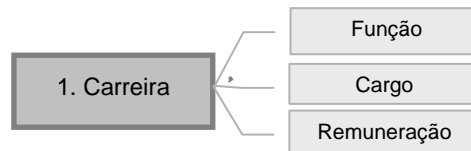


Figura 18 – Elementos do Campo *Carreira*

4.1.1 Função

Função é o conjunto de atividades qualitativas e quantitativas que um indivíduo executa dentro de uma mesma organização (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997).

4.1.2 Cargo

Cargo é um conjunto de funções sob a responsabilidade de um indivíduo. Enquanto carreira é entendida como uma caminhada profissional, o cargo é algo mais concreto, ligado às atividades exercidas, a estar no mercado de trabalho. As pessoas exercem suas carreiras através de cargos que ocupam dentro das organizações. Para a organização, o cargo representa a base das pessoas nas tarefas organizacionais. Para as pessoas, o cargo representa uma das maiores fontes de motivação dentro da organização.

A definição de um cargo é composta por quatro elementos: a) o conjunto de funções que o ocupante desempenha; b) a forma como o trabalho deve ser executado; c) a pessoa que o ocupa e d) a quem está subordinado a ele. Cabe ressaltar que os cargos não são estáveis ou definitivos, pois estão em eterno processo de evolução, inovação e mudança. Isso é importante, uma vez que as organizações precisam se adaptar as contínuas transformações sociais, culturais, tecnológicas, econômicas e legais.

Atualmente, observa-se a transição de cargos superespecializados para cargos amplos, com um aumento gradativo de responsabilidades e desafios das tarefas. Então é possível afirmar que o cargo deve ser pensado em forma de movimento, da mesma maneira que devemos pensar a carreira. Como uma pessoa irá desenvolver várias carreiras ao longo de sua vida, conseqüentemente exercerá vários cargos ao longo desse desenvolvimento.

A criação de um cargo depende da determinação de requisitos qualitativos, de responsabilidades envolvidas e de condições exigidas para que o seu desempenho seja adequado. Assim, está ligado às competências necessárias para exercê-lo.

Antes a diferenciação de cargos era feita pela complexidade de suas atribuições. Hoje, com um cenário muito diferente, o enfoque está no que cada pessoa pode oferecer a este cargo. Essa entrega é observada no uso das competências requeridas pela organização. Com isso, dentro da nova visão de carreira, onde o indivíduo é o principal responsável por sua gestão, o cargo não tem tanta importância. O que mais importa são as competências necessárias que esse profissional deve desenvolver, uma vez que o cargo torna-se volátil com as transformações mundiais. E o profissional que possui essas competências pode ser deslocado com mais facilidade dentro do mercado de trabalho.

4.1.3 Remuneração

A remuneração corresponde à forma de valorização de uma pessoa pelo trabalho realizado dentro de uma organização. Essa valorização pode ser de duas formas: remuneração fixa e remuneração variável (DUTRA, 2002).

A remuneração fixa é comumente conhecida como salário, ou seja, o valor em dinheiro que uma pessoa recebe. O valor do salário corresponde ao cargo e as funções que a pessoa exerce dentro da estrutura organizacional. Considerando que o cargo muda com o tempo, que as funções de responsabilidade de uma pessoa também alteram e que as pessoas

podem não acompanhar a evolução do mercado, a remuneração fixa pode estar ligada às competências que uma pessoa entrega à organização.

A remuneração variável, como o nome já diz, varia de acordo com as definições da organização. As remunerações variáveis mais comuns são: participação nas vendas; participação acionária; participação nos lucros; participação nos resultados; benefícios de saúde; benefícios de educação; auxílio alimentação e auxílio financeiro. Mas as formas de remuneração variável não se resumem nessas. Cada organização pode estabelecer novas formas de remuneração.

Esses dois tipos de remuneração são formas tradicionais de valorização do indivíduo. Porém, o novo conceito de carreira, fundamentado na qualificação e mudança constante, onde os cargos variam no decorrer da vida de um profissional, exige uma nova forma de remuneração. Uma remuneração que esteja alinhada às competências que esse profissional não só oferece, mas ajuda a transformá-las em resultado para a organização.

4.2 Competências Técnicas (Conhecimentos e Habilidades)

Competências Técnicas são elementos fundamentais que devem ser desenvolvidos por um indivíduo para alcançar o cargo almejado; são conhecimentos e habilidades que ajudarão esse indivíduo a desenvolver as funções específicas de um cargo (RABAGLIO, 2001).

Os elementos que propomos como fundamentais dentro das competências técnicas são: formação; atualização; idiomas e estágios (ver Figura 19). Cada elemento será descrito com suas subdivisões.



Figura 19 – Elementos do Campo *Competências Técnicas*

4.2.1. Formação Profissional

A Formação é o conjunto de qualificações acumuladas por um indivíduo, segundo seu papel na sociedade. É através da formação profissional que ocorre a integração no mundo do trabalho, a partir da aquisição de conhecimentos e habilidades, ajudando a responder às necessidades do ambiente.

Qualquer formação deseja vincular-se à prática social e ao mundo do trabalho. Mas o que estamos discutindo aqui é a educação formal do indivíduo. Segundo o Art. 21 da LDB N° 9.394/1996⁸, a educação formal no Brasil está dividida em Educação Básica (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio) e Educação Superior, conforme mostra a Figura 20.

Considerando que a Educação Básica é igual para todos os cidadãos, e que a preocupação com a inserção no mercado de trabalho está ligada à Educação Superior, a atenção neste trabalho está voltada a essa última. Para isto, o Sistema Educacional Brasileiro oferece uma gama de cursos de **graduação**, **pós-graduação lato sensu** (especialização) e **pós-graduação stricto sensu** (mestrado e doutorado) em Instituições de Ensino Superior/IES, públicas e privadas, classificados em nove áreas, segundo a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior/CAPES: Ciências Exatas e da Terra; Ciências Biológicas; Engenharias; Ciências da Saúde; Ciências Agrárias; Ciências Sociais Aplicadas; Ciências Humanas; Linguística, Letras e Artes e Outros (Multidisciplinar, Ensino).

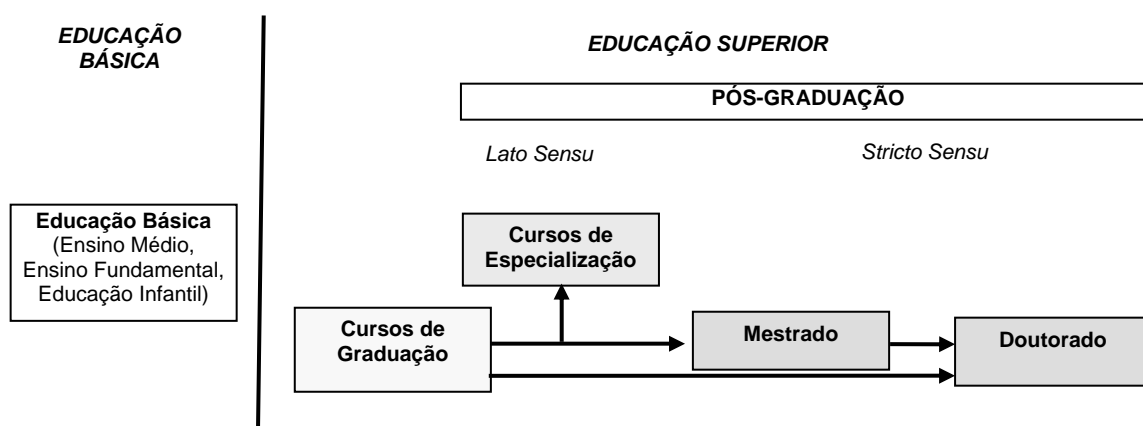


Figura 20 – Estrutura do Sistema Educativo Brasileiro

⁸ LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional N° 9.394 de 20 de dezembro de 1996.

4.2.1.1 Graduação

O primeiro passo para a formação profissional é fazer um curso de graduação. Ao definir a carreira que deseja seguir, o indivíduo precisa escolher qual o curso superior que responde a esse desejo. Após essa definição, é necessário que o candidato seja aprovado em processo seletivo da Instituição de Ensino Superior (IES) escolhida. O processo mais conhecido é o vestibular, mas novas formas de acesso às IESs vêm sendo introduzidas, como o ENEM⁹; a avaliação seriada no Ensino Médio (ex.: o PEIES utilizado pela UFSM), entrevistas ou exame curricular/histórico escolar, ou avaliação de dados pessoais ou profissionais.

Um curso de graduação não se resume a um currículo com uma série de disciplinas obrigatórias e optativas. A graduação é um conjunto de atividades que serve para auxiliar o indivíduo na busca de conhecimentos e no desenvolvimento de habilidades profissionais para o mercado de trabalho.

Sob este aspecto, os cursos de graduação estão divididos na nove áreas de classificação da CAPES, citadas anteriormente.

4.2.1.2 Pós-Graduação

Depois de um Curso de Graduação, existe uma série de opções de pós-graduação que podem ser de dois tipos: *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*. Esses cursos são oferecidos, na maioria das vezes, por organizações de ensino superior, da mesma forma que os cursos de graduação, onde cada uma dessas instituições ou mesmo programa de pós-graduação determina seu processo de seleção.

A **Pós-graduação *Lato Sensu***, com o objetivo técnico específico, de natureza mais prática, é formada por cursos de **especialização e MBAs**. Os cursos de especialização estão classificados com as áreas do conhecimento classificados pela CAPES, e os MBAs (Master

⁹ ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio): É um exame individual e voluntário oferecido anualmente aos estudantes que estão concluindo ou que já concluíram o ensino médio.

Business Administration) são “especializações” da área administrativa, e que também podem ser divididos de acordo com a própria área, como: Recursos Humanos, Marketing, Gestão Estratégica, entre outros.

A **Pós-graduação *Stricto Sensu*** tem como objetivo a natureza acadêmica, de pesquisa e de cultura, comprometendo-se com o avanço do saber, sendo integrado por **Mestrado** e **Doutorado**. E, ainda, uma nova modalidade criada há pouco tempo, o Mestrado Profissional que mistura as questões práticas, típicas dos cursos de especialização, com as questões de pesquisa e acadêmica, próprias do Mestrado.

O mestrado é o primeiro nível da pós-graduação *stricto sensu*. Contudo, não é indispensável para a obtenção do grau de doutor. Esse nível apresenta dois objetivos: oferecer uma formação mais profunda aos profissionais e preparar professores para lecionar nas IESs. Já o mestrado profissional busca uma articulação do ensino com a atuação profissional. Mas as duas modalidades de mestrado têm duração mínima de um ano, realização de pesquisa na área de concentração específica e exigência da apresentação de uma dissertação da pesquisa realizada.

O doutorado é o segundo nível de pós-graduação *stricto sensu*, e tem por fim formar pesquisadores de forma ampla e aprofundada. O profissional que faz um doutorado, normalmente, se torna um pesquisador e se encaminha para docência. A duração mínima do doutorado é de dois anos e, no fim, a exigência é a defesa de uma tese na área em que o trabalho de pesquisa foi realizado com o objetivo de contribuir para o avanço da ciência.

4.2.2 Atualização (Curta e Longa Duração)

A atualização tem por finalidade a ampliação, o aprofundamento e o desenvolvimento de conhecimentos teórico-práticos em determinada área do saber, e pode ser realizada através de cursos propriamente dito, seminários, palestras, conferências, simpósios, congressos e outros diversos eventos que promovem a atualização. O que se busca é o desenvolvimento de competências profissionais que sejam reconhecidas e exigidas pelo mercado de trabalho.

O grande objetivo é a complementação da formação profissional. Tendo em vista que o profissional deve realizar, no mínimo, um curso que lhe possibilite uma maior qualificação por ano.

As formas de atualização buscam atender ou unir as áreas da educação, do trabalho, da ciência e da tecnologia, aliando teoria e prática para atender ao mercado. Os meios de atualização são oferecidos por diversas instituições, não estando limitados as IES, e podem atender ao público em geral ou públicos específicos.

Os eventos de atualização podem ser caracterizados de acordo com sua duração:

- Os eventos de **curta duração** com carga horária máxima de 80 horas e
- Os eventos de **longa duração** acima de 80 horas, mas não podem ultrapassar 360 horas, pois este estaria caracterizado como curso de especialização.

Esses eventos podem ou não ser oferecidos por Instituições de Ensino Superior. O indivíduo que busca esses eventos deve procurar por instituições que tenham credibilidade no mercado e que ofereçam certificado por sua participação.

4.2.3 Idioma (Entendimento e Fluência)

Dominar apenas a língua mãe não garante nada ao indivíduo que busca um crescimento na carreira, principalmente no Brasil, uma vez que o português é falado por poucas nações no mundo. Por isso, ter um segundo ou até um terceiro idioma é um pré-requisito para o mercado de trabalho e o crescimento profissional.

Idioma é um sistema de comunicação verbal próprio de uma comunidade ou um povo. Cada povo possui um ou mais idiomas oficiais. Mas mundialmente, o inglês é o idioma conhecido por todos os povos. E, no mundo dos negócios, é o idioma oficial das salas de reuniões, dos tratados comerciais e do estabelecimento de acordos.

Frente a um mundo globalizado e à revolução da Internet, dominar o inglês é o mínimo que se pode esperar de um profissional no mercado de trabalho, pois constitui uma vantagem imensa diante da competitividade desse mercado. Isso deixou de ser apenas um diferencial para se tornar uma questão de sobrevivência e integração social.

Além do inglês, o conhecimento de outros idiomas começa a despertar o interesse em muitas organizações porque negociam com empresas de vários lugares do mundo. Idiomas como o espanhol, o francês, o alemão, o italiano e o japonês seguem a lista depois do inglês. Mas o domínio de um idioma apresenta alguns níveis.

O nível básico representa o primeiro contato com a língua e a cultura da qual ela faz parte. O nível intermediário desenvolve um bom **entendimento** do idioma, em que o

indivíduo consegue se comunicar verbalmente, mas com alguma dificuldade. E o nível avançado constitui um grande domínio e a **fluência** na língua.

No entanto, aprender um idioma não garante uma boa fluência. Para isso, é importante que o profissional esteja sempre fazendo uma “manutenção” do bom nível de fluência, através de conversas com pessoas que dominem o idioma e da escrita, além de escutar músicas. Na verdade, o domínio de um idioma não se conquista da noite para o dia. Isso requer disciplina e determinação de uma pessoa.

Para conseguir isso, um profissional pode freqüentar aulas em uma escola de idiomas, contratar professores particulares ou até mesmo fazer um intercâmbio. Acima de tudo, o domínio de outro idioma atende às questões profissionais, mas também, ao desenvolvimento pessoal e cultural, uma vez que os profissionais são os principais responsáveis por sua carreira, como por sua vida pessoal.

4.2.4 Estágios (Nacional e Internacional)

Estágio é uma atividade de aprendizagem social, profissional e cultural, que visa a participação de estudantes em situações reais da vida e do trabalho, realizado junto às organizações públicas ou privadas. E pode ser classificado como: a) Estágio Obrigatório: componente curricular obrigatório de um curso de formação profissional e, b) Estágio Não Obrigatório: realizado de acordo com o interesse de um estudante, podendo ser ou não aproveitado como atividade complementar da formação profissional.

O estágio busca acima de tudo, o aprimoramento profissional da área de estudo e o conhecimento prático das funções profissionais; é uma forma de ampliar os conhecimentos e habilidades na área de interesse. Os futuros profissionais precisam se preparar para ingressar no mercado de trabalho, por isso o estágio se torna cada vez mais importante, tendo em vista que durante este período o estudante, além de aprimorar seus conhecimentos e habilidades, desenvolve sua capacidade de relacionamentos com colegas, superiores e clientes.

Fazer estágio durante a formação profissional está servindo como a melhor forma de entrar no mercado de trabalho. Aquele estudante que deixa para fazer estágio no final do curso está deixando de ter vantagem diante dos colegas que realizaram vários estágios durante a vida acadêmica. Estágio consiste em uma atividade que agrega valor a formação de qualquer profissional.

Mas um estágio não está vinculado apenas à relação instituições de ensino *versus* organizações que oportunizam o estágio. Em muitos casos, o estágio é o período em que um indivíduo está em treinamento dentro de uma organização, sem ligação com uma instituição de ensino. Esse caso é mais conhecido como *estágio probatório*, que possui um período de duração determinado no contrato entre empregador-estagiário/empregado.

Para estudantes, o estágio não é caracterizado como emprego. Por isso, não existem direitos trabalhistas, apenas direitos específicos, como o recebimento ou não de bolsa, a carga horária que deve ser cumprida e o seguro obrigatório contra acidentes, tudo isso deve estar no contrato de estágio. Já no caso de profissionais formados, o contrato é de emprego, onde os primeiros meses são de estágio.

É importante que o estudante ou profissional, ao procurar por uma organização para estágio ou emprego, tenha em vista algumas questões:

- Identificar a área em que pretende fazer estágio;
- Identificar as organizações da área de seu interesse;
- Conhecer as organizações que oferecem estágio;
- Conhecer o histórico, a visão, a missão e os valores das organizações de interesse

que se encaixem com os seus próprios valores e visão de futuro.

Em qualquer caso, as organizações podem ser tanto **nacionais** quanto **internacionais**. Muitas organizações nacionais já possuem espaço para estagiários e, ainda, apresentam um Programa de Trainee, onde os estudantes em final de curso podem fazer estágio e profissionais recém formados podem iniciar sua carreira.

A experiência no exterior também é vantajosa, incrementando a vida de qualquer profissional, desde que tenha ligação com o curso que está sendo feito. Muitas Instituições de Ensino Superior possuem convênios com empresas e universidades no exterior para que seus alunos possam atuar profissionalmente na área, por um período determinado. Da mesma forma, muitas empresas brasileiras também têm interesse que seus profissionais tenham essa experiência no exterior. O profissional que almeja uma carreira global precisa dominar o conhecimento técnico da área, saber no mínimo falar inglês e ter a iniciativa de buscar experiências fora do país.

4.3 Competências Comportamentais (Atitudes)

Investir na formação específica e qualificação é apenas um pré-requisito ao profissional que quer crescer na carreira. O fator que irá diferenciá-lo no mercado é o comportamento, pois um profissional completo apresenta, além das competências técnicas, competências comportamentais. Por isso, desenvolver e aprimorar essas competências é essencial para proporcionar benefícios significativos ao profissional, bem como à própria organização em que atua. A importância desse tema está no fato de que um profissional ao entrar em uma organização geralmente é contratado pelas competências técnicas que possui, porém, se sua demissão ocorrer, em geral será pela falta de competências comportamentais. As Competências Comportamentais formam o conjunto de atitudes e comportamentos que favorecem o êxito na execução de atividades a serem desempenhadas (RABAGLIO, 2001). Essas competências podem ser inerentes à personalidade do indivíduo, obtidas no convívio social e, ainda, desenvolvidas através de treinamento. A ênfase sustenta-se na importância que se tem dado às relações sociais, principalmente no ambiente organizacional. Assim, propomos o trabalho de elementos que podem ser considerados fundamentais no planejamento profissional – autoconhecimento, emoção, comunicação, aprendizagem e liderança – e que podem ser vistos na Figura 21.

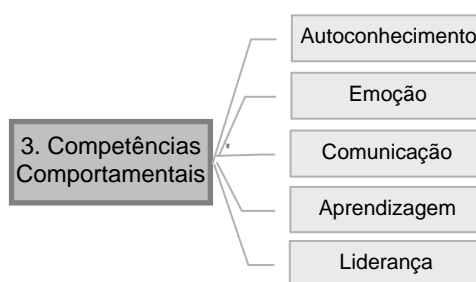


Figura 21 - Elementos do Campo *Competências Comportamentais*

4.3.1 Autoconhecimento

Um bom planejamento profissional parece ser possível a partir do autoconhecimento. Alguém que não se conhece poderá apresentar dificuldades de estabelecer metas reais, quanto

mais de cumpri-las. As dúvidas sobre o que se quer da vida e da carreira são reflexos da falta de autoconhecimento. Na verdade, as pessoas pensam que se conhecem, mas quando questionadas sobre suas qualidades, seus planos e suas decisões, percebem que sabem muito pouco sobre si mesmas.

A maioria das pessoas valoriza muito o quê é externo, sua aparência, os bens que tem, mas esquece das questões interiores. O autoconhecimento pode ser considerado como a busca constante da própria verdade interior. Uma verdade que se conhece a partir da autopercepção, ou seja, da capacidade de perceber seu próprio estado de espírito, suas próprias emoções e suas reações a determinados fatos.

Autoconhecer-se envolve entender quem “eu realmente sou”, quais os “meus desejos” e no que “eu quero me transformar”. Quanto mais uma pessoa conhece a si própria, mais ela saberá quais são suas qualidades, seus pontos fracos, o que é melhor para si, quais são seus mecanismos de defesa e suas limitações. Isso ajuda a compreender melhor as pessoas que a rodeiam. Pois, uma vez reconhecendo as próprias imperfeições, fica mais fácil de entender que as outras pessoas também não são perfeitas. Assim, não se limita a procurar defeitos nos outros, mas a valorizar as qualidades que as pessoas têm.

O autoconhecimento parece ser a chave para o crescimento pessoal e profissional, pois um indivíduo que se autoconhece está centrado em si próprio e não nos comportamentos alheios e nas diferenças que os separam. Busca, acima de tudo, compreender as pessoas e valorizar a convivência para aprender mais com as diferenças.

Olhar para dentro de si próprio é importante para desenvolver uma boa auto-estima e autoconfiança, ou seja, ser mais seguro de si e mais estável emocionalmente. Entender melhor o universo interior faz com que uma pessoa tenha uma postura mais serena. E, com isso ter paciência consigo mesma e com os outros.

O caminho para atingir o autoconhecimento inicia com a conscientização de que não sabemos quase nada sobre nós mesmo e que estamos dispostos a enfrentar esse desafio. Em seguida, é preciso uma reflexão profunda das experiências de vida, dos comportamentos que tivemos em cada situação e do que sentimos em determinados momentos. Isso tende a ajudar nas decisões e ações que devem ser tomadas no presente e no futuro. O importante é reconhecer que o autoconhecimento é um processo contínuo, uma busca permanente do dia-a-dia onde não existe fim.

A pessoa que se autoconhece apresenta mais facilidade de escolher a carreira ideal para sua vida, possui mais chances de encontrar o emprego de seus sonhos, consegue equilibrar o trabalho com a vida pessoal e, acima de tudo, ser feliz. Um profissional assim é

muito disputado no mercado de trabalho, pois leva esses valores e contribui com vantagens dentro das empresas.

4.3.2 Emoção

As teorias organizacionais enfatizaram, por muito tempo, somente as questões da racionalidade. Obras que falassem de questões emocionais no ambiente empresarial eram uma raridade, pois entendiam que as emoções desorganizavam as ações planejadas e deveriam ser inibidas para não colocar em risco o bom andamento do trabalho. Mas esse cenário vem mudando, uma vez que a vida moderna tem apresentado situações que levam a alteração do estado emocional das pessoas.

Frente a esse problema, as organizações começam a dar mais atenção às emoções no ambiente de trabalho. O debate sobre as emoções começou a ser levado para dentro das organizações devido à importância das pessoas saberem lidar com estas em situações do dia-a-dia. O segredo está em equilibrar a razão e a emoção, pois as duas se complementam através de uma relação de interdependência.

Emoção pode ser compreendida como uma situação complexa que surge em resposta a determinados eventos externos de caráter afetivo. As emoções são sentidas no nível intrapessoal, ou seja, somente a própria pessoa para saber o que está sentindo. Porém, estão diretamente ligadas ao processo de socialização, onde uma pessoa inserida em uma cultura aprende em que contextos as emoções são expressas.

As emoções estão ligadas às alterações cognitivas, fisiológicas e corporais originadas por estímulos que não estão totalmente sob o controle de uma pessoa. Qualquer pessoa experimenta diariamente vários estados emocionais. E esses estados apresentam respostas comportamentais ao ambiente.

As emoções positivas representam experiências boas e gratificantes. Com isso, favorecem o pensamento, a criatividade, a solução de problemas, o convívio social e ações positivas. Já as emoções negativas despertam impulsos que podem resultar em atitudes desfavoráveis nas relações sociais. Mas, com o intuito de evitar comportamentos ruins no ambiente de trabalho, o mundo corporativo vem falando cada vez mais em equilíbrio emocional, pois o convívio social requer atitudes equilibradas.

O **Equilíbrio Emocional** de uma pessoa está refletido em todos os aspectos de sua vida, tanto pessoal quanto profissional. É observado na maneira como essa pessoa encara os próprios sentimentos; como se coloca no lugar de outra pessoa e como se relaciona consigo mesma. Mesmo diante de um mundo rodeado por situações de estresse, uma pessoa deve manter o equilíbrio emocional, principalmente para solucionar problemas.

Para isso, é preciso entender as próprias reações emocionais e treinar diariamente esse equilíbrio. A pessoa que deseja ser um profissional completo precisa aproveitar as emoções positivas no ambiente de trabalho e desenvolver características importantes, como o bom humor, o entusiasmo, o comprometimento, a empatia e a coragem, entre outros.

O *Bom Humor* está diretamente ligado à melhor performance no ambiente organizacional. As pessoas bem humoradas têm mais facilidade na solução de conflitos internos; atendem melhor ao cliente (interno e externo); possuem menos estresse; melhoram a produtividade e enriquecem os relacionamentos sociais. Algumas pessoas podem ter menos facilidade do que outras para estarem de bom humor, mas isso pode ser melhorado a partir de treinamento e autoconhecimento. O profissional bem humorado gera clientes felizes e um ambiente feliz.

Outra característica é o *Entusiasmo* que consiste na ação com determinação. O entusiasta não espera as coisas acontecerem. Ele toma a iniciativa de buscar aquilo que quer. Um profissional determinado a fazer algo planejado confia mais em si e nos outros e, com isso, consegue o sucesso de sua ação. Pois, o sucesso não traz o entusiasmo; é o entusiasmo que traz o sucesso.

A terceira característica que relacionamos aqui é o *Comprometimento*. Comprometer-se significa assumir responsabilidade, no caso do profissional, com a própria carreira e com a organização em que atuar. O enfoque a ser dado diz respeito à satisfação com o comprometimento assumido. O profissional deve estar consciente do compromisso e, acima de tudo, sentir satisfação com isso, mesmo que exija sacrifícios e esforços extraordinários. Caso contrário, a responsabilidade assumida será considerada apenas uma obrigação que não trará benefícios nenhum a esse profissional. O comprometimento com o trabalho feito de uma forma satisfatória dá a impressão de que as pessoas estão brincando enquanto trabalham. Isso proporciona um melhor rendimento nas tarefas desempenhadas.

A *Empatia* é a condição de se colocar no lugar do outro e entender a situação vivenciada por outra pessoa. O desenvolvimento da empatia ajuda na compreensão do próximo e contribui para o comportamento de ajuda. Mas essa condição é conquistada quando a própria pessoa entende suas próprias emoções, facilitando o entendimento do sentimento

alheio. Essa característica contribui para a socialização, uma vez que facilita a comunicação e a sintonia nos relacionamentos.

E a *Coragem*, uma habilidade que confronta os sentimentos negativos, como medo, dor, perigo e incerteza, e faz a pessoa seguir em frente. A pessoa corajosa enfrenta os desafios com confiança em si e não se preocupa com coisas ruins. Isso não significa dizer que irá ignorar as possibilidades negativas, mas sim que essas possibilidades não a impediram de tentar algo novo e superar seus limites. O sentimento de medo, condição necessário para que uma pessoa sinta coragem, é o fator que limita a ação. Já a coragem faz com que uma pessoa não se sinta limitada, auxiliando na tomada de decisão que vai se transformar em ação.

É importante enfatizar que as características desenvolvidas pelas emoções não se limitam aos exemplos citados, uma vez que existem inúmeras características, impossíveis de serem enumeradas aqui. O que se pretende é chamar a atenção para aquelas que consideramos fundamentais a serem desenvolvidas no ambiente de trabalho e, com isso, salientar que o equilíbrio das emoções facilita o desempenho do profissional.

4.3.3 Comunicação

As organizações vêm se preocupando cada vez mais com o processo comunicativo, considerando que é através dele que as informações são transmitidas para os funcionários. A comunicação é um processo de troca de informações entre indivíduos, sendo formada pelos elementos: a) Emissor – a pessoa que dá significado à informação; b) Receptor – a pessoa que decodifica essa informação; c) Mensagem – a informação em si; d) Canal – meio por onde a informação é enviada; e) Ruído – interferências que prejudicam no recebimento da informação; e f) Feedback – o retorno que o receptor envia ao emissor após o recebimento e entendimento da informação. É importante observar que nem sempre a mensagem entendida pelo receptor tem o mesmo significado pretendido pelo emissor, uma vez que cada pessoa tem uma cultura e interpreta a informação através de sua perspectiva.

Considerando que a comunicação permeia todas as atividades de uma empresa e, por isso, é um fator essencial para o desenvolvimento das relações interpessoais, a excelência nesse processo é um desafio para quem pretende atingir o mais alto nível de profissionalismo. Assim, o indivíduo que busca o sucesso na carreira precisa desenvolver a capacidade de se comunicar de forma efetiva.

A comunicação é o processo de compartilhar um mesmo objeto e, com isso, mostrar o interesse pelo outro. Quando nos comunicamos, dividimos com os outros nossos pensamentos, sentimentos e idéias, fazendo com que os relacionamentos se tornem mais ricos. Por isso, essa competência é cada vez mais requisitada no mercado de trabalho.

Sob este aspecto, é importante salientar que a comunicação é feita de duas formas: verbal e não-verbal. A comunicação verbal é feita através da fala e, a comunicação não-verbal, através da linguagem corporal, como gestos, olhares, expressões, posturas e movimentos. Mas, acima de tudo, o processo comunicativo é a harmonia entre o gesto e a fala. No entanto, nem todas as pessoas têm uma boa capacidade de se comunicar, e isso é um dos grandes causadores de conflitos no ambiente de trabalho.

O profissional que sabe se comunicar bem leva uma grande vantagem em relação aos demais, pois terá uma grande capacidade de persuasão (convencer as pessoas com suas informações) e, conseqüentemente, de negociação (tomada de decisão em conjunto com as partes envolvidas) no mundo corporativo.

Uma comunicação eficaz não se restringe apenas em falar bem. Requer uma boa habilidade de ouvir, porque falar é importante, mas ouvir é fundamental. Desenvolver essa competência precisa, além do domínio de técnicas e normas, as qualidades de percepção e dedicação e, acima de tudo, a busca constante pelo aperfeiçoamento através de treinamento.

Mas a comunicação pessoal tem dado lugar a formas impessoais de se comunicar, principalmente com o uso da Internet. Diante disso, apenas falar corretamente não vai garantir que a mensagem seja bem passada. Escrever corretamente e saber interpretar o que está escrito também são elementos essenciais. Neste sentido, é importante levar em consideração que a utilização de meios eletrônicos para o envio de mensagens oculta um pouco os sentimentos envolvidos, pois não podemos ignorar que o processo comunicativo está fortemente impregnado de emoções, assim como todos os relacionamentos.

A comunicação eficaz exige do profissional a organização das idéias para que apresente objetividade, coerência, clareza e segurança na informação a ser transmitida. A organização das idéias ajuda na fala e na escrita. Isso contribui para ser ouvido, aceito e respeitado no grupo de trabalho, contribuindo com o desenvolvimento próprio e dos outros. E, conseqüentemente, o reconhecimento do trabalho desempenhado.

Comunicar-se bem é um diferencial no mercado de trabalho. Competência que deve ser aprimorada e adequada a cada situação vivenciada.

4.3.4 Aprendizagem

A aprendizagem pode ser tratada como o processo onde as experiências vivenciadas motivam a mudança de comportamento do indivíduo. Essa mudança pode ser considerada como o crescimento e o desenvolvimento de uma pessoa, não apenas da maturação (expressão associada à passagem do tempo, às fases da vida), mas resultante de sua interação com o meio. Esse processo leva o indivíduo a mudar de comportamento através da aquisição, retenção, generalização e transferência de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

O conhecimento envolve basicamente a inteligência, fazendo com que o indivíduo receba e processe informações e seja capaz de utilizá-lo para solucionar questões que lhe são apresentadas. As habilidades estão ligadas ao sistema sensorio-motor, em que o indivíduo precisa dominar os movimentos e executá-los de forma simultânea. As atitudes são resultados de treinamento, experiências vividas e observação. O treinamento é uma organização sistemática de exercícios que devem ser praticados; as experiências vividas são momentos pelos quais uma pessoa participa de forma ativa; e a observação representa situações que o sujeito não participa, mas acompanha o andamento.

A capacidade de aprender é inerente ao ser humano e desenvolve-se espontaneamente. No entanto, o enfoque que se quer dar não é na aprendizagem espontânea, mas sim no processo que pode ser planejado e executado, através de treinamento, desenvolvimento e educação, onde o indivíduo consiga mobilizar suas qualificações para transformá-las em resultados e ações de valor. O aprendizado precisa ser rápido e eficaz para que se torne uma vantagem competitiva do próprio profissional.

O foco aqui está em profissionais competentes que estejam numa busca constante por formação, qualificação e crescimento e, que consigam associar esse repertório com os interesses da organização, como também com os próprios interesses pessoais. Isso mostra o comprometimento desse profissional com a organização e com a sua carreira. Profissionais comprometidos com suas organizações têm a propensão de aplicar diretamente no trabalho o conhecimento aprendido.

Como a aprendizagem se dá pela interação com o meio, devemos considerar que ela também acontece através do contato com outras pessoas. Em um primeiro momento, o profissional deve se preocupar com a aprendizagem própria, ou seja, com a construção do seu próprio conhecimento e mudança de comportamento. Para, em seguida, se preocupar com a aprendizagem das pessoas com as quais convive no ambiente de trabalho. O envolvimento

com a aprendizagem dos outros é importante porque a própria pessoa estará aprendendo com eles.

4.3.5 Liderança

A liderança pode ser considerada como um fenômeno social, caracterizado pela capacidade de motivar e influenciar as pessoas para que contribuam com os objetivos do grupo ou organização. Essa capacidade é exercida em uma determinada situação por uma pessoa competente para tal. É uma competência altamente exigida no mercado de trabalho, pois representa uma qualidade sustentada em pilares que não são aprendidos com a educação formal, como respeito, compromisso, paciência e humildade.

A capacidade de liderar não pode ser uma imposição, mas sim uma conquista de uma pessoa sustentada no seu caráter. Todas as pessoas podem trabalhar a si mesmas para serem líderes bons ou excepcionais. Para isso, é importante que o profissional apresente características e princípios fundamentais que sustentem sua liderança, como: trabalho em equipe; apresentar objetivos comuns à equipe; gostar de desenvolver pessoas; ser empreendedor e ter espírito de vitória, entre outros.

O verdadeiro líder desenvolve nos liderados o gosto pelo *Trabalho em equipe*, e isso desencadeia no fortalecimento dos relacionamentos interpessoais, capaz de estimular a ação. O objetivo do líder é o sucesso da equipe conquistado com colaboração e dinamismo. Os membros da equipe devem ser tratados como colaboradores e o líder deve apoiar o grupo através da confiança.

A liderança acontece quando o grupo está voltado para *Objetivos Comuns*. Ao construí-los, o líder precisa dar exemplo, demonstrando perseverança e compromisso com estes, e, acima de tudo, ter convicção de que é capaz de superar os desafios. Os objetivos servem como um foco aos membros da equipe, e devem ser gratificantes às pessoas. A influência exercida pelo líder conscientiza o grupo da importância e coordena as atividades para alcançar esses objetivos.

A terceira característica que consideramos fundamental para o exercício da liderança é o gosto pelo *Desenvolvimento das Pessoas* que compõem sua equipe. O líder eficaz não tem medo que seus seguidores sejam fortes e tenham autonomia. Ele procura criar o espírito de responsabilidade e confiança delegando atribuições a sua equipe. Acredita ainda que as

informações e decisões devem ser divididas com o grupo para que possa ensinar, orientar e treinar novos líderes. E entende o crescimento e o fortalecimento de cada membro equipe como seu próprio sucesso.

O perfil *Empreendedor* representa a necessidade que o líder tem de modelos novos de gerenciar a equipe e de solucionar os problemas. Ele gosta constantemente de novidade, de pessoas novas, de idéias novas, de pensamentos novos. O líder é um grande inquieto que está sempre buscando novos desafios e novas superações para si e para sua equipe. Principalmente porque seu foco está na solução e não no problema. As pessoas que pensam em termos de solução acreditam que todo o problema é passageiro e surge para ser resolvido.

Com isso, ele desenvolve outra grande característica, o *Espírito de Vitória*. Uma vez que o líder é um grande motivador, ele realiza seu trabalho com amor, com vontade, o que acaba contagiando a equipe inteira. Isso é um pré-requisito para o sucesso. Ao obter resultados positivos com o trabalho da equipe, ele se mantém “embalado pelos excelentes resultados”, refletindo em todo o grupo.

O sucesso de um líder envolve traços pessoais, características da sua equipe e as características da situação em que se encontram. A liderança é a certeza que as pessoas têm de que realmente podem fazer acontecer, que podem motivar equipes para as coisas acontecerem.

4.4 Ambiente organizacional

Ambiente organizacional é o meio onde a organização opera e que pode ser externo ou interno. O ambiente externo pode envolver concorrentes, clientes, fornecedores, sociedade e todas as forças externas que afetam direta e indiretamente a organização, e sobre os quais ela não tem controle ou tem apenas um controle parcial. O ambiente interno pode envolver as pessoas que trabalham na organização, local, instalações físicas, equipamentos, etc., e sobre os quais ela exerce algum tipo de controle.

Para efeitos de planejamento profissional e do presente trabalho será dado ênfase apenas ao ambiente interno, uma vez que é o de maior influência (ver Figura 22).

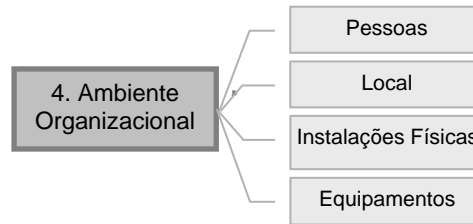


Figura 22 – Elementos do Campo *Ambiente Organizacional*

4.4.1 Pessoas

As pessoas no ambiente organizacional podem ser consideradas como os clientes internos e clientes externos. Os clientes internos são todos os funcionários e colaboradores da organização e, os clientes externos são formados pelas pessoas que adquirem, pagam ou se beneficiam de algum produto ou serviço oferecido pela empresa. No contexto do planejamento profissional, o foco será dado aos clientes internos. Pois, o indivíduo ao planejar sua vida profissional precisa considerar as pessoas com quem convive ou conviverá no ambiente de trabalho.

O relacionamento profissional é uma parceria entre as pessoas no ambiente de trabalho, e por isso deve ser harmonioso, levando em consideração os elementos emocionais e de comunicação (elementos enfatizados no planejamento profissional). É necessário entender que cada um possui suas próprias características pessoais e profissionais e, portanto, o local de trabalho está cheio de personalidades diferentes. Saber se relacionar com essa diversidade é importante para qualquer profissional. Assim, duas características são importantes para manter um bom ambiente de trabalho: respeito e tolerância.

No planejamento profissional é importante que o indivíduo atente para as características das pessoas com as quais irá conviver no ambiente organizacional, uma vez que os colegas de trabalho podem ser considerados como uma segunda família, com a qual passará grande parte do seu dia.

4.4.2 Local

Local é um termo muito amplo e possui vários significados. Nesse caso, vamos sugerir três entendimentos para o termo e que podem ser adotados pelo profissional de acordo com sua necessidade.

O primeiro caso refere-se à *Localização Geográfica*, ou seja, cidade ou país que melhor se adequa ao planejamento profissional. Às vezes, a solução para o desenvolvimento da carreira do sonho pode estar em outra localidade que não a desejada. Por isso, a possibilidade de ir trabalhar em outra cidade deve ser levada em consideração quando a profissão desejada exigir. Aqui sugerimos cuidar três questões na escolha de uma cidade ou região para ir trabalhar: o porte da cidade (pequeno, médio ou grande) a infra-estrutura oferecida e o clima. Existem organizações (nacionais ou multinacionais) que oferecem incentivos a funcionários que desejam trocar de cidade ou país e, por isso, é possível desenvolver a carreira dentro de uma mesma instituição ou buscar novas realidades.

O segundo caso do termo local aplica-se ao *Tipo de Organização*. As organizações podem ser basicamente classificadas de três tipos: organizações públicas, organizações privadas e organizações não-governamentais. E, o último caso refere-se ao *Setor da Organização* que o profissional quer atuar e que podem ser: Administrativo, Comercial, Financeiro, de Produção, Recursos Humanos. Acrescentamos ainda Jurídico e Sistemas de Informação.

Ao indivíduo que está buscando seu planejamento profissional seria interessante que considerasse e fizesse uma boa escolha do local onde deseja trabalhar ou continuar seu desenvolvimento de carreira.

4.4.3 Instalações físicas

Instalação física é a infra-estrutura interna ou área de trabalho da organização, e deve permitir a adaptação do indivíduo às condições de trabalho. O ambiente de trabalho deve oferecer instalações físicas construídas e organizadas de maneira que garantam as condições higiênicas, de segurança e de conforto ao trabalhador, obedecendo as exigências legais das

Normas Regulamentadoras (normas que regulamentam e fornecem parâmetros e instruções sobre Saúde e Segurança do Trabalho).

Alguns elementos básicos que formam as condições físicas do trabalho são: temperatura, ruídos, vibrações, radiações, equipamentos, iluminação, cores, ergonomia, etc. O profissional ao escolher o ambiente de trabalho em que quer atuar precisa levar em consideração essas condições oferecidas, pois é nesse lugar que, em geral, ele passará a maior parte do dia. Portanto, escolher um lugar em que se sinta bem é fundamental.

4.4.4 Equipamentos

Equipamentos podem ser considerados como os aparelhos, materiais ou acessórios cujo uso ou aplicação está diretamente ligado às peculiaridades do trabalho a ser executado. É importante que os materiais mantenham sua manutenção de operacionalidade, principalmente para oferecer condições adequadas de segurança ao indivíduo e ao ambiente. A organização é a responsável pela manutenção desses equipamentos. Mas a utilização é de responsabilidade tanto da organização quanto do funcionário.

O profissional precisa considerar a realidade desse elemento no seu local de trabalho ou no local almejado. Primeiro por entender que se trata da segurança própria e do ambiente. Segundo pelo fato de buscar um melhor rendimento das operações a serem executadas. E terceiro porque equipamentos adequados, em ótimo estado e atualizados facilitam o trabalho.

5 ALINHAMENTO DO PLANEJAMENTO PROFISSIONAL COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

O planejamento estratégico organizacional utilizado no alinhamento com o planejamento profissional é o modelo desenvolvido por Estrada (2006), apresentado na Figura 23 pelos elementos que o compõem: a) avaliação e estabelecimento da visão de futuro; b) análise interna e análise externa; c) questões estratégicas e planos de ação e d) e inovação.



Figura 23 – Planejamento Estratégico Organizacional adaptado de Estrada (2006)

O planejamento profissional está dentro do modelo de Planejamento Pessoal desenvolvido por Estrada (2007), que envolve cinco áreas: individual, profissional, familiar, empresarial ou de negócios pessoais e espiritual, social e político. Essas áreas são trabalhadas a partir de planejamentos específicos, conforme mostra a Figura 24.



Figura 24 – Modelo de Planejamento Pessoal de Estrada (2007)

O planejamento individual trata de questões particulares, desejos, saúde, lazer e economia. O trabalho da individualidade está ligado ao indivíduo como elemento completo, sendo tratado desvinculado dos papéis sociais que este exerce. No planejamento profissional, as questões tratadas envolvem carreira, cursos de formação, competências e ambiente de trabalho. O planejamento profissional permite que o indivíduo avalie e busque vantagens competitivas para permanecer no mercado, uma vez que precisa estar sempre buscando novos desafios, novos cursos, novas qualificações, pois a estagnação leva a desmotivação e a nenhuma perspectiva na carreira.

O planejamento familiar envolve as relações com parceiros, filhos, pais e demais parentes. Essa é uma área importante porque envolve pessoas que dão suporte a trajetória de vida do indivíduo. No que diz respeito aos negócios pessoais ou empresarial, o planejamento trata do indivíduo enquanto investidor, do patrimônio, da área de investimento, da situação do mercado e do retorno financeiro. Por fim, o planejamento espiritual, político e social busca um envolvimento do indivíduo com seus valores pessoais e suas crenças, com a sociedade e com os relacionamentos interpessoais.

O que se propõe nesse modelo de planejamento pessoal não é sobrepor uma área à outra, mas sim, buscar a harmonia do indivíduo através do equilíbrio entre as partes. No entanto, a ênfase do trabalho aqui desenvolvido está apenas no planejamento profissional. Portanto, o modelo proposto trata dos elementos que irão responder aos desejos e aspirações da organização, através do desenvolvimento do próprio profissional. Por isso o alinhamento entre planejamento estratégico e profissional constitui-se de grande importância.

O alinhamento refere-se ao ajuste entre os elementos da organização. Nesse caso, elementos estratégicos e humanos. Considerando a lacuna existente entre os processos isolados da área de administração e da área de gestão de pessoas, sugerimos o modelo

apresentado na Figura 25 como forma de alinhamento entre o planejamento profissional e o planejamento estratégico organizacional.

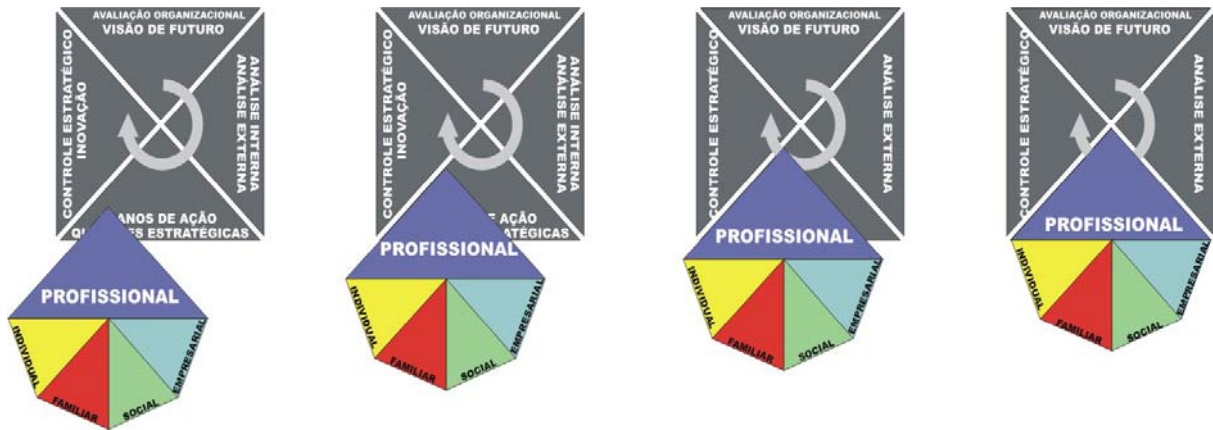


Figura 25 – Alinhamento do Planejamento Profissional com o Planejamento Estratégico Organizacional

Esse alinhamento ocorre com a sintonia das questões estratégicas e os planos de ação do planejamento estratégico organizacional e o planejamento profissional dos colaboradores da organização. O planejamento profissional ao trabalhar o desenvolvimento de quatro elementos – carreira, competências técnicas, competências comportamentais e ambiente organizacional – busca atender aos desejos da organização quanto às questões estratégicas e ao plano de ação. Permitindo que a instituição consiga cumprir seu planejamento estratégico com profissionais qualificados que reconheçam a importância da melhoria contínua e da mudança.

O profissional responde à organização com qualificação, comportamentos desejados e vontade de se desenvolver. Mas a organização também precisa avaliar se está atendendo de modo satisfatório os desejos de seus colaboradores, oferecendo oportunidades de crescimento e criando um ambiente em sintonia, pois a contribuição deve ser recíproca. A união desses dois fatores busca a coerência de propósitos entre estratégias da empresa e estratégias pessoais dos recursos humanos da organização.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho apresenta os resultados de um estudo exploratório para a construção de um modelo de planejamento profissional que esteja alinhado ao planejamento estratégico das organizações.

Os modelos de planejamento pessoal e profissional estudados na fundamentação teórica apresentam processos, mas não deixam claros os elementos que precisam ser desenvolvidos pelos indivíduos. Dessa forma, o modelo aqui proposto busca desenvolver exatamente os elementos que devem ser trabalhados por um profissional para que seja atrativo no mercado de trabalho e possa dar retorno à organização em que atuar.

Assim, o planejamento profissional desenvolvido neste trabalho envolve quatro campos: Carreira, Competências Técnicas, Competências Comportamentais e Ambiente Organizacional.

- ❖ A Carreira implica uma concepção individualizada, onde cada pessoa é a responsável pelas decisões tomadas na busca da auto-realização, não vinculando sua vida profissional a uma única organização, nem tão pouco a um único papel a ser exercido. Aqui, trabalhamos com a escolha dos elementos função, cargo e remuneração desejados por parte do indivíduo.
- ❖ As Competências Técnicas compreendem os conhecimentos e habilidades a serem desenvolvidos para alcançar a Carreira desejada. Com isso, os elementos propostos a serem desenvolvidos são: formação (graduação e pós-graduação), atualização (cursos de curta e longa duração), idiomas (entendimento e fluência) e estágios (nacionais e internacionais). Esse campo envolve os primeiros passos de um indivíduo no mercado de trabalho e conscientiza-o para a busca contínua por qualificação, uma vez que o mesmo irá desempenhar diversos papéis ao longo de sua carreira.
- ❖ As Competências Comportamentais formam o conjunto de atitudes e comportamentos que facilitam a realização das atividades profissionais. O

desenvolvimento compreende cinco elementos - autoconhecimento, emoção, comunicação, aprendizagem e liderança - que devem ser aprimorados, proporcionando benefícios ao profissional nos relacionamentos sociais no ambiente de trabalho.

- ❖ O Ambiente Organizacional, meio onde a organização opera, enfatiza os elementos internos como: pessoas que ali atuam, local, instalações físicas e equipamentos. A escolha do ambiente organizacional onde o profissional atua ou atuará é importante porque de nada adianta ser qualificado e ter comportamentos desejados se o mesmo não consegue se adaptar ao ambiente de trabalho.
- ❖ Carreira, Competências Técnicas, Competências Comportamentais e Ambiente Organizacional proporcionam um trabalho integrado de elementos que colaboram para o desenvolvimento completo do profissional, englobando questões técnicas, comportamentais e emocionais.
- ❖ Cabe salientar que a responsabilidade pela construção e implementação do planejamento profissional é do próprio indivíduo. Qualquer organização pode estimular seus colaboradores a elaborá-lo e ajudá-los na implementação. Porém, somente o próprio profissional é quem poderá decidir quais são as melhores escolhas para si.
- ❖ O planejamento profissional configura-se como uma ferramenta que ajuda na gestão estratégica da organização, possibilitando reflexões e análises sobre o papel dos recursos humanos, de forma a propiciar um conhecimento maior sobre o que querem os colaboradores e de que forma a empresa pode se beneficiar disso.

Ao analisar os modelos de planejamento estratégico, fica evidente em qual etapa entra o papel dos colaboradores.

- ❖ No alinhamento entre planejamento profissional e estratégico, observa-se que os colaboradores devem responder ao planejamento estratégico nas questões estratégicas e planos de ação. Por isso, o profissional precisa estar em sintonia com os desejos da organização ou buscar uma organização onde encontrará essa sintonia.
- ❖ Com o estabelecimento da relação do planejamento profissional com o planejamento estratégico organizacional, o trabalho auxilia as empresas que desejam alinhar seus recursos humanos e estratégicos, criando um ambiente satisfatório a ela própria e aos colaboradores.

- ❖ O alinhamento do planejamento profissional ao planejamento estratégico organizacional permite que as empresas enfrentem as turbulências que ocorrem no ambiente, possibilitando a sua sustentabilidade e crescimento com profissionais altamente competentes, alinhados com as estratégias organizacionais.

Ao finalizar esta pesquisa, cabe ainda fazer algumas recomendações sobre o tema, uma vez que os assuntos não se esgotam e podem ser estudados sob várias perspectivas, auxiliando outros pesquisadores no desenvolvimento de seus estudos:

- ❖ Aplicação, validação e revisão do modelo de planejamento profissional proposto neste trabalho, podendo configurar-se em um trabalho de doutorado.
- ❖ Aplicação do modelo em todos os níveis hierárquicos da organização.
- ❖ Levantamento da satisfação dos colaboradores que tenham o seu planejamento profissional alinhado ao planejamento estratégico da organização em que atuam.
- ❖ Verificação da mudança organizacional a partir da aplicação do planejamento profissional dos colaboradores alinhado ao planejamento estratégico organizacional.

7 BIBLIOGRAFIA

7.1. Artigos em Português

CHANLAT, J.F. Quais as carreiras para qual sociedade (I). In: **RAE** – Revista de Administração de Empresas – FGV. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov-dez, 1995.

COHEN, D. A empresa é você. **Revista Você S/A**. São Paulo: Grupo Abril, set 1998.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas** – FGV. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr, 1995.

REIS, Germano G. Da Experiência ao Aprendizado: a prática reflexiva como recurso no processo de *coaching* de executivos. In: **ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

VILLAS, Marcos; FONSECA, Marcus; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de. Assegurando o alinhamento estratégico da tecnologia de informação e comunicação: o caso das unidades de refino da Petrobrás. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 127-153, jan./fev. 2006.

7.2 Artigos em Outros Idiomas

HALL, Douglas T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v.10, n.4, p.8-16, nov. 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**; 3: 79-91, May-June 1990.

HENDERSON, John C.; VANKATRAMAN, N. Strategic Alignment: leveraging information technology for transforming organizations. In: **IBM Systems Journal**. Armonk: IBM Co., v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

THACH, L.; HEINSELMAN, T. Executive coaching defined. **Training and Development Journal**, v. 53, n. 3, p. 34-39, mar. 1999.

TRACY, Brian. Coaching for Success. **Sales Mark Manage.** v. 159, n. 6, p. 6-6, jul/ag. 2007.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, John C. Exploring the concept of “fit” in strategic management. In: **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: Academy of Management, v. 9, n. 3, p. 513-525, jul. 1984.

7.3 Livros em Português

ALMEIDA, M. de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, I., DECLERCK, R. & HAYES, R. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ARAÚJO, Ane. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

CARVALHO, Antônio Vieira de.; NASCIMENTO, Luiz Paulo de. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CERVO, A.L. e BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORDEIRO, José Vicente B. de M. **Alinhamento Estratégico**: estudos multicase em empresas paranaenses de médio porte. Tese de Doutorado. UFSC: Florianópolis, 2005.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1998.

DI STÉFANO, Rhandy. **O Líder-Coach: líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ESTRADA, Rolando J.S. **A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional**. Tese de Pós-Doutorado (Pós-Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HSM Management. Ferramentas para o crescimento. n.43, mar-abri, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LAKATOS, E.M. e MARCONI, M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, M. (Coord.) **Gestão de Marketing**. Série Gestão Empresarial. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LÜDKE, M. e ANDRÉ, M.E. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, G.A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXWELL, John C. **Competências pessoais que as empresas procuram: seja o profissional que toda equipe deseja**. São Paulo: Mundo Cristão, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO DE LÍNGUA PORTUGUESA. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PAULA, M. de. **O sucesso é inevitável**. São Paulo: Futura, 2005.

RABAGLIO, M. **Seleção por Competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RAMPERSAD, Hubert K. **Scorecard para Performance Total: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científico**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

SAVIOLI, Nelson. **Carreira: manual do proprietário**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

SEIWERT, Lothar J. **Se tiver pressa, ande devagar**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2004.

SOUZA, César. **O momento da sua virada: estratégias que definem o sucesso de pessoas e empresas**. São Paulo: Gente, 2004.

_____. **Você é do tamanho de seus sonhos: estratégias para concretizar projetos pessoais, empresariais e comunitários**. São Paulo: Gente, 2003.

STONER, J. & FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

THONPSON A.A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implantação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

7.4 Livros em Outros Idiomas

BRYSON, J.M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

HOLLIDAY, Micki. **Coaching, Mentoring and Managing**: a coach guidebook. 2. ed. Franklin Lakes, NJ: Career Press, 2001.

KOSHY, S. **Personal Strategic Planning**. Winnipeg: Compass, 2005.

MORRISEY, George L. **Creating Your Future**: personal strategic planning for professionals. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1992.

PORTILLO, Jo. **Strategic Personal Planning**. Kansas: Terrace Trail Press, 1997.

OXFORD ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY OF CURRENT ENGLISH. 6. ed. Oxford: Oxford University, 2000.

WEBSTER'S NEW WORLD COLLEGE DICTIONARY. 3. ed. New York: Macmillan, 1997.

7.5 Pesquisa na Internet em Português

BINI, E. **Construção e gerenciamento de carreira.** Disponível em <<http://www.cse.ufsc.br/~cad/A%20constru%E7%E3o%20e%20o%20gerenciamento%20de%20carreira.ppt>> Acesso em 29 ago. 2006.

BRONDANI, G. **O Planejamento Estratégico nas organizações,** 1999. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sfc/ideias/ideias/planeja.htm>> Acesso em 08 mai. 2006.

COSTA, Claudinei. **Por que escrever um planejamento estratégico pessoal?,** 2005. Disponível em: <http://www.acontecendoaqui.com.br/at_088.php> Acesso em 28 ago. 2006.

ESTRADA, Rolando J. S. **Planejamento Pessoal,** 2007. Disponível em: <<http://www.nge.ct.ufsm.br>> Acesso em 18 nov. 2007.

MACEDO, Gutemberg B. de. **Planeje sua carreira com inteligência.** VOCÊ S/A. Disponível em http://vocesa.abril.com.br/aberto/colunistas/pgart_0701_20042004_38005.shl. Publicado em 20 abr 2004a. Acesso em 21 abr 2007.

MACEDO, Gutemberg B. de. **Planeje sua carreira com inteligência (Parte II).** VOCÊ S/A. Disponível em http://vocesa.abril.com.br/aberto/colunistas/pgart_0701_30042004_38538.shl. Publicado em 30 abr 2004b. Acesso em 21 abr 2007.

NAVARRO, Leila. **Planejamento Estratégico Pessoal.** Curso Online de Planejamento Estratégico Pessoal. Disponível em: <http://www.webtraining.com.br/servlet/ServletSigaDesktop?action=showInicio>. Acesso em 1º set. 2006a.

NAVARRO, Leila. **Planeje a si próprio.** Curso Online de Planejamento Disponível em http://carreiras.empregos.com.br/carreira/favoritos/colunistas/leila/020804-leila_planejamento_carreira.shtm. Acesso em 27 ago 2006b.

PIRES, N. **Planejamento estratégico pessoal.** Disponível em: <http://www.eap.ap.gov.br/imagens/download/planejamento.ppt>> Acesso em 28 ago. 2006.

SPIESS, Marcos. **Planejamento Estratégico Profissional.** Disponível em <http://superdownloads.uol.com.br/materias/20031124,207,1.html> Publicado em 24.11.2003. Acesso em 27 ago 2006.