

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

**PLANEJAMENTO DA FAMÍLIA INTEGRADO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Giovana Bortoluzzi Fleig

Santa Maria, RS, Brasil

2013

**PLANEJAMENTO DA FAMÍLIA INTEGRADO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL**

Giovana Bortoluzzi Fleig

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração 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

2013

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bortoluzzi Fleig, Giovana
Planejamento da Família integrado ao Planejamento
Estratégico Pessoal / Giovana Bortoluzzi Fleig.-2013.
81 p. ; 30cm

Orientador: Rolando Juan Soliz Estrada
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2013

1. Planejamento Estratégico Pessoal 2. Planejamento
da Família 3. Empresa Familiar I. Soliz Estrada, Rolando
Juan II. Título.

**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

**PLANEJAMENTO DA FAMÍLIA INTEGRADO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL**

elaborada por
Giovana Bortoluzzi Fleig

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

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

Clandia Maffini Gomes, Dr^a (UFSM)

Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr (UFSM)

Santa Maria, 17 de julho 2013.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Rolando Juan Soliz Estrada, pela orientação, amizade e incentivo.

À minha família, pelo apoio e compreensão.

À Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e aos Professores, especialmente aos que compõem a banca examinadora, por acompanharem minha trajetória.

Aos colegas do Núcleo de Gestão Empresarial (NGE) e da turma do Mestrado Acadêmico em Administração de 2011, pela colaboração.

RESUMO

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

PLANEJAMENTO DA FAMÍLIA INTEGRADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL

AUTORA: GIOVANA BORTOLUZZI FLEIG

Orientador: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Data e Local da Qualificação: Santa Maria, 17 de julho de 2013.

O planejamento estratégico é naturalmente aplicado às organizações para competir e lidar com mudanças. Assim como uma organização pode adotar o planejamento estratégico para atingir seus objetivos, um indivíduo pode planejar sua vida de modo antecipar as mudanças, aproveitar as oportunidades e alcançar a autorrealização. O planejamento estratégico pessoal é um método de gestão de vida que aborda diversas áreas (profissional, individual, familiar, negócios pessoais e participação social). No âmbito familiar, ele permite que a pessoa decida conscientemente e controle as conseqüências desses relacionamentos, prevenindo conflitos. Isso é especialmente importante na empresa familiar. O objetivo do presente trabalho consiste em propor um esquema de planejamento da família que aborde relacionamentos afetivos e jurídicos entre cônjuges ou companheiros, pais, filhos, avós e netos, contribuindo com o planejamento estratégico pessoal. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, realizada a partir de dados bibliográficos. A análise da literatura permitiu identificar as variáveis para a composição do modelo proposto. Ao final, apresentou-se um quadro para nortear o planejamento das relações afetivas e jurídicas familiares, permitindo que o indivíduo decida conscientemente e controle as conseqüências desses relacionamentos. O planejamento da família proposto não substitui com os modelos consolidados de planejamento estratégico pessoal, mas pode ser utilizado de modo complementar.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico Pessoal, Planejamento da Família, Empresa Familiar

ABSTRACT

Master Degree Dissertation
Post-Graduation Program in Administration
Federal University of Santa Maria

FAMILY PLANNING INTEGRATED TO PERSONAL STRATEGIC PLANNING

AUTHOR: GIOVANA BORTOLUZZI FLEIG

ADVISOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Date and Place of Defense: Santa Maria, July, 17th, 2013.

Strategic planning is naturally applied to organizations to compete and deal with change. Just as an organization can adopt strategic planning to achieve their goals, an individual can plan your life so anticipate change, seize opportunities and achieve self-actualization. Strategic planning is a method of personal life management that covers several areas (professional, individual, family, personal business and social participation). In the family, it allows the person to make informed decisions and control the consequences of these relationships, preventing conflict. That is especially important in the family business. The objective of this paper is to propose a model of family planning to deal with emotional and legal relationships between spouses, parents, children and grandparents, contributing to the personal strategic planning. This is an bibliographical exploratory qualitative research. The literature review allowed to identify the variables to the model. At the end, it was presented a model to guide the affective and legal relationships planning. This allows the individual to make informed decisions and control the consequences of these relationships. The proposed model does not replace the personal strategic planning models consolidated, but can be used in a complementary way.

Key words: Personal Strategic Planning, Family Planning, Family Business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Paradigma dos Sete Hábitos.....	21
Figura 2 – Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal	25
Figura 3 – Tipologia dos Sonhos	27
Figura 4 – Modelo do Equilíbrio de Tempo de Seiwert/Peseschkian.....	30
Figura 5 – Pirâmide de sucesso em busca da eficácia	31
Figura 6 – Fórmula do sucesso e da felicidade, sem estresse.....	34
Figura 7 – Áreas do Planejamento Estratégico Pessoal do Modelo Estrada de PEP.....	36
Figura 8 – Modelo de planejamento estratégico pessoal de Estrada	37
Figura 9 – Proporção de divórcios e separações segundo o regime de bens entre 2001 e 2011	52
Figura 10 – Distribuição dos arranjos familiares no Brasil de 2001 a 2011	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores para a criação de metas de vida e de carreira.....	26
Quadro 2 – Estilos pessoais de gerenciamento de mudança - Souza.....	28
Quadro 3 – Quadro comparativo dos modelos de planejamento estratégico pessoal.....	40
Quadro 4 – Categorias analíticas do estudo	43
Quadro 5 – Campos e elementos do Planejamento Familiar de Estrada	45
Quadro 6 –Planejamento da Família.....	46
Quadro 7 – Bens particulares e bens comuns.....	54
Quadro 8 – Herança do cônjuge	55
Quadro 9 – Resumo das categorias dos resultados.....	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1. Justificativa	14
1.2 Problemática	16
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo Geral.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Estrutura do trabalho	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Planejamento Estratégico Pessoal (PEP).....	18
2.2 Modelos de Planejamento Estratégico Pessoal.....	19
2.2.1 Modelo do Paradigma dos Sete Hábitos de Covey	19
2.2.2 Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal de Morrisey	23
2.2.3 Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal de Koshy	24
2.2.4 Tipologia de sonhos de Souza.....	27
2.2.5 Modelo do Equilíbrio de Tempo de Seiwert.....	29
2.2.6 Fórmula do Sucesso e da Felicidade de Cygler.....	33
2.2.7 Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal de Estrada.....	35
2.3 Planejamento da família	39
3 METODOLOGIA	41
3.1 Tipo de pesquisa.....	41
3.2 Delineamento da pesquisa	42
3.3 Coleta dos dados	43
3.4 Análise dos dados.....	44
4 PLANEJAMENTO DA FAMÍLIA.....	45
4.1 Relacionamento com o cônjuge ou companheiro	47
4.1.1 Aspectos Afetivos do relacionamento com o cônjuge ou companheiro.....	47
4.1.1.1 Opção	47
4.1.1.2 Amor	49
4.1.1.3 Individualidade	49
4.1.2 Aspectos jurídicos do relacionamento com o cônjuge ou companheiro.....	50
4.1.2.1 Formas de constituição da família	50
4.1.2.2 Regime de bens.....	51
4.1.2.3 Meação	53
4.1.2.4 Herança	55
4.1.2.5 Sustento.....	56

4.2	Relacionamento com os filhos	57
4.2.1	Aspectos afetivos do relacionamento com os filhos.....	57
4.2.1.1	Opção e quantidade.....	57
4.2.1.2	Amor	59
4.2.1.3	Interdependência.....	59
4.2.2	Aspectos jurídicos do relacionamento com os filhos	60
4.2.2.1	Poder Familiar	60
4.2.2.2	Sustento.....	61
4.2.2.3	Educação	62
4.2.2.4	Herança	63
4.2.2.5	Guarda.....	63
4.3	Relacionamento com os pais.....	64
4.3.1	Aspectos afetivos do relacionamento com os pais	64
4.3.1.1	Amor	64
4.3.1.2	Interdependência.....	65
4.3.2	Aspectos jurídicos do relacionamento com os pais.....	65
4.3.2.1	Sustento.....	65
4.3.2.2	Convivência familiar.....	66
4.3.2.3	Herança	66
4.4	Relacionamento entre avós e netos	67
4.4.1	Aspectos afetivos do relacionamento entre avós e netos.....	67
4.4.1.1	Amor	67
4.4.2	Aspectos jurídicos do relacionamento entre avós e netos.....	68
4.4.2.1	Sustento.....	68
4.4.2.2	Guarda.....	68
4.4.2.3	Herança	69
4.5	Resultados.....	69
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
5.1	Conclusões	72
5.2	Limitações.....	73
5.3	Recomendações.....	73
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75

1 INTRODUÇÃO

A família é a unidade básica de qualquer sociedade, até mesmo das mais primitivas. Desde sua origem, o conceito de família remetia a um grupo vinculado por critérios de consanguinidade ou de afinidade. No entanto,

Famulus quer dizer escravo doméstico e *família* é o conjunto dos escravos pertencentes a um mesmo homem. Nos tempos de Gaio, a família “*id est patrimonium*” (isto é, herança) era transmitida por testamento. A expressão foi inventada pelos romanos para designar um novo organismo social, cujo chefe mantinha sob o seu poder a mulher, os filhos e um certo número de escravos, com o pátrio poder romano e o direito de vida e morte sobre todos eles. (ENGELS, 1989, p. 61)

A família romana foi, portanto, uma das primeiras formas de organização da produção de riquezas. A noção de família não se limitava a laços de sangue ou de afinidade, mas principalmente relações patrimoniais que definiam a quem pertenciam os meios de produção e qual era a ordem de sucessão hereditária.

Séculos se passaram e a combinação entre atividades familiares e produtivas continuava a existir. No Brasil, a primeira forma de empreendimento privado foi as capitâneas hereditárias, onde não havia uma separação clara entre família e negócio. Os meios de produção eram herdados pelo filho primogênito do capitão (GORGATI, 2000).

A família moderna, formada por pai, mãe e filhos, com intimidade e afeto, emergiu no século XVIII (ARIÈS, 2006). O rompimento da base família-atividade produtiva foi desencadeado pelo processo de urbanização e industrialização experimentado entre os séculos XVIII e XIX (SILVA, 2010b). Com isso, houve a delimitação entre a esfera íntima, associada à vida privada, à estabilidade, à segurança, ao respeito e ao afeto, e a esfera social, relacionada à vida pública, ao trabalho e à incerteza dos negócios. A família, assim, perdeu a função de comunidade produtiva, passando a ser sustentada pela esfera social.

A família muda conforme a sociedade, pois ela reflete o estado da cultura do sistema social em que está inserida (ENGELS, 1989). No século XX, com o desenvolvimento de tecnologias reprodutivas, a inserção da mulher no mercado de trabalho e a possibilidade de dissolução de casamentos, o homem deixou de ser o único detentor dos meios de produção de riquezas, enfraquecendo a sua autoridade. A família monoparental, constituída por somente um

dos pais e seus filhos, rompeu com a ideia de que era necessário um casal para formação da família.

Embora a família continue a ser um espaço social para o desenvolvimento de vínculos naturais e patrimoniais, atualmente ela assume novos contornos. Hoje, a afetividade é elemento propulsor da formação da família (SILVA, 2005b). Nesse contexto, cada vez mais são reconhecidas novas formas de constituir uma família. Exemplo disso são as uniões estáveis, não provenientes do casamento, assim como relacionamentos homoafetivos e as famílias formadas por avós e netos.

Na sociedade atual, a família pode ser definida como "um a associação de pessoas que escolhem conviver por razões afetivas e assumem um compromisso de cuidado mútuo, se houver, com crianças, adolescentes e adultos" (SZYMANSKI, 2002, p. 9). O afeto constitui o liame fundamental da família no século XXI.

Isso não significa que a família atual se restringe ao aspecto afetivo. Ela fornece o suporte moral e, em muitos momentos, material para a trajetória da pessoa. A família é uma força dominante sempre presente, podendo variar a sua intensidade conforme o estágio da vida (WHEELWRIGHT, 2007). A influência familiar também pode variar dependendo do grau de envolvimento desta em outros aspectos da vida. Exemplo disso é a intersecção entre família e negócios: a empresa familiar.

Na empresa familiar, não há como contruir uma divisão clara e precisa entre vida profissional e vida pessoal. De uma forma ou de outra, o que acontece no ambiente de trabalho influencia a vida pessoal, e vice-versa. Em uma empresa familiar, onde os membros da mesma família trabalham na organização, "a tênue linha é ainda mais invisível" (Melo in: MELO & MENEZES, 2008, p. 250).

A empresa familiar enfrenta diversos paradoxos gerados por diferenças entre o sistema familiar e o sistema empresarial. A família tem uma base predominantemente emocional, enquanto a empresa possui uma base racional e lógica. Os relacionamentos familiares tem natureza cooperativa, enquanto os relacionamentos empresariais tendem a ser competitivos. Um novo membro nascido na família tem aceitação incondicional, enquanto um novo membro da empresa tem sua aceitação condicionada ao mérito, aos requisitos da contratação (SCHUMAN, STUTZ & WARD, 2011).

As situações paradoxais tornam a empresa familiar campo fértil para conflitos. Pesquisas já identificaram instrumentos para prevenir ou minimizar esses conflitos, tais como: protocolo familiar, planejamento estratégico, planejamento da sucessão, tratamento da relação intrafamiliar, implantação de assembléia familiar e conselho de família, estudo das transições no interior do sistema família-empresa e conhecimento das tendências da empresa familiar no mercado (POSO, 2004).

Os problemas intrafamiliares estão na raiz da alta taxa de mortalidade das empresas familiares (MOREIRA JUNIOR, 2006). Se conflitos familiares podem prejudicar a eficiência do indivíduo no trabalho – e realmente podem (SILVA, 2006) –, no caso da empresa familiar esses litígios podem chegar ao extremo de extinguir o próprio trabalho, causando o encerramento do negócio.

Empresários, gerentes, administradores, executivos: seja qual for o grau de influência que a família tem na vida desses, é importante prevenir e resolver conflitos familiares. “Quando os relacionamentos familiares são bons, a vida em si é boa” (COVEY, 2009, p. 47). As relações familiares podem ser tratadas e otimizadas através do planejamento estratégico pessoal.

O planejamento estratégico pessoal é um método de gestão de vida, que surgiu da necessidade de o ser humano de buscar seu desenvolvimento pessoal, progresso e crescimento por meio do autoconhecimento. Consiste em uma ferramenta útil para propiciar à pessoa conhecer-se, organizar-se, administrar melhor o seu tempo e estabelecer objetivos pessoais, na busca de maior equilíbrio e resultados nas diferentes áreas de sua vida (AUGUSTIN, 2008).

1.1. Justificativa

“Estratégia é entender o que você faz, o que quer se tornar e – mais importante – focalizar como fazer para chegar lá. Da mesma forma, trata do que você não faz; delimita as fronteiras em torno do alcance das intenções de uma empresa.” (LUECKE, 2008, p. 12). Esse conceito pode ser transportado para o âmbito pessoal, levando o indivíduo a refletir, planejar e a agir para atingir os seus objetivos.

No entanto, mesmo para os profissionais que trabalham com planejamento estratégico, sua aplicação pessoal não é tão óbvia. Nasajon (2003) relata que, mesmo sendo empresário e

professor universitário de Planejamento de Negócios, somente percebeu a aplicação e a importância do planejamento estratégico no âmbito pessoal ao passar por uma crise conjugal que quase resultou o divórcio.

No mundo atual, em que as pessoas estão constantemente submetidas à competição (SEIWERT, 2004), o planejamento estratégico pessoal representa uma ferramenta para aperfeiçoar suas competências pessoais e alcançar o sucesso. “Portanto, estratégia diz respeito não apenas aos empresários, executivos e empreendedores mas também às pessoas dispostas a assumir o controle de sua vida” (SOUZA, 2004, p. 45).

O planejamento estratégico pessoal é um método de gestão de vida que aborda diversas áreas, tais como: profissional, individual, familiar, negócios pessoais e participação social (ESTRADA, MORETTO NETO & AUGUSTIN, 2011). A relevância ou a necessidade de planejar cada um desses campos pode variar de pessoa para pessoa. O planejamento da área familiar é de suma importância para aqueles envolvidos em empresas familiares, a fim de prevenir conflitos entre parentes e contribuir para a perpetuação dessas organizações.

Alguns modelos de planejamento estratégico pessoal não incluem a família como aspecto da vida a ser planejado, mas somente como um possível objetivo a ser alcançado. Isso gera problemas práticos pois a família não é um acontecimento que ocorre ao final do processo. A família é a organização mais importante da vida de uma pessoa (LENCIONI, 2009).

Um dos poucos autores a se aprofundar no tema é Covey (2009) que aplicou o seu modelo de planejamento pessoal à família. No entanto, ainda há lacunas no estudo do planejamento da família como parte integrante do planejamento estratégico pessoal. Diante da parca literatura, fica clara a necessidade e a importância acadêmica e científica de estudos que promovam a melhor compreensão do tema.

De outro lado, o trabalho propõe o desenvolvimento de um instrumento a ser aplicado na prática do planejamento estratégico pessoal. Um modelo de planejamento familiar pode servir de bússola para o indivíduo em suas relações afetivas e jurídicas, permitindo que decida conscientemente e controle as consequências desses relacionamentos. O modelo proposto não concorrerá com os modelos consolidados de planejamento estratégico pessoal, mas poderá ser utilizado pelo *coach* (orientador) de modo complementar, associado a outro modelo.

1.2 Problemática

Wheelwright (2009) explica que assim como os *stakeholders* influenciam o futuro de uma organização, as pessoas possuem *stakeholders* que influenciam as suas vidas. Os membros da família são os principais *stakeholders*, prestando apoio afetivo e, muitas vezes, material à trajetória da pessoa.

No entanto, em momentos de crise e baixa afetividade, os familiares podem deixar de ser aliados, tornando-se independentes, competidores ou até mesmo inimigos (BINDA, 2002). Tratando-se de empresa familiar, as crises familiares podem vir acompanhadas de desastres nos negócios. Isso porque, muitas vezes, os papéis na família e na empresa se confundem (GERSICK et. al., 1997).

O papel desempenhado por um indivíduo na empresa ou no trabalho é temporário, mas o papel na família é definitivo (COVEY, 2009). Na família, a pessoa jamais poderá ser substituída e sua influência não pode ser afastada. Por essa razão, compreender e planejar as relações familiares é importante para o planejamento estratégico pessoal.

Planejamento estratégico pessoal não é administração estratégica, tampouco se confunde com planejamento estratégico para organizações, mas é uma “destilação” e síntese única de conceitos emprestados daqueles métodos e adaptados para indivíduos (WHEELWRIGHT, 2006).

Diante das particularidades do planejamento estratégico pessoal, e considerando a reduzida produção acadêmica sobre o tema do planejamento da família sob esse enfoque, buscase, neste trabalho, solucionar o seguinte problema: *Como pode ser realizado o planejamento da família, integrado ao planejamento pessoal, considerando os relacionamentos afetivos e jurídicos?*

1.3 Objetivos

Uma vez delimitado o problema, foram definidos o objetivo geral e objetivos específicos a serem atingidos ao fim da pesquisa:

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver um instrumento para o planejamento da família, integrado ao planejamento estratégico pessoal, que leve em conta os relacionamentos afetivos e jurídicos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar modelos de planejamento estratégico pessoal, como suporte teórico para construir o modelo de planejamento da família;
- Relacionar as normas jurídicas vigentes relevantes para o planejamento da família.
- Identificar as variáveis relevantes ao planejamento da família.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho será dividido em capítulos.

O **Capítulo 1** apresenta a introdução ao estudo, que abrange contextualização do tema proposto, justificativa e importância do trabalho, problemática e descrição dos objetivos a serem atingidos.

O **Capítulo 2** contém a revisão de literatura, com a análise dos modelos de planejamento estratégico pessoal e sua relação com o planejamento da família. Apresenta a teoria escolhida e sua aplicação em outros estudos.

O **Capítulo 3** apresenta o método, o delineamento da pesquisa, as categorias analíticas do estudo e os procedimentos de coleta, organização e análise dos dados.

O **Capítulo 4** apresenta o modelo de planejamento da família proposto.

O **Capítulo 5** contempla as conclusões e recomendações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento Estratégico Pessoal (PEP)

Há muito tempo tem se estudado o planejamento estratégico para organizações. O planejamento estratégico pode ser definido como a análise racional das oportunidades existentes, dos pontos fortes e fracos da empresa, e a escolha de um modo de compatibilização entre esses dois extremos, com vistas a satisfação dos objetivos da organização (ANSOFF, 1981).

O planejamento estratégico é, hoje, naturalmente aplicado às organizações para competir e lidar com mudanças. “O planejamento estratégico é um processo dinâmico e flexível que incorpora no seu processo a influência das mudanças do ambiente” (ESTRADA & ALMEIDA, 2007, p. 151). Ele auxilia a compreensão da mudança como fator de oportunidade.

Contudo, mesmo para os profissionais que tem conhecimento desse conceito, sua aplicação no âmbito pessoal não é comum. Muitas pessoas sequer traçam planos para o seu futuro individual, financeiro ou profissional. Assim como uma organização pode adotar o planejamento estratégico como forma de atingir seus objetivos, um indivíduo pode planejar sua vida de modo a alcançar seus sonhos e aspirações (PRADO, 2006).

O planejamento estratégico caracteriza-se por ser um processo dinâmico e flexível, que permite incorporar as mudanças do ambiente. Uma vez que a demanda por constantes inovações e por aperfeiçoamento, exigida pelo mercado, não se restringe apenas ao cerne das organizações, mas está presente na vida diária do indivíduo, antecipar-se a essas mudanças torna-se uma necessidade, tanto empresarial, na busca por diferenciais competitivos, quanto pessoal, na procura por autorrealização.
(ESTRADA, NETO & AGUSTIN, 2011, p. 118)

A oportunidade é a alma do planejamento estratégico pessoal (PORTILLO, 1997). Nesse sentido, é importante que a mudança seja encarada como uma oportunidade de crescimento pessoal, não como uma ameaça. No âmbito pessoal, "o planejamento estratégico ajuda a oferecer uma direção à vida do indivíduo, pois dá sustentação a qualquer tomada de decisão presente e avalia situações futuras desejadas" (VASCONCELOS, 2010, p. 24). Não se trata de adivinhar o

futuro, mas de evitar surpresas, traçando objetivos futuros viáveis e definindo ações para realizá-los.

Planejar a vida significa conhecer o caminho que se está percorrendo, delinear onde se deseja chegar, e definir o que deve ser feito para atingí-lo. Assim, torna-se essencial que cada pessoa conheça a si própria e identifique quais são os seus sonhos, propósitos, preferências e talentos, para, em seguida, definir missão, metas, estratégias e ações individuais. Desse modo, estará melhor estruturada para enfrentar incertezas e desafios, não ficando à mercê das circunstâncias, das forças externas e das decisões de terceiros (AUGUSTIN, 2008).

Koshy (2005) afirma que o Planejamento Estratégico Pessoal oferece: a compreensão profunda da pessoa, seus talentos e competências, a aprendizagem de como usar essas competências, a visão clara de seu caminho a percorrer para alcançar o sucesso pessoal e profissional, a diminuição dos impactos negativos pelas mudanças na vida, o aumento das relações pessoais e de negócios e a redução dos níveis de estresse.

O planejamento estratégico pessoal traduz um meio de alcançar o sucesso e a satisfação pessoais. Traz como benefícios a definição de uma visão pessoal para o futuro; um direcionamento para a carreira; a criação de oportunidades; o aumento da segurança e da motivação; a preparação para a aposentadoria; o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

2.2 Modelos de Planejamento Estratégico Pessoal

Segundo Calvosa (2011), considerando a literatura nacional e a estrangeira, existem treze modelos consolidados de planejamento estratégico pessoal. Todos buscam auxiliar as pessoas a definir o seu propósito de vida e os caminhos que devem ser percorridos para atingir o futuro desejado. No entanto, como base conceitual deste trabalho, foram selecionados os sete modelos relevantes para o planejamento da família.

2.2.1 Modelo do Paradigma dos Sete Hábitos de Covey

Stephen Richard Covey é Mestre em Administração, pela *Havard Business School*, e Doutor em Administração, pela *Brigham Young University*. Co-fundador e vice-presidente da

empresa de treinamento Franklin-Covey, atua como consultor e professor. É autor de diversas obras, abordando especialmente liderança, eficácia pessoal e relacionamento da família e interpessoal.

Covey (1989) propõe que o desenvolvimento pessoal ocorra *de dentro para fora*, ou seja, iniciando pelo mais íntimo de si próprio, em um processo contínuo de renovação e amadurecimento, buscando atingir a independência responsável e a interdependência efetiva.

O modelo de Covey baseia-se em hábitos, padrões de comportamento, conscientes ou não, que exprimem o caráter no dia-a-dia, influenciando a eficácia e o sucesso pessoal. O autor define “um hábito como a intersecção entre o *conhecimento*, a *capacidade* e a *vontade*. O conhecimento é o paradigma teórico, o que fazer e o porquê. A capacidade é o como fazer. E a vontade é a motivação, o desejo de fazer. Para tornar algo um hábito em nossas vidas, precisamos reunir esses três elementos” (COVEY, 1989, p. 49).

O modelo é constituído por sete hábitos eficazes. Segundo Covey (1989), eles são eficazes pelo fato de estarem baseados em princípios e, conjugados, conduzirem a resultados benéficos a longo prazo. Esses hábitos são eficazes porque baseado em princípio denominado pelo autor “Equilíbrio P/CP”, onde P representa a *Produção* dos resultados desejados e CP representa a *Capacidade de Produção*, o bem ou meio que produz esses resultados.

O modelo de Covey, com seus sete hábitos, é representado na figura 1.

Os hábitos 1, 2 e 3 correspondem a vitória particular, envolvendo o próprio comportamento da pessoa. O primeiro hábito, *seja proativo*, exige uma mudança de dentro para fora, para que a pessoa passe a alterar positivamente o que está sob sua influência. “As pessoas que acabam conseguindo os melhores empregos são os proativos que representam soluções para os problemas, e não mais problemas, que aproveitam a iniciativa para fazer tudo que é preciso em harmonia com seus princípios, para que as tarefas sejam cumpridas” (COVEY, 1989, p. 80).

O segundo hábito, *começar com o objetivo em mente*, significa compreender onde está no presente e aonde se quer chegar no futuro. É importante que a pessoa assuma a liderança da própria vida, pois muitas pessoas desperdiçam tempo e energia em busca de vitórias vazias. Covey (1989) afirma que esse hábito pode ser desenvolvido através de uma declaração de missão pessoal, que servirá de base para tomada de decisões cruciais. A missão pessoal define os papéis a desempenhar e as metas a serem alçadas em cada aspecto da vida (trabalho, família, amigos, religião ou associação).

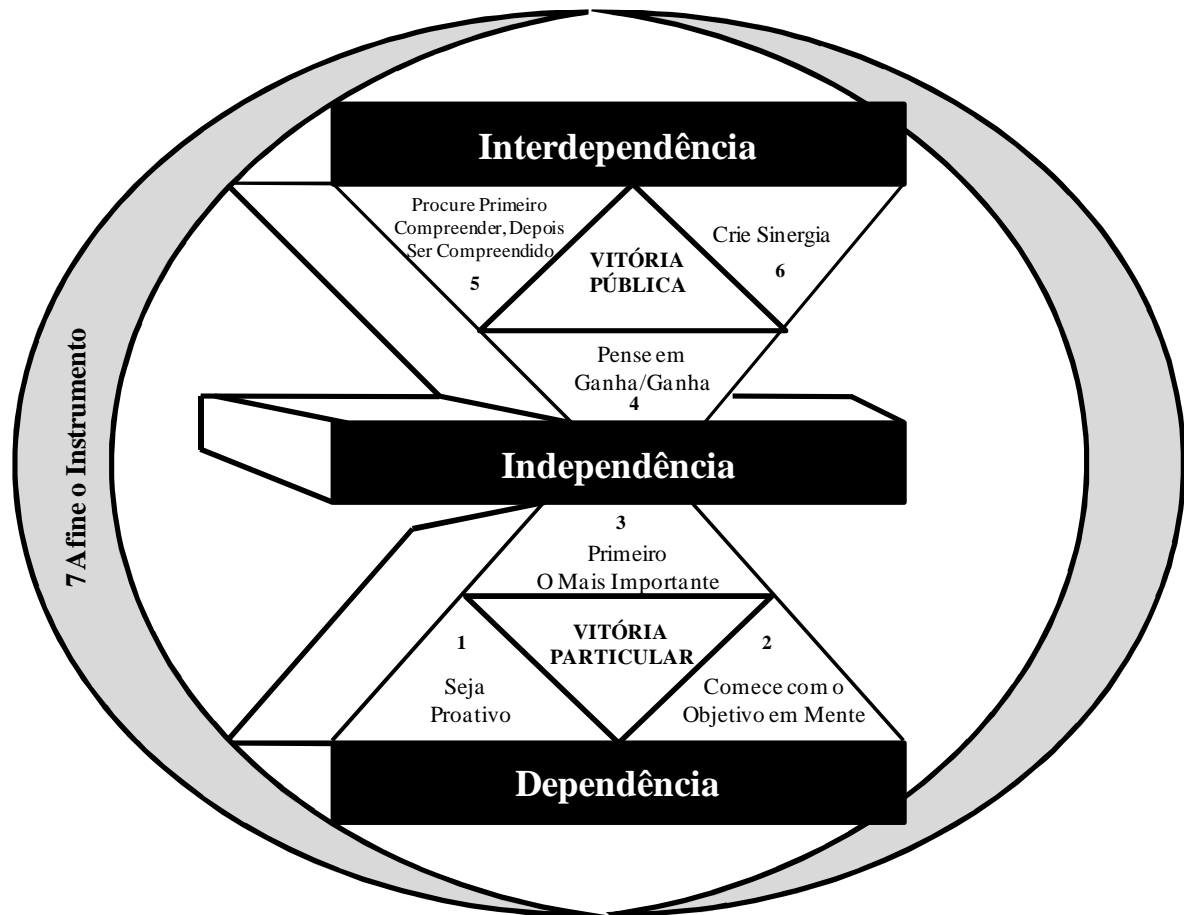


Figura 1 – O Paradigma dos Sete Hábitos

Fonte: Covey (1989, p. 57)

Lado prático dos hábitos 1 e 2, o terceiro hábito, *primeiro o mais importante*, refere-se a administração da vida e do tempo. As tarefas devem ser organizadas e executadas conforme as prioridades estabelecidas no hábito anterior. Atividades importantes, ainda que não urgentes, merecem mais tempo e dedicação do que atividades não importantes, mesmo que sejam urgentes. Para tanto, Covey (1989) trabalha questões como planejamento semanal e delegação de poderes.

Enquanto os hábitos 1, 2 e 3 representam a *Vitória Particular*, pois envolvem o próprio comportamento pessoal e produzem independência, os hábitos 4, 5 e 6 referem-se à *Vitória Pública*, visando a interdependência efetiva. No momento que a pessoa passa da independência para a interdependência, assume um papel de liderança, apto a influenciar outras pessoas. Nesse sentido, o quarto hábito, *pense em ganha/ganha*, representa um estado de espírito que busca o

benefício mútuo nas relações humanas. A liderança interpessoal exige caráter íntegro, alto nível de confiança, maturidade e o senso de que “ganhar” não significa “derrotar” alguém – o que Covey (1989) chama de mentalidade da abundância.

O quinto hábito, *procure primeiro compreender, depois ser compreendido*, está baseado em princípios de comunicação empática. Para que a comunicação seja eficaz, viabilizando uma solução criativa *ganha/ganha*, é necessário que a pessoa aprenda a ouvir os outros com empatia. Só depois deve buscar ser compreendido, expondo suas idéias com clareza, objetividade e dentro de um contexto.

O sexto hábito, *crie sinergia*, é o exercício dos cinco hábitos anteriores em conjunto. Refere-se a princípios da cooperação criativa, cuja essência é respeitar as diferenças e valorizá-las, investindo nos pontos fortes e compensando as fraquezas de cada um. A comunicação em uma equipe não deve ser defensiva, protetora, furiosa ou manipuladora, mas honesta, verdadeira e altamente respeitosa, a ponto de gerar sinergia entre seus membros.

O sétimo hábito, *afine o instrumento*, reflete princípios de autorrenovação equilibrada, centrados nas quatro dimensões básicas da vida: física, espiritual, mental e emocional/social. Afinar o instrumento significa cuidar eficazmente dessas quatro dimensões. Isso é relevante a ponto de envolver todos os hábitos anteriores pois “Este é o investimento isolado mais poderoso que podemos fazer na vida – investir em nós mesmos, no único instrumento que possuímos para lidar com a vida e contribuir com a humanidade” (COVEY, 1989, p. 320). O sétimo hábito envolve todos os outros porque as dimensões física, mental e espiritual estão ligadas aos princípios de visão, liderança e gerenciamento pessoal (hábitos 1, 2 e 3), enquanto a dimensão social/emocional está relacionada com os princípios de liderança interpessoal, comunicação empática e cooperação criativa (hábitos 4, 5 e 6).

Covey transportou o seu modelo de planejamento pessoal baseado em princípios para a vida familiar na obra “Os Sete Hábitos das Famílias Altamente Eficazes” (2009). Segundo ele, do mesmo modo que um indivíduo, a família também pode ser proativa, desenvolver sua missão familiar, priorizar as tarefas importantes e conquistar tempo para a família, pensar em *ganha/ganha*, aprender a comunicação empática e criar sinergia. O modelo de Covey pode ser aplicado de modo autônomo somente ao indivíduo ou para a família.

2.2.2 Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal de Morrisey

George Morrisey é consultor, *coach*, palestrante e escritor, com dezenove livros publicados sobre planejamento estratégico, treino executivo e planejamento estratégico pessoal (CALVOSA, 2011).

Morrisey (1992) identificou doze valores estratégicos que permitem ao indivíduo refletir e tomar decisões sobre o futuro. São eles: independência ou liberdade de escolha; retorno financeiro; segurança financeira; estar aberto ao desafio e risco; considerar questões familiares; foco geográfico; espírito voluntário; deixar um legado ou herança pessoal; reconhecimento profissional; poder e influência sobre os outros; princípios éticos.

O indivíduo deve organizar esses valores por ordem de importância, excluindo aqueles sem relevância para o planejamento pessoal. Morrisey (1992) cita um exemplo: se o foco geográfico não é um valor que represente um interesse ou uma preocupação pessoal, ele pode ser desconsiderado. Após, a pessoa deve refletir sobre: (i) qual é a diretriz atual e por que ela é importante; (ii) qual deve ser a diretriz futura e por que ela é importante; (iii) quais outros valores deveriam ser levados em consideração; (iv) quais mudanças devem ser realizadas para alcançar os objetivos ligados à diretriz futura?

Morrisey (1992) leva as pessoas a elaborarem sua missão pessoal e profissional. Uma declaração de missão profissional e pessoal proporciona fundamento para as decisões estratégicas e operacionais que devem ser tomadas. Ela auxilia a articular o tipo específico de negócio ou de profissão adequados para a pessoa; determinar o que não fazer enquanto persegue sua carreira e sua vida; comunicar sua própria filosofia e valores; e criar uma imagem profissional.

Os valores servem para moldar o pensamento estratégico e selecionar as áreas a serem trabalhadas no planejamento estratégico pessoal: pessoal, crescimento na carreira, desenvolvimento do negócio e financeiro. A área pessoal envolve relações pessoais/familiares; Saúde, descanso e recreação; atividades culturais; atividades para a igreja ou para a comunidade e aposentadoria. A área de crescimento na carreira engloba aspectos de educação, reconhecimento profissional, publicações, filiação à órgãos de classe e experiência de trabalho. A área de desenvolvimento do negócio diz respeito a questões como produtos/serviços, clientes/consumidores/mercados, marketing/vendas, associados/equipes e operações de negócios. A área financeira inclui: fluxo de caixa, necessidade de capital, patrimônio líquido, reservas de dinheiro, investimentos, aquisições/desapropriações, férias, comprar ou reformar uma casa,

sustentar crianças ou outros membros da família, e uma ampla variedade de operações que podem ser de particular interesse para você pessoalmente.

Morrisey (1992) aconselha selecionar de seis a oito áreas de interesse estratégico, que determinarão o foco estratégico. Após, a pessoa deve definir objetivos de longo prazo e elaborar um plano de ação com táticas e operações de curto prazo coerentes e realistas. Mas o planejamento é um processo dinâmico, que precisa refletir as mudanças vividas. Dessa forma, o planejamento deve ser revisto e, se necessário, alterado. Para Morrisey (1992), não existe uma maneira “correta” de desenvolver e implementar seu plano estratégico pessoal, podendo ser adaptado ao estilo e circunstâncias pessoais.

2.2.3 Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal de Koshy

Sam Koshy é canadense. Consultor de carreiras, conferencista, pesquisador e escritor, Koshy dedica-se ao tema do planejamento pessoal há mais de vinte e cinco anos.

Koshy (2005) entende que, para atingir o sucesso e a verdadeira satisfação, é preciso saber quem a pessoa é, onde ela chegar e como desenvolver o caminho. O modelo de Koshy inicia com a reflexão sobre a personalidade, as atitudes, os valores, os papéis e competências pessoais. A partir dessa análise, são elaboradas metas pessoais e profissionais que, unidas, fornecem foco e motivação, ajudando a lidar com o estresse e atingir o equilíbrio. A figura 2 demonstra o modelo.

Baseado em suas observações, pesquisas e experiências, Koshy (2005) verificou que algumas pessoas enfrentam e adaptam-se melhor às mudanças do que outras. Analisando essas pessoas, o autor verificou que elas traçavam objetivos profissionais e pessoais com base em cinco fatores: a personalidade, as atitudes, os valores, os papéis e as habilidades transferíveis. Esses fatores funcionam como filtros para a criação de metas para a carreira e para a vida pessoal e, conseqüentemente, para elaborar um plano estratégico para conquistá-las.

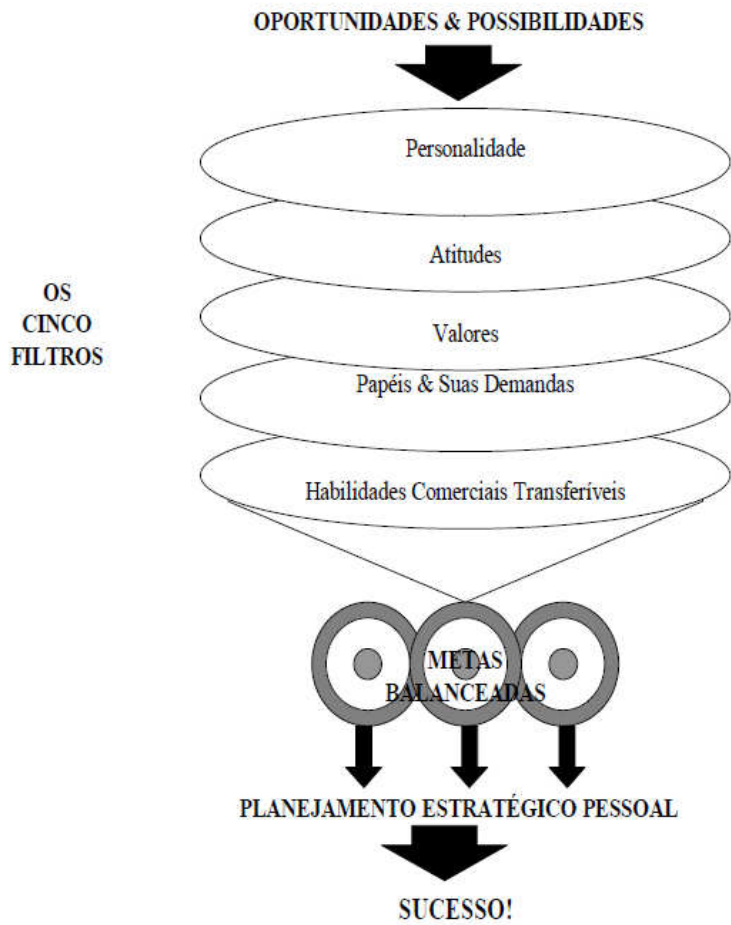


Figura 2 – Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal
 Fonte: Koshy (2005, p. 6)

O quadro a seguir apresenta sumariamente a descrição dos cinco filtros do modelo de Koshy:

Fatores	Definição
<i>Personalidade</i>	Influencia e afeta a vida de uma pessoa, visto que cada indivíduo possui suas tendências e preferências pessoais. Ao entender como sua personalidade afeta sua vida, a pessoa pode beneficiar-se com o aumento de sua compreensão, com ela própria e com outras pessoas.
<i>Atitudes</i>	Todas as pessoas têm atitudes, as quais são compostas por suas crenças, visões de mundo e um paradigma de pensamento e ação. Atitudes costumam ser constantes no decorrer de suas vidas e só se modificam quando algum evento emocional marcante acontece.

<i>Valores</i>	São os princípios de uma pessoa. São formados pela influência dos pais, das experiências passadas, da cultura, da televisão e da religião. O filtro valores é o mais importante para a fixação de metas, pois os valores fazem parte de tudo o que um indivíduo faz e que impulsionam suas ações.
<i>Papéis</i>	Uma pessoa poderá exercer muitos papéis ao longo de sua vida, e esses papéis definem quem a pessoa realmente é. Dependendo da forma como esses papéis são vistos e das implicações que eles trazem para sua vida, eles podem ser transformados em motivações positivas.
<i>Habilidades</i>	Referem-se aos traços de personalidade, educação e experiências pessoais. Nesse filtro são considerados os interesses pessoais, seus <i>hobbies</i> e suas paixões.

Quadro 1 – Fatores para a criação de metas de vida e de carreira

Fonte: Calvosa (2011, p. 111)

Ultrapassados os cinco filtros, Koshy (2005) propõe que a pessoa analise as três seções distintas de sua linha de vida: o passado, o presente (com a identificação do marco onde a pessoa está agora) e a visão de seu futuro. Após, a pessoa deve definir sua missão e visão, fixar suas metas e objetivos, estabelecendo as estratégias para concretizá-las.

As metas são divididas em categorias, quais sejam: relacionamentos pessoais; crescimento religioso e espiritual; lazer; instrução e aprendizagem; recompensas e posses materiais; satisfação na carreira; status e respeito; e abertura (metas que não se enquadram em nenhuma das categorias anteriores). Koshy (2005) orienta que devem ser definidas datas para cada meta e deve haver ao menos uma meta para cada categoria.

Koshy (2005) admite que podem existir conflitos potenciais entre as metas, especialmente entre os objetivos relacionados ao trabalho e os relacionados à família. Ignorar esse conflito pode gerar o abandono de uma das metas. Como forma de antecipar possíveis conflitos, Koshy (2005) apresenta uma matriz transversal de impacto. No entanto, não indica como esses conflitos devem ser solucionados.

O modelo de Koshy é amplo, porém se detém mais no autoconhecimento do que no planejamento e definição de estratégias (AUGUSTIN, 2008). Ademais, somente duas grandes áreas são abordadas, pessoal e profissional, sendo que a pessoal abrange praticamente todas as categorias de metas, o que dificulta o equilíbrio entre as áreas.

2.2.4 Tipologia de sonhos de Souza

César Souza é palestrante e consultor brasileiro. Por meio de dois livros, propôs a Metodologia da Situação Desejada, que "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 sonho é utilizado como uma metáfora para os objetivos desejados.

O autor alerta que a pessoa pode (e deve) ter vários sonhos. "Tenha um alvo para sua vida, 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).

Identificar o sonho é a primeira etapa do planejamento estratégico pessoal. O tipo de sonho que uma pessoa possui está diretamente relacionado às suas necessidades. Assim, inspirado na hierarquia das necessidades de Maslow, Souza desenvolveu a Tipologia de Sonhos. Ela é composta por seis grupos, enumerados de forma aleatória, pois todos são importantes. A figura abaixo ilustra a Tipologia dos Sonhos.

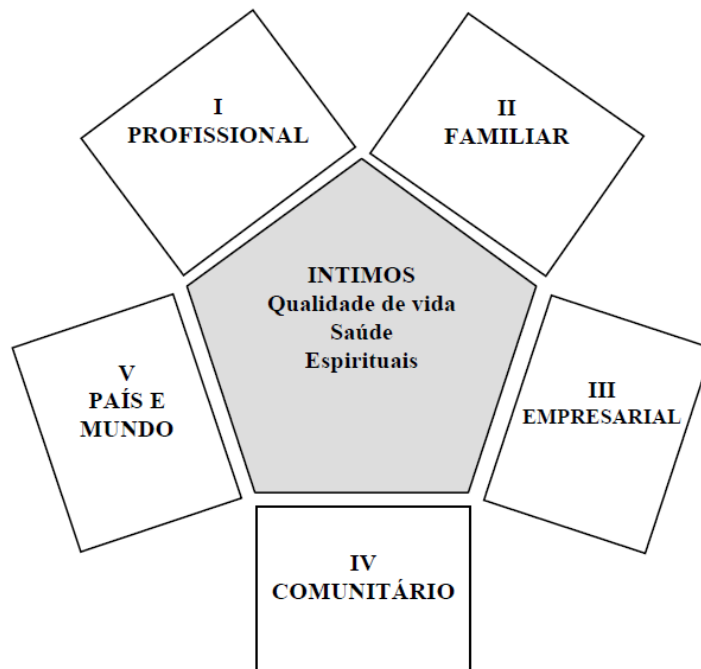


Figura 3 – Tipologia dos Sonhos
Fonte: Souza (2003, p. 52)

Os sonhos periféricos são: os sonhos para a vida profissional, os sonhos para a vida familiar, os sonhos para a empresa (compartilhados pela organização), sonhos para a vida comunitária (voltados ao bem-estar da comunidade) e sonhos para o país e o mundo. Os sonhos mais íntimos “qualidade de vida, saúde, desenvolvimento espiritual e bom humor funcionam como alavancas de aspirações em outras esferas. Na ausência deles, a pessoa fica sem energia para lutar por seus objetivos” (SOUZA, 2003, p. 70).

Uma vez definidos os sonhos, é preciso decidir como realizá-los, traçando estratégias para essa travessia. A travessia é tão importante quanto a chegada (FERNANDES, 2007). Para tanto, é necessário que a pessoa conheça suas próprias competências. Assim, baseado no conceito de *core competences* de Gary Hamel e C.K. Prahalad, Souza (2004) indentificou cinco estilos pessoais de gerenciamento da mudança. São eles:

Estilos	Descrição
<i>Acomodado</i>	Não tem objetivos claros e está despreparada para compor a estratégia de carreira. Não sabe aonde quer chegar e nem que caminho quer tomar.
<i>Planejador sem Foco</i>	Não tem objetivo claro, mas é competente na travessia. Valoriza os meios mais que os resultados.
<i>Realizador Afobado</i>	Os objetivos são claros, mas a estratégia é feita de forma atrapalhada, pois atira em todas as direções e sonha com várias coisas ao mesmo tempo.
<i>Realizador Moderado</i>	Os sonhos e a estratégia estão quase definidos. A pessoa é responsável cautelosa, consistente e caminha devagar, mas com passos seguros.
<i>Realizador Pleno</i>	Os objetivos e a estratégia estão claramente definidos.

Quadro 2 – Estilos pessoais de gerenciamento de mudança - Souza

Fonte: Calvosa (2011, p. 109)

É importante que a pessoa identifique o seu estilo para trabalhar seus pontos fracos e aproximar-se do realizador pleno, removendo os obstáculos que impedem a realização dos sonhos. Segundo Souza (2003) os obstáculos mais comuns são: perda de tempo e energia com atividades cotidianas sem importância; falta de perseverança diante de negativas; falta do hábito de sonhar; confusão entre sonho e delírio (sonhos impossíveis); medo de errar; resistência à mudança, ligada a crenças como “em time que está ganhando não se mexe” e “sempre foi assim”.

A próxima etapa é transformar os sonhos em projetos, e os projetos em ações. Para tanto, Souza (2003) sugere a utilização da Metodologia da Situação Desejada. Essa metodologia leva a

pessoa a listar seus sonhos no papel, iniciando por sonhos da infância e da adolescência. Após, o indivíduo deve descrever 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).

Após essa análise, a pessoa deve eleger os três sonhos mais importantes e citar os principais obstáculos e estímulos à concretização dos mesmos, estabelecendo ações para remover os obstáculos e fortalecer os estímulos. O indivíduo deve eleger cinco ações prioritárias, a serem realizadas nos doze meses seguintes.

Souza (2003) destaca a importância de cultivar sonhos múltiplos, em todas as esferas descritas na sua tipologia, e gerenciá-los como um portfólio, equilibrando trabalho e vida pessoal. “O portfólio de sonhos é dinâmico, requer revisão constante e flexibilidade para incorporar ajustes que se tornam necessários com o tempo. Daí a importância de fazer um planejamento voltado não apenas para o momento atual mas também atento ao cenário futuro” (SOUZA, 2003, p. 115). Além de revisão do plano, a pessoa deve alocar seu tempo de forma disciplinada, delegar o que não faz parte dos seus objetivos e eleger um apoiador para cada sonho.

O modelo de Souza (2003 e 2004) é completo, pois abrange diversas esferas da vida da pessoa (AUGUSTIN, 2008). Ademais, contempla uma fase de implementação – o gerenciamento do portfólio de sonhos – necessária para que o planejamento passe do papel para realidade. Assim, o modelo aborda tanto o porto (onde a pessoa deseja chegar, o sonho) quanto a travessia (como chegar lá, como realizar o sonho), visto que essas duas variáveis devem ser levadas em consideração para que a pessoa tenha sucesso.

2.2.5 Modelo do Equilíbrio de Tempo de Seiwert

Lothar J. Seiwert é o maior especialista europeu na área de gestão do tempo. Escritor, consultor e palestrante, ele também preside ao Instituto Seiwert, em Heidelberg, Alemanha, especializado nas áreas de gestão do tempo, “*Life-Leadership*” (liderança da vida) e equilíbrio entre o trabalho e a vida privada.

Seiwert (2004) contesta o lema “tempo é dinheiro”, criado por Benjamin Franklin, pois o dinheiro perdido pode ser recuperado, mas o tempo perdido não. Para o autor, “tempo é vida” (SEIWERT, 2004, p. 54) e, por isso, o tempo é mais precioso do que o dinheiro. Dessa forma,

para enfrentar a aceleração do mundo atual, Seiwert (2004) afirma que as pessoas devem manter um ritmo constante, ao invés de simplesmente viver em velocidade. O autogerenciamento do tempo deve priorizar o que é realmente importante, propiciando equilíbrio à vida profissional e pessoal.

Em seus estudos transculturais, Nossarat Peseschkian (citado por SEIWERT, 2004) observou quatro fatores principais que influenciavam o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada. Com base nesses fatores, o modelo *Equilíbrio de Tempo* foi desenvolvido por Seiwert em quatro categorias: desempenho, corpo, contato e busca pelo sentido da vida.

A categoria “desempenho” refere-se à profissão, ao dinheiro, ao sucesso, à carreira, ao bem-estar financeiro e à fortuna. A categoria “corpo” inclui a saúde, a nutrição, o descanso, a descontração, o condicionamento físico e a expectativa de vida. A categoria “contato” diz respeito à valorização das relações pessoais, englobando os relacionamentos com a família e com os amigos e elementos como inclinação e reconhecimento. Finalmente, a categoria “sentido” refere-se à dedicação aos valores que dão sentido à vida, à religião, ao amor, à autorrealização, à satisfação, à filosofia e ao questionamento sobre o futuro.

O modelo do *Equilíbrio de Tempo* é ilustrado através da Figura 7:

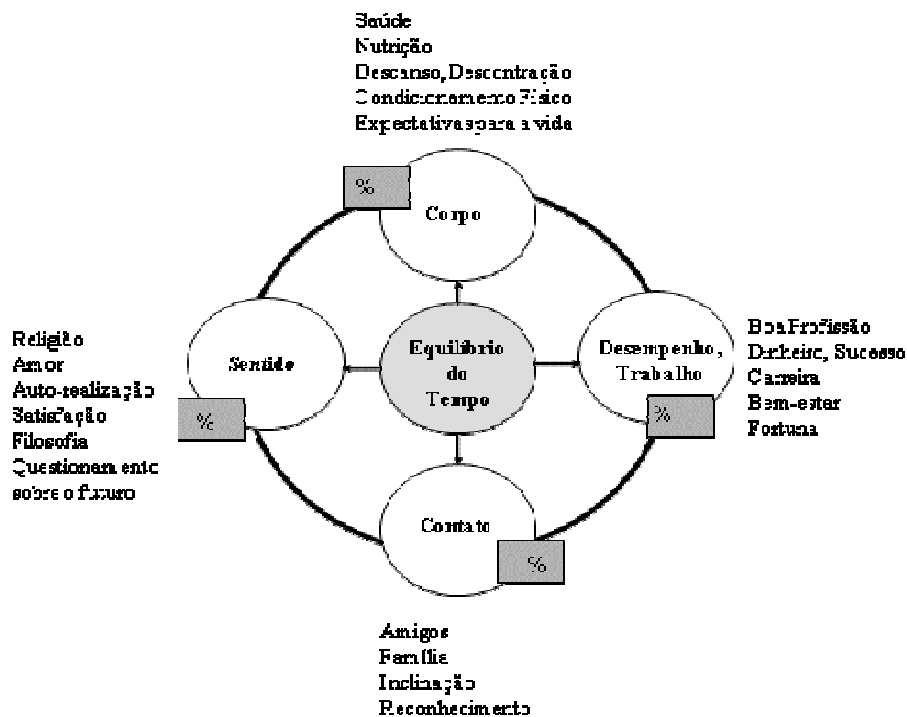


Figura 4 – Modelo do Equilíbrio de Tempo de Seiwert/Peseschkian
Fonte: Seiwert (2004, p. 58).

Seiwert (2004) afirma ser natural que, em certas fases da vida, as pessoas priorizem algumas categorias. No entanto, isso não obsta o equilíbrio, pois ele não implica em uma solução quantitativa (25% para cada categoria), mas uma percepção subjetiva de qualidade do tempo investido.

Para que a pessoa alcance o autogerenciamento eficaz, Seiwert (2004) recomenda a utilização de sua *Pirâmide de sucesso em busca da eficácia*, apresentada na Figura 8.

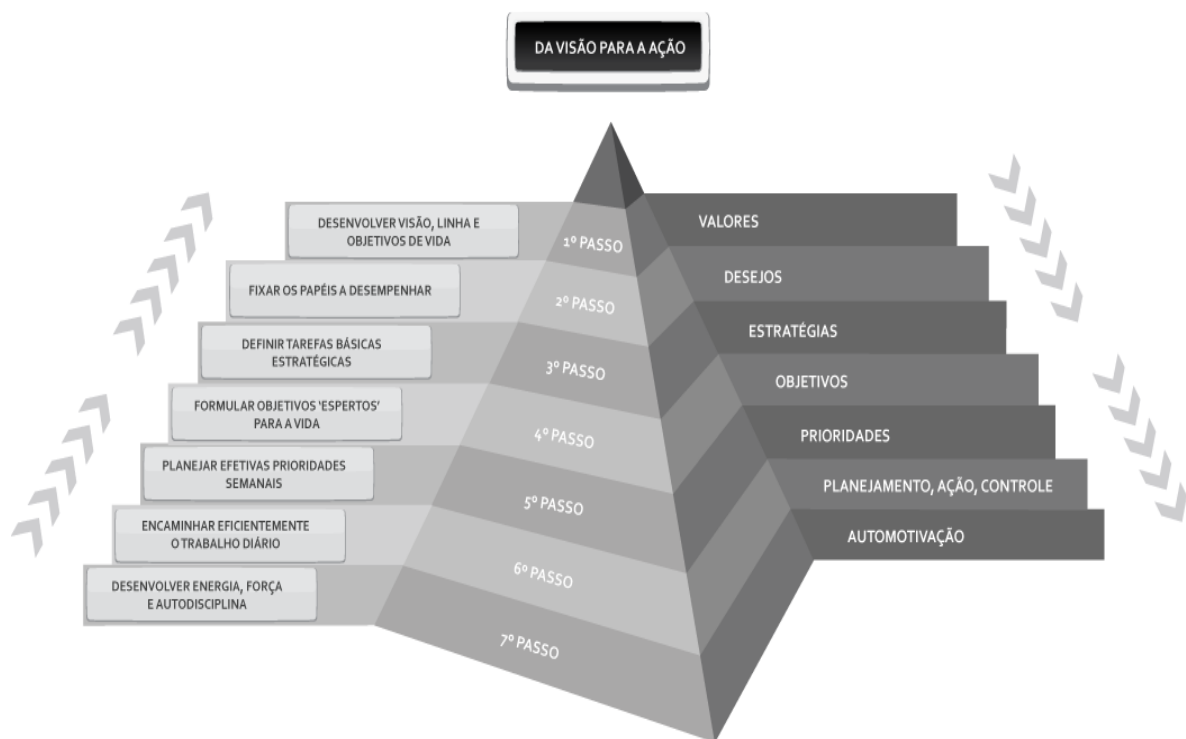


Figura 5 – Pirâmide de sucesso em busca da eficácia

Fonte: Marques, 2011, p. 31.

A Pirâmide está segmentada em sete partes; cada uma representa um passo necessário para alcançar o sucesso. O primeiro passo é desenvolver a visão, linha de ação ou objetivos de vida. Para Seiwert, tratam-se de “expressões diferentes para a mesma coisa” (SEIWERT, 2004, p. 72). Em suma, a pessoa deve definir por escrito quais são os valores pessoais, suas habilidades e seus dons, o que é importante a longo prazo e o que gostaria de alcançar ao final de sua vida.

O segundo passo é determinar os papéis para a vida, as responsabilidades que irá assumir ou abdicar. As pessoas desempenham vários papéis no trabalho (gerente, chefe, estrategista,

colaborador, instrutor, etc.) e na vida privada (marido/esposa, namorado/a, pai/mãe, filho/a, amigo/a, vizinho/a, membro de associação ou clube). Com exceção de alguns papéis irrenunciáveis (como de pai/mãe), o indivíduo deve se desligar de papéis que lhe trazem sentimentos desagradáveis ou que comprometem o seu tempo e sua qualidade de vida. “Somente a concentração no que realmente é essencial garante completude, equilíbrio e sucesso na vida” (SEIWERT, 2004, p. 96).

O terceiro passo consiste em definir as tarefas estratégicas para cada um desses papéis a desempenhar na vida, integrando e equilibrando a vida profissional e privada. São estabelecidos os objetivos de médio prazo (de um a três anos), focalizando as tarefas realmente essenciais para atingi-los.

O quarto passo é formular objetivos “espertos”, ou seja, de curto prazo (até um ano). O planejamento anual funciona como elo entre a linha de ação, os papéis e as tarefas estratégicas, e os objetivos que deverão ser alcançados – do contrário, os três primeiros passos não passarão de uma declaração de desejos ou de propósitos. “Quem conscientemente definiu e busca alcançar seus objetivos, também emprega as forças subconscientes em suas ações e reforça a motivação pessoal e a autodisciplina, criando uma relação direta com o sucesso e a satisfação do amanhã” (SEIWERT, 2004, p. 114). Os objetivos de curto prazo devem ser específicos, mensuráveis, voltados para a ação (positivos), realistas e com um termo final claro.

O quinto passo consiste em planejar as prioridades semanais efetivas, isto é, elaborar o planejamento semanal de prioridades para cada papel da vida. Esse passo é importante pois “a real causa da falta de eficácia no gerenciamento do tempo e da vida está na ditadura diária da urgência” (SEIWERT, 2004, p. 123). A urgência de tarefas diárias tira o foco do que é importante. No entanto, quem estabelece prioridades dispõe melhor de seu tempo.

O sexto passo é cumprir eficientemente as tarefas diárias. Muitas pessoas não sabem o que fizeram de importante depois de um dia de trabalho intenso. O planejamento diário permite direcionar esforços para os objetivos propostos, estabelecendo uma coerência entre atividades diárias e as prioridades anteriormente definidas. Ao final do dia, a pessoa deve refletir sobre o que fez e planejar o próximo dia.

Por fim, o sétimo passo requer o desenvolvimento de energia, força e autodisciplina. Adorar novos hábitos gradativamente, incluir momentos de descontração no trabalho, anotar

compromissos para liberar a mente, praticar exercícios físicos regularmente, ter uma alimentação saudável são formas de consolidar o sucesso diário.

Os passos apresentados fornecem uma visão global para “dominar o próprio trabalho e tempo, em vez de se deixar dominar por eles” (SEIWERT, 2004, p. 148).

2.2.6 Fórmula do Sucesso e da Felicidade de Cygler

Jimmy Cygler nasceu nos Estados Unidos e formou-se em Administração de Marketing, na Universitá Haptuhá, em Israel. Desenvolve atividades como: empresário, professor, autor e palestrante. É sócio-presidente da *Proxis Contact Center*, sócio-fundador da *Resolve! Enterprise Services*, professor titular do MBA Executivo da ESPM, professor da Fundação Dom Cabral, diretor responsável da revista DBM (Database Marketing), articulista da Revista Exame e da *Harvard Business Review* Brasil.

O autor apresenta seu modelo como *A fórmula do sucesso e da felicidade, sem estresse*, o qual mostra que a pessoa deve administrar sua vida em cinco áreas: (i) tempo; (ii) energia; (iii) tarefas; (iv) indivíduo e seus relacionamentos; e (v) conquistas. nas diversas dimensões da vida (física, material, emocional, intelectual, espiritual e social). Essas áreas devem ser gerenciadas considerando as diversas dimensões da vida (física, material, emocional, intelectual, espiritual e social) para que a pessoa se torne mais produtiva, eficiente e equilibrada.

Segundo Cygler (2005), cada área pode ser trabalhada separadamente, permitindo que a pessoa enfoque aquela que mais lhe interessa. Todas estão circunscritas em um contexto maior, que engloba o *Ser*, o *Fazer*, o *Ter* e o *Viver*, conforme ilustrado na figura 6.

A primeira área aborda o tempo como único recurso comum a todas as pessoas. É o bem mais escasso, finito, e mais valioso. O tempo perdido não se recupera. Gerenciar o tempo é essencial para que a pessoa consiga administrar sua vida, otimizando suas chances de êxito seja profissional, seja pessoal. Nesse sentido, o Cygler (2005) sugere cinco etapas para que a pessoa aprenda a utilizar melhor o seu tempo: (i) identificar o que faz com o seu tempo; (ii) saber o que deveria fazer com o seu tempo; (iii) discernir entre o importante e o urgente; (iv) mudar seus hábitos e utilizar o tempo a seu favor e (v) tornar os hábitos uma constância na sua vida.

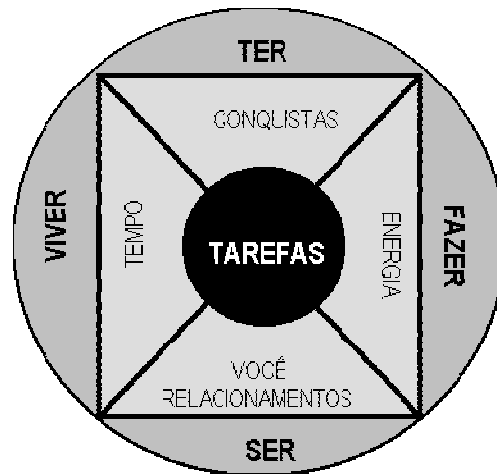


Figura 6 – Fórmula do sucesso e da felicidade, sem estresse

Fonte: Cygler (2005, pg. 19)

A segunda área trata da energia. De nada adianta o tempo se não houver o elemento energia. É “a ferramenta fundamental para alcançar maior produtividade e eficácia” (CYGLER, 2005, p. 285). Cygler destaca quatro espécies de energia: física, emocional, mental e espiritual. Elas estão intrinsecamente ligadas, sendo a energia espiritual a força central. Ela engloba o conjunto de valores, crenças e interesses pessoais que guiam a pessoa e lhe conferem motivação.

A terceira área refere-se às tarefas. Caso a quantidade de tarefas que a pessoa precise executar seja muito numerosa, não poderá executar todas. Precisar aprender a escolher o que deve ou não ser feito, pesando os prós e os contras (eficácia) e qual a melhor forma de fazê-lo, de maneira mais rápida e econômica (eficiência). A eficácia diz respeito ao que a pessoa deve ou não fazer, enquanto a eficiência corresponde ao como fazer. Logo, uma pessoa bem-sucedida e feliz é eficaz, pois faz o que é certo, de acordo com os seus valores, propósitos e objetivos. Dessa forma, estará focada nas tarefas certas, todos os dias. Sendo assim, após estar alinhada, o próximo desafio é escolher, a partir das coisas certas, o que priorizar, pois uma decisão mal pensada é o maior motivo da ineficácia para a pessoa, porque a impede de chegar ao sucesso e à felicidade.

A quarta área aborda o indivíduo e seus relacionamentos. Essa área divide-se em duas partes: indivíduo (que trata do intrapessoal) e seus relacionamentos (que trata do interpessoal).

Com relação ao indivíduo, Cygler (2005) trabalha com: espaço interno (como a pessoa deve organizar e clarear os seus pensamentos); resistência a mudanças (porque mudanças são vitais para a sobrevivência da pessoa em todos os campos da vida); disciplina (que é a ponte entre os objetivos da pessoa e as suas conquistas); aptidões emocionais (que derivam o conceito de

inteligência emocional e caracterizam a maneira como as pessoas lidam com suas emoções e com as das pessoas ao seu redor) e pré-ocupação (que diz que o ser humano é o único, na natureza, que se pré-ocupa, e isso não é positivo, pois a pessoa não vive o agora).

Quanto aos relacionamentos interpessoais, Cygler (2005) aborda a interdependência das pessoas. Conforme o autoconhecimento individual aumenta, o indivíduo descobre que tem forças e fraquezas, e que, para sobreviver, precisa da ajuda dos outros seres humanos. Conscientizar-se de que essa independência existe é a base para o entendimento da importância dos relacionamentos na vida. Destacam-se, aqui, as redes de relacionamento, por meio das quais a pessoa constrói e conserva sua rede para obter sustentação, apoio e informações valiosas.

A quinta e última área trata das conquistas nos aspectos: físico (manter-se saudável através de boa alimentação, de exercícios físicos, de respiração adequada, de descanso e relaxamento apropriado e tratamentos preventivos, ter bem-estar, energia e beleza); material (conquistas relativas a dinheiro, ações, imóveis, carros, joias e outros bens); social (reputação e relacionamentos); emocional (condutas, sentimentos, emoções, comportamentos e atitudes); intelectual (conhecimento adquirido por meio do estudo e do aprendizado); espiritual (consciência, espiritualidade e autoconhecimento através da reflexão, da meditação, da oração e da dedicação a causas nobres).

Não obstante Cygler (2005) se aprofunde nas cinco áreas, deixa de refletir sobre os contextos (ser, ter, fazer e viver) que compõem o modelo (AUGUSTIN, 2008).

2.2.7 Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal de Estrada

Rolando Juan Soliz Estrada é professor titular e pesquisador da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e coordenador do Núcleo de Gestão Empresarial (NGE/UFSM). Ele desenvolveu o tema do planejamento estratégico pessoal em sua pesquisa de pós-doutoramento na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CALVOSA, 2011). Seu modelo de PEP foi descrito por Augustin (2008), em sua dissertação de mestrado, orientada por Estrada.

O modelo de planejamento estratégico pessoal de Estrada foi concebido com o objetivo de desenvolver a pessoa nas suas principais áreas de atuação. Desse modo, foram definidas cinco

áreas, que englobam a maioria dos papéis que uma pessoa desempenha, as quais estão ilustradas na figura abaixo.

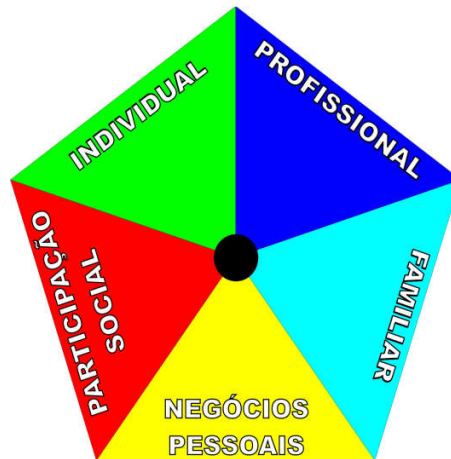


Figura 7 – Áreas do Planejamento Estratégico Pessoal do Modelo Estrada de PEP
 Fonte: Augustin (2008, p. 76)

Essas cinco áreas são inter-relacionadas e, quando uma for afetada ou alterada, as outras poderão sofrer interferência. Desse modo, a pessoa deve elaborar um plano estratégico que contemple os objetivos e aspirações de todas as áreas de sua vida, o mais completo possível, exigindo-se para tal, reflexão e autoanálise. As áreas podem ser abordadas em conjunto, ou em partes, ou individualmente. Não existe uma sequência a ser seguida ou pré-requisitos, havendo liberdade para que o planejamento se inicie por qualquer uma das áreas, de acordo com a necessidade e interesse de cada pessoa. Isso torna o modelo flexível (ESTRADA, MORETTO NETO & AUGUSTIN, 2011).

A Figura 8 ilustra o Modelo Estrada, incluindo os desdobramentos de cada área: planejamento familiar, planejamento de negócios pessoais, planejamento da participação social, planejamento profissional e planejamento individual.

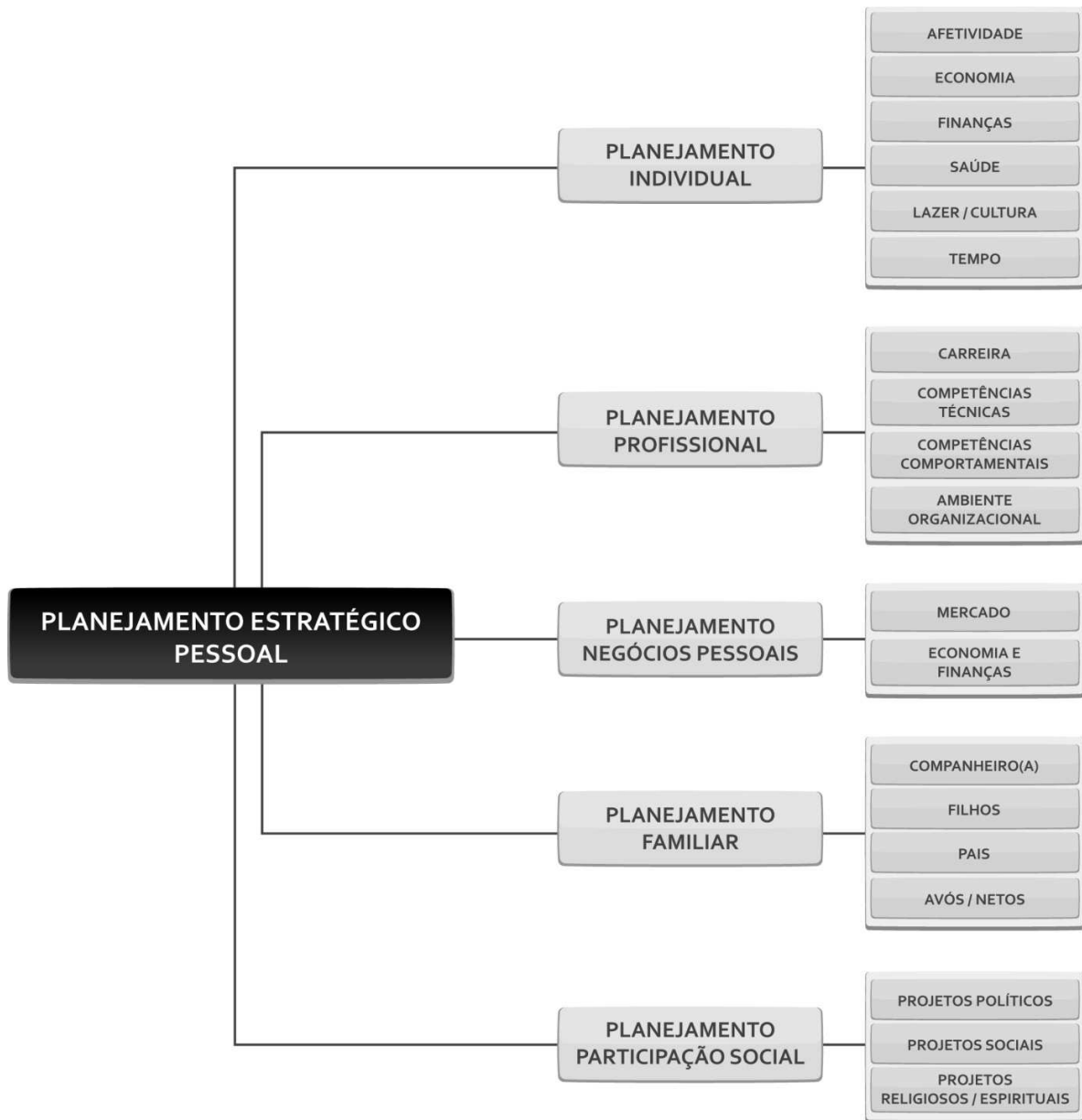


Figura 8 – Modelo de planejamento estratégico pessoal de Estrada

Fonte: Marques (2011, p. 34)

O planejamento profissional envolve em quatro campos: (i) a carreira, incluindo os elementos função, cargo e remuneração; (ii) as competências técnicas, englobando formação profissional, atualização, idiomas e estágios; (iii) as competências comportamentais, abrangendo o autoconhecimento, a emoção, a comunicação, a aprendizagem e a liderança; e (iv) o ambiente organizacional, constituído por pessoas, local, instalações físicas e equipamentos. O tema foi aprofundado por Fernandes (2007), com orientação de Estrada. Para ela, o planejamento

profissional "proporciona um trabalho integrado de elementos que contribuem para o desenvolvimento completo do profissional, englobando questões técnicas, comportamentais e emocionais" (FERNANDES, 2007, p. 66).

O planejamento de negócios pessoais trata "a pessoa enquanto empresária, possibilitando que a mesma possa analisar melhor o mercado onde sua empresa está ou será inserida, bem como a rentabilidade proporcionada ou desejada pelo negócio, e a lucratividade esperada." (AUGUSTIN, 2008, p. 104). Esse planejamento aborda dois campos: (i) mercado, envolvendo produto e segmento; e (ii) economia e finanças, incluindo patrimônio, rentabilidade e lucratividade. O planejamento de negócios pessoais permite melhor compreensão e análise dos investimentos pessoais.

O planejamento da participação social engloba projetos políticos, sociais e religiosos/espirituais. Orientado por Estrada, Verardi (2009) aprofundou o estudo sobre o planejamento da participação política. O planejamento político partidário orienta o envolvimento do indivíduo no sistema político e é especialmente relevante para quem deseja concorrer a cargos políticos. Também sob orientação de Estrada, Vasconcelos (2010) pesquisou sobre a prática religiosa/espiritual integrada ao planejamento pessoal, construindo um modelo para o desenvolvimento da espiritualidade.

O planejamento individual engloba seis campos: afetividade, economia, finanças, saúde, lazer/cultura e tempo. O campo afetividade trata dos relacionamentos com outras pessoas, a qualidade e a quantidade desses relacionamentos, assim como as comemorações (ESTRADA, MORETTO NETO & AUGUSTIN, 2011). O campo economia aborda os bens, o patrimônio individual que a pessoa deseja ter no futuro. O campo finanças envolve a gestão do dinheiro, planejando aplicações e rendimentos (lucro ou juros). Quanto à saúde, o enfoque é sobre a saúde física, considerando como elementos a alimentação, a atividade física, o controle médico e a saúde mental (MARQUES, 2011). O campo lazer/cultura diz respeito à viagens, saídas e hobbies (AUGUSTIN, 2008).

Ainda no planejamento individual é abordado o tempo. O tema foi estudado por Flores (2011), que elaborou um modelo de gestão do tempo integrado ao planejamento estratégico pessoal. Sob a orientação de Estrada, Flores (2011) delineou três fases de planejamento: auditoria do tempo (medir como o tempo está sendo usado em relação aos papéis que a pessoa desempenha), alavancagem do tempo (situação ideal de alocação do tempo) e enquadramento do

tempo (planejamento de atividades semanais e diárias). O pesquisador também definiu duas fases de gerenciamento: execução (contempla técnicas e comportamentos para melhora aproveitamento do tempo) e controle (monitoramento diário e avaliação semanal das atividades).

O planejamento familiar visa melhorar as relações entre cônjuges ou companheiros, pais, filhos, avós e netos, abordando aspectos como dependência e individualidade (AUGUSTIN, 2008). Esse planejamento é relevante pois a família é uma unidade complexa e essencial à vida de todo ser humano (ESTRADA, MORETTO NETO & AUGUSTIN, 2011).

O modelo de planejamento estratégico pessoal de Estrada é flexível, permitindo o planejamento de quantas áreas e na ordem que a pessoa necessitar ou desejar. Por ser um modelo abrangente, é o modelo ideal para servir como modelo principal de outros modelos complementares, específicos para cada área.

2.3 Planejamento da família

A análise dos diversos modelos de planejamento estratégico pessoal revela a importância de planejar a família. O quadro abaixo compara a abordagem conferida à variável família nos modelos estudados.

Modelos	Abordagem da família
<i>Covey</i>	Reconhece a importância da família na vida pessoal. Aplica seus princípios à família.
<i>Morissey</i>	Inclui as considerações familiares como um dos valores estratégicos. Reconhece a importância da família no planejamento estratégico pessoal, mas não aprofunda especificamente o planejamento da família.
<i>Koshy</i>	Os filtros "Valores" e "Papéis" estão diretamente relacionados com a família. O modelo envolve a definição de metas para os relacionamentos pessoais, inclusive familiares. Reconhece que podem existir conflitos entre metas profissionais e familiares. No entanto, não especifica como deve ser realizado o planejamento da família.
<i>Souza</i>	A Tipologia dos Sonhos inclui os sonhos para a vida familiar. No entanto, o autor não aprofunda a questão do planejamento da família.
<i>Seiwert</i>	A família integra a categoria "Contato" no modelo do Equilíbrio do Tempo. No entanto, o planejamento é focado nas categorias que dominam tempo. Assim, a família é abordada mais como um fim (equilibrar o tempo para conviver mais

	com a família) do que como um aspecto da vida a ser planejado.
<i>Cygler</i>	Reconhece a importância dos relacionamentos interpessoais, mas não inclui especificamente a família como área da vida a ser planejada.
<i>Estrada</i>	Inclui a família como aspecto que deve ser abordado no planejamento estratégico pessoal. Define as relações familiares que devem ser planejadas, mas preocupa-se com questões afetivas.

Quadro 3 – Quadro comparativo dos modelos de planejamento estratégico pessoal

Fonte: Autora.

Analisando o quadro, observa-se que a maioria dos modelos trata a família como um aspecto importante para a elaboração do planejamento estratégico pessoal. A abordagem mais extensa é encontrada na obra de Covey (2009), que aplica à família o seu modelo baseado em princípios, de modo que o planejamento da família pode ser realizado paralelo ou independentemente do planejamento estratégico pessoal. No entanto, os modelos de Morissey (1992), Souza (2003) e Estrada (2011) efetivamente integram o planejamento da família ao planejamento estratégico pessoal.

Os objetivos e relações familiares afetam e são afetados por outras áreas da vida (KOSHY, 2005). Assim, é relevante o desenvolvimento de um modelo de planejamento da família que aprofunde o tema, mas que funcione de modo complementar, integrado ao planejamento estratégico pessoal. Segundo Calvosa (2011), Estrada é o pesquisador no Brasil com o maior número de trabalhos acadêmicos sobre planejamento estratégico pessoal. Tal constatação, além das características já descritas, legitima a eleição do modelo de Estrada como suporte para a presente pesquisa.

A adoção do modelo de Estrada explica, inclusive, a denominação do presente trabalho. Optou-se por “planejamento da família” para diferenciar do conceito de “planejamento familiar”, que nas Ciências da Saúde, assim como no Direito, designa o conjunto de “ações de regulação da fecundidade que garanta direitos iguais de constituição, limitação ou aumento da prole pela mulher, pelo homem ou pelo casal” (artigo 2º da Lei n.º 9.263/96). Esse estreito conceito não se aplica ao planejamento estratégico pessoal, que propõe o planejamento integral das relações familiares relevantes, e não somente da opção de ter ou não filhos ou do tamanho da prole.

No modelo de planejamento estratégico pessoal de Estrada, planejamento familiar significa planejamento da área familiar, abrangendo a melhoria e otimização das relações com cônjuges ou companheiros, filhos, pais, avós e netos (AUGUSTIN, 2008).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Tradicionalmente, a pesquisa em Ciências Sociais tem sido dominada por métodos quantitativos na descrição de fenômenos que envolvem relações de caráter humano e social (GODOY, 1995a). A busca por números tem comprometido a pesquisa em Administração de tal forma que os métodos quantitativos quase se tornaram um fim em si mesmos (MORGAN & SMIRCICH, 1980). No entanto, a pesquisa qualitativa vem ganhado prestígio em alguns campos, especialmente em estudos organizacionais e culturais, quando o fenômeno é pouco conhecido ou quando variáveis relevantes são desconhecidas (MARSHALL & ROSSMAN, 2006).

A pesquisa pode ter natureza exploratória, descritiva e explicativa. Estudos exploratórios visam investigar fenômenos pouco conhecidos, identificar novos conceitos e variáveis para futuras pesquisas. Por suas características, estudos exploratórios geralmente são desenvolvidos por métodos qualitativos. A pesquisa descritiva serve para documentar e descrever o fenômeno ou a população de interesse, o que usualmente é feito através de métodos quantitativos. A pesquisa explicativa é utilizada para identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno e, geralmente, é precedida por estudos exploratórios e descritivos (GIL, 2010).

Assim, a definição do tipo de pesquisa não advém simplesmente da vontade do pesquisador. “Os pressupostos ontológicos, epistemológicos e teóricos do pesquisador determinam a coerência entre a noção de sujeito e as relações de objeto, e acabam por definir a ‘escolha’ metodológica da investigação” (GODOI & BALSINI, 2006, p. 90).

Nas Ciências Sociais, o conhecimento sobre a família tem sido construído a partir de estudos qualitativos como os de Ariès (2006), Engels (1989) e Lévi-Strauss (1982). No âmbito da Administração, trabalhos envolvendo o elemento família também possuem uma abordagem qualitativa (SILVA, 2005a; DUARTE, 2006; MOREIRA JUNIOR, 2006; FERRAZZA, 2010; SILVA, 2010b), geralmente justificada pela necessidade de compreensão das experiências vividas, das normas internalizadas, das tradições, dos papéis e dos valores do objeto de estudo.

Levando-se em conta o problema e os objetivos delineados no primeiro Capítulo deste trabalho, a pesquisa proposta tem natureza exploratória, com abordagem qualitativa, pois as relações familiares não podem ser captadas pelo uso de instrumentos estatísticos.

Importa destacar que a pesquisa exploratória de natureza qualitativa exige uma estratégia de pesquisa indutiva, investigando como cada parte do fenômeno se liga para formar o todo, auxiliando a sua compreensão. Por essa razão, nesse tipo de pesquisa, não se estabelecem hipóteses (SILVA, 2005a).

3.2 Delineamento da pesquisa

Quanto aos procedimentos técnicos, os estudos científicos podem ser categorizados em dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que utilizam fontes de “papel” e aqueles que buscam dados fornecidos por pessoas. “No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo, estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso” (GIL, 2010, p. 50).

Na abordagem qualitativa "os documentos constituem uma rica fonte de dados. O exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares, constitui o que estamos denominando pesquisa documental" (GODOY, 1995b, p. 21).

Todo estudo científico contém, ao menos em parte, uma pesquisa bibliográfica. Mas “há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica da análise de conteúdo” (GIL, 2010, p. 50).

Essa técnica de pesquisa bibliográfica é caracterizada pela utilização de material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas (VERGARA, 2007). A pesquisa bibliográfica condensa o “conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa” (FACHIN, 2006, p. 125).

Segundo GIL (2010), a pesquisa bibliográfica é indicada quando o problema de pesquisa exige informações muito dispersas. Por essa razão, o presente trabalho será realizado através de pesquisa bibliográfica.

3.3 Coleta dos dados

“Dados qualitativos são representações dos atos e das expressões humanas” (GODOI & BALSINI, 2006, p. 96). As fontes primárias provenientes do levantamento bibliográfico podem ser classificadas como: livros de leitura corrente (obras de divulgação), livros de referência informativa (dicionários), livros de referência remissiva (monografias, dissertações e teses), publicações periódicas (jornais e revistas) e impressos diversos (GIL, 2010). Os dados podem ser localizados nas seguintes fontes: em bibliotecas convencionais, em bases de dados e por meio de pesquisa com sistemas de busca.

A fim de guiar a coleta de dados, foram definidos os constructos a partir da Fundamentação Teórica, tendo em vista o objetivo de desenvolver um modelo de planejamento da família, integrado ao planejamento estratégico pessoal, que leve em conta os relacionamentos afetivos e jurídicos. O quadro abaixo demonstra as categorias analíticas e exemplos de variáveis que poderão surgir ligadas aos constructos.

Constructos	Categorias	Possíveis variáveis
Cônjuge ou Companheiro	Afetivo	Opção, amor, individualidade
	Jurídico	Forma de constituição da família, regime de bens, herança, sustento
Filhos	Afetivo	Opção, quantidade, amor, interdependência
	Jurídico	Poder familiar, sustento, guarda, educação, herança
Pais	Afetivo	Amor, interdependência
	Jurídico	Sustento, herança
Avós/netos	Afetivo	Amor
	Jurídico	Sustento, herança

Quadro 4 – Categorias analíticas do estudo

Fonte: Elaborado pela autora com base em Augustin (2008) e Estrada, Moretto Neto & Augustin (2011).

Serão utilizadas as seguintes fontes bibliográficas, acerca da temática: livros publicados no Brasil, obtidos por aquisição ou por empréstimo, e dissertações, teses e artigos nacionais e internacionais, capturados por meio de consulta a sistemas de busca eletrônica, via rede mundial de computadores (*Internet*).

A consulta em sistemas de busca *on line*, para identificação, localização e coleta de produções será realizada no Banco de Teses da Capes, Portal de Periódicos da Capes, Google Acadêmico, anais de eventos e periódicos da ANPAD, *site* da BDTD.

3.4 Análise dos dados

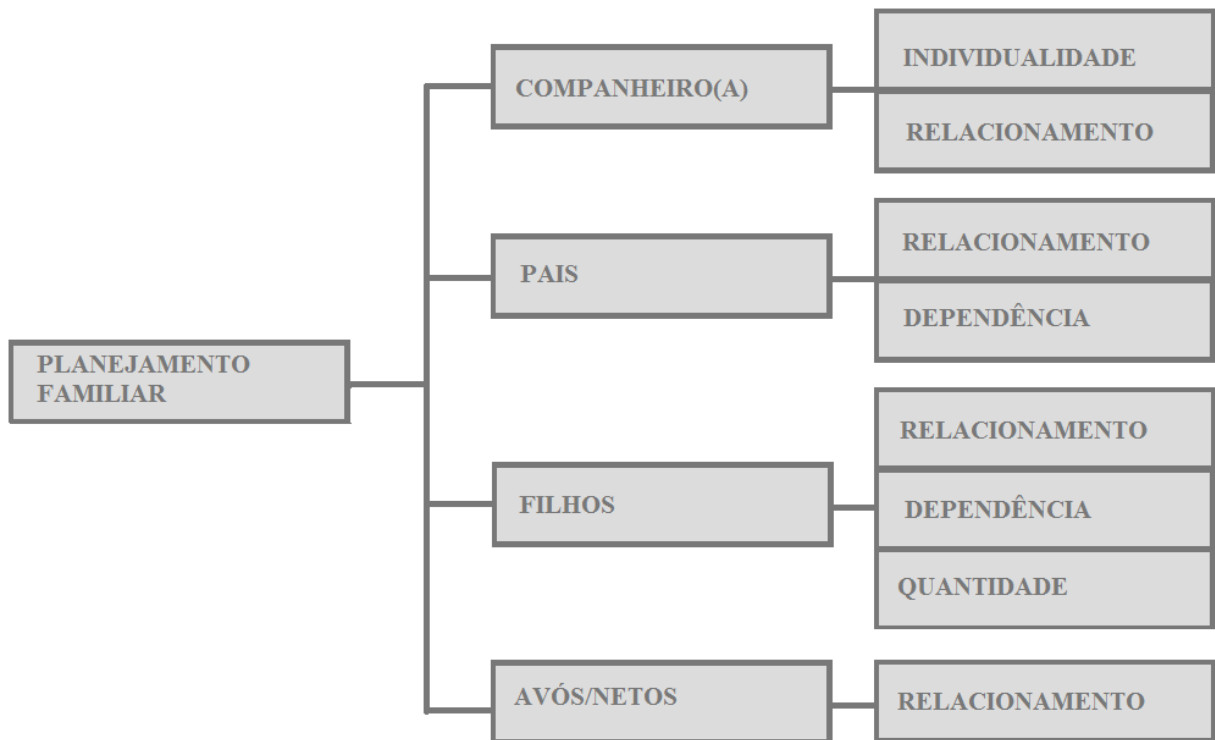
A interpretação dos significados atribuídos a um fenômeno social é um meio de obter conhecimento a respeito do próprio fenômeno. O material bibliográfico recolhido será selecionado por meio de leituras exploratória e seletiva.

Selecionadas as produções, será procedida a leitura analítica, organizando informações a fim de identificar nos textos as variáveis, ou seja, os fatores que influenciam a vida familiar e que devem ser planejados. Esse tipo de leitura corresponde a uma leitura integral do texto selecionado, identificação das ideias-chaves, hierarquização das ideias e sintetização das ideias (GIL, 2010). Com isso será possível construir o modelo de planejamento da família integrado ao planejamento estratégico pessoal.

4 PLANEJAMENTO DA FAMÍLIA

O embasamento conceitual, existente na literatura sobre o tema, contemplou os principais autores de modelos de Planejamento Estratégico Pessoal. Os modelos de Planejamento Pessoal abordados são amplos, porém não oferecem ferramentas para o efetivo planejamento da família.

De acordo com a pesquisa bibliográfica e, especialmente, a partir do modelo de Estrada, foi possível verificar os constructos do modelo proposto. O modelo de Estrada (ESTRADA, MORETTO NETO & AUGUSTIN, 2011) para planejamento da área familiar pode ser sintetizado no quadro abaixo:



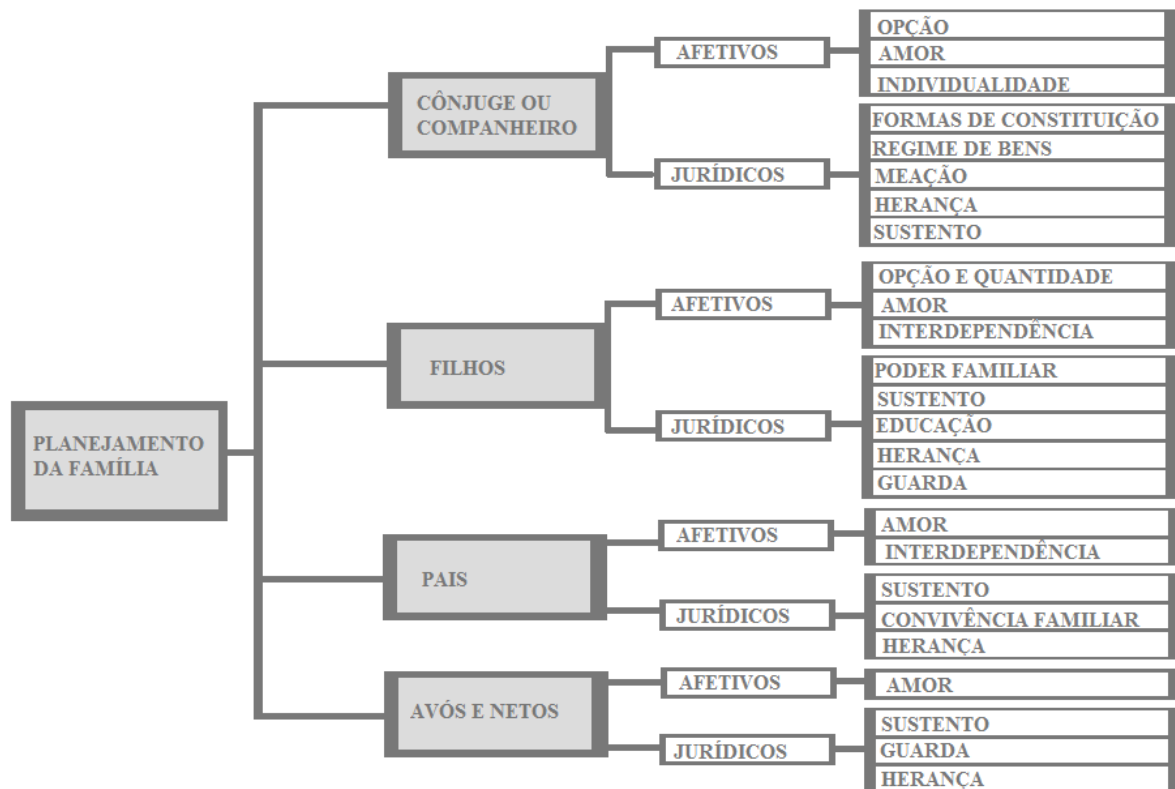
Quadro 5 – Campos e elementos do Planejamento Familiar de Estrada

Fonte: AUGUSTIN, 2008, p. 87.

Esse modelo foi utilizado como base para definir as relações a serem pesquisadas. No entanto, houveram algumas alterações. A principal é a inclusão dos aspectos jurídicos, uma vez que o objetivo do presente trabalho está voltado aos relacionamentos afetivos e jurídicos. Ao lado do companheiro foi acrescentada a figura do cônjuge, posto que existem diferenças nas

relações jurídicas estabelecidas. Quanto aos aspectos afetivos do relacionamento com os demais integrantes da família, o campo identificado como "relacionamento" no modelo de Estrada, é, no presente modelo, denominado "amor", uma vez que sugere o planejamento de estratégias para manutenção dos laços afetivos e de amor.

Com a separação clara entre aspectos jurídicos e afetivos, o termo dependência sugere a dependência emocional, o que implica em um desequilíbrio nas relações afetivas de modo não saudável (MARTINI, 2012). Por essa razão, foi substituído por interdependência, resultando o seguinte quadro:



Quadro 6 –Planejamento da Família

Fonte: Autora

A seguir, apresenta-se o modelo de planejamento da família proposto.

4.1 Relacionamento com o cônjuge ou companheiro

4.1.1 Aspectos Afetivos do relacionamento com o cônjuge ou companheiro

4.1.1.1 Opção

Constituir ou não uma família é uma opção pessoal. São diversos os motivos que levam casais a tomar tal decisão. Em pesquisa quantitativa, Zordan, Falcke & Wagner (2009) identificaram o seguinte:

Entre os motivos pessoais para o casamento, aparecem como mais fortes os vinculados à relação amorosa, à afinidade. Quanto aos motivos familiares, os adultos jovens indicam a expectativa e a importância que os pais atribuem ao casamento. Aparece também, com relevância, o desejo das mães de que os filhos se casem. Em relação aos motivos socioeconômicos, há maior concordância com o fato de oficializar uma união perante a sociedade. Entre os motivos religiosos, aparecem como mais significativos a valorização do casamento pelas diferentes religiões e o pressuposto de que quem tem fé considera o casamento como um ato sagrado.

Assim, observa-se que, entre os valores que permeiam a escolha pelo casamento, o amor, a família, os filhos e a religiosidade estão presentes para a maioria dos que participaram dessa pesquisa. Ainda que em segundo plano, uma vez que o casamento não ocupa lugar de destaque entre os projetos de vida, sendo prioritário o sucesso profissional e a realização pessoal.

(ZORDAN, FALCKE & WAGNER, 2009, p. 71)

Atualmente, é comum que jovens procurem primeiro alcançar autonomia e segurança financeira para após constituir sua própria família (GUIMARÃES, 2010). A permanência dos filhos adultos na casa dos pais é fenômeno sociológico conhecido como "Geração Canguru" (FERREIRA, REZENDE & LOURENÇO, 2011). A necessidade ou a conveniência de primeiro alcançar conquistas profissionais (pós-graduação, emprego estável) ou materiais (aquisição de imóvel ou veículo) para depois buscar a formação de uma família é questão que deve ser avaliada.

De outro lado, mesmo para aqueles que optem por não constituir uma família, o planejamento é necessário. Namoros e noivados não geram direitos ou deveres sob o prisma do

Direito de Família, mas são necessários alguns cuidados para que esses relacionamentos não sejam confundidos com união estável, tais como (SILVA, 2010a):

- (i) Deixar claro que não deseja formar família no momento;
- (ii) Ao apresentar pessoas ou ser entrevistado para jornais ou colunas sociais, informar a qualificação correta - namorado(a) ou noivo(a);
- (iii) Manter residências separadas e não fornecer o seu endereço para envio de correspondências pessoais do(a) namorado(a);
- (iv) Não designar o(a) namorado(a) como beneficiário(a) de seguros, pensões ou em testamento;
- (v) Não incluir o(a) namorado(a) como dependente em associações, clubes ou planos de saúde;
- (vi) Não criar conta bancária conjunta ou solicitar cartão de crédito adicional para o(a) namorado(a);
- (vii) Não autorizar o débito em conta de despesas do(a) namorado(a), nem autorizá-lo(a) a fazer compras em crediário de lojas;
- (viii) Evitar pernoitar com frequência na casa do(a) namorado(a) e vice-versa, bem como evitar deixar objetos de uso pessoal um na residência do outro;
- (ix) Não permitir que o(a) namorado(a) pratique atos de administração da casa, como dar ordens a empregada doméstica, comprar ranchos no supermercado, registrar queixas junto ao condomínio;
- (x) Adotar um método contraceptivo eficaz.

Para registrar a vontade de não formar família, muitos casais de namorados tem formalizado contrato de namoro. Apesar de ser conhecido como contrato, na verdade, ele tem natureza de declaração. Frise-se que a validade e eficácia desse expediente é deveras questionável (DIAS, 2011). Se o conteúdo do contrato não refletir a realidade da vida do casal, ou seja, se na prática a relação amorosa for pública, contínua e duradoura, convivendo como se casados fossem (apresentam-se a sociedade como marido e mulher, tem conta bancária conjunta, são dependentes um do outro em associações, clubes ou planos de saúde, vivem sob o mesmo teto, etc.), o contrato de namoro poderá ser anulado.

4.1.1.2 Amor

O amor, considerado o componente afetivo essencial à relação conjugal, deve ser compreendido em função do que um busca no outro, e da disposição interna que cada um tem de corresponder (ou não) a essas mútuas necessidades.

O eu moderno, estruturado sobre a noção de indivíduo autônomo, utiliza o amor como forma de compensação para dar sentido à sua própria existência, reforçando o sentimento de pertencimento. Na medida em que o sujeito sente que pertence a alguém, e alguém lhe pertence, esse laço faz com que ele não se sinta desconectado do mundo, embora seja um sujeito autônomo.
(Féres-Carneiro & Magalhães in: FÉRES-CARNEIRO, 2005, p. 111-112)

Assim, a qualidade e o desenvolvimento da relação amorosa depende da manutenção desse sentimento de pertencimento. Para isso, é importante criar um senso de visão compartilhada, o que Covey (2009) sugere seja feito através da elaboração da “missão familiar”. O casal discute em busca do consenso sobre os objetivos da família, papéis desempenhados, valores partilhados e estratégias de resolução de problemas. Em co-autoria, o casal redige a missão familiar (que pode ser algumas palavras, ou uma frase). Segundo Covey (2009, p. 172), a missão gera a “percepção de que esses princípios são o centro da família e constituem a chave para mantê-la forte, unida e comprometida com sua destinação”.

A formulação da missão familiar é tarefa precípua do casal, como líderes da família. “E, evidentemente, algumas questões familiares complexas ou sensíveis às vezes não devem ser tratadas na frente das crianças. Tudo isso exige bom senso, e saber discernir quando expor essas questões dá à criança mais confiança” (LENCIONI, 2009, p. 179)

Covey (2009) também sugere que seja destacado um tempo somente para casal, que pode ser diário ou semanal. Nesse tempo o casal pode realizar atividades diversas (praticar algum hobby, frequentar restaurantes, teatros ou cinemas). O importante é incluir no planejamento atividades prazerosas a dois, de modo a contruir e renovar o relacionamento amoroso.

4.1.1.3 Individualidade

É importante que cada pessoa mantenha a sua individualidade, a fim de cultivar a auto-estima e a admiração mútua. Conquanto seja relevante estabelecer projetos comuns do casal, também é necessário prever um espaço para projetos individuais (AUGUSTIN, 2008).

Considerando que o planejamento da família é somente um dos ramos do planejamento estratégico pessoal, a previsão de projetos individuais parece óbvia. Mas garantir a individualidade em uma relação familiar não se confunde com o planejamento individual.

Planejar a individualidade implica em reservar espaços de modo que a vida não seja totalmente absorvida pela família. Cada cônjuge ou companheiro deve respeitar a individualidade do outro, reconhecendo autonomia nos seus assuntos particulares. Autonomia é não ter que pedir permissão, embora não exclua a possibilidade de pedir opinião (GUIMARÃES, 2010).

Tratando-se de uma família empresária, é também importante criar um ambiente em que exista uma separação entre o lar e o trabalho, visto que, em geral, os casais trabalham juntos. O poder e os papéis que cada um tem na empresa e na família devem ser bem definidos e o casal deve estar de acordo com essa delimitação e disposto a respeitá-la (ALCANTARA, 2010).

4.1.2 Aspectos jurídicos do relacionamento com o cônjuge ou companheiro

4.1.2.1 Formas de constituição da família

Para um casal, há dois meios de constituir uma família: o solene, através do casamento, e o informal, através da união estável. Embora diferentes na essência, as duas formas se equivalem, não sendo possível discriminar uma em relação a outra (artigo 226 da Constituição Federal, BRASIL, 1988).

O casamento é a forma tradicional de formação da família. Algumas pessoas evitam o casamento em função das formalidades, sem atentar que, ao final da relação, para reivindicar a partilha de bens, pensão alimentícia ou herança, bastará apresentar a respectiva certidão. Em situação semelhante, um companheiro poderá enfrentar dificuldades, visto que deverá primeiramente comprovar a união estável.

União estável é a convivência pública, contínua e duradoura, estabelecida com o objetivo de constituir família (artigo 1.723 do Código Civil). Não há período mínimo estipulado em lei para que uma relação seja considerada união estável. No entanto, o relacionamento clandestino, às escondidas, ou a relação casual não configuram união estável.

Para constituir uma família, seja através do casamento ou da união estável, as pessoas devem estar livres, desempedidas. Isso significa que devem ser solteiras, separadas, divorciadas ou viúvas. Quem já está casado ou convive em união estável com alguém, não pode simultaneamente manter união estável com outra pessoa.

Num ou noutro caso, o afeto pode ser o mesmo. No entanto, os efeitos jurídicos e patrimoniais possuem sutis diferenças. A primeira distinção reside na alteração do estado civil. Ainda não existe um estado civil para os companheiros. A alteração do sobrenome – atualmente, tanto é possível a esposa adotar o sobrenome do marido quanto o marido adotar o sobrenome da esposa – também só é possível com o casamento.

Afora a questão emocional (para alguns, pode ser motivo de infelicidade não designar-se “casado”, ou não assinar o mesmo sobrenome), a informalidade da união estável pode trazer prejuízos aos companheiros ou a terceiros. Ana Maria Gonçalves Louzada (in: ALVES, 2010) cita como exemplo a aquisição e venda de bens imóveis durante a união. Salvo os relacionamentos regidos pelo regime de separação de bens, os bens adquiridos onerosamente na constância da união estável pertencem ao casal. No entanto, é comum que o registro seja feito somente em nome de um deles, intitulando-se solteiro (ou separado, ou divorciado, ou viúvo). E também é comum que esse indivíduo venda o bem a terceiro sem a anuência do companheiro – o que poderá gerar desentendimentos e até mesmo litígios judiciais.

Assim, uma vez decidido formar família, cabe refletir sobre os valores, os princípios, como é a família que deseja ter, a fim de definir a sua forma de constituição.

4.1.2.2 Regime de bens

Os bens e as dívidas de um casal se submetem ao regime patrimonial que tenha sido escolhido por eles antes das núpcias. A escolha é importante pois, ao final do casamento - o que poderá ocorrer com a separação, o divórcio ou a morte de um dos cônjuges - a divisão obedecerá às normas pré-ordenadas desse regime. No Brasil, atualmente, existem quatro regimes de bens:

I. Comunhão Universal de Bens: Todos os bens e dívidas adquiridos pelos cônjuges, antes ou depois do casamento, integram o patrimônio comum. Até o advento da Lei do Divórcio em 1977, esse era o regime legal, isto é, se não houvesse escolha pelo casal, a lei determinava a aplicação desse regime.

II. **Comunhão Parcial de Bens:** Todos os bens e dívidas adquiridos onerosamente pelos cônjuges durante o casamento integram o patrimônio comum. Os bens adquiridos antes do matrimônio constituem patrimônio particular de cada um. Atualmente, este é o regime legal, que rege as relações patrimoniais dos casais que silenciaram quanto ao assunto.

III. **Separação de Bens:** Cada cônjuge mantém o seu patrimônio próprio, tenha sido ele adquirido antes ou depois do casamento. Não existe patrimônio comum. É obrigatório para pessoas com 70 anos de idade ou mais.

IV. **Participação Final nos Aquestos:** Na constância do casamento, as regras são semelhantes as do regime da separação de bens, em que cada cônjuge administra livremente os bens que adquiriu antes ou depois de casar. No entanto, quando do fim da sociedade conjugal, os bens adquiridos onerosamente e na constância do matrimônio serão tidos como bens comuns do casal. Esse regime surgiu em 2002, a partir do novo Código Civil (BRASIL, 2002).

A escolha pelo regime de bens deve ser feita através de pacto antenupcial, um contrato elaborado antes do casamento. É possível a alteração do regime de bens durante o casamento mediante ação judicial, com pedido motivado e comprovado de ambos os cônjuges. No entanto, alterar o regime de bens após o casamento é certamente mais difícil e oneroso do que planejar e eleger o regime de bens antes do casamento.

No Brasil, a maioria dos casamentos é celebrada pelo regime legal, ou seja, os casais não escolhem voluntariamente o estatuto patrimonial de seu casamento. Tal fato pode ser observado nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que revelam o regime de bens das separações e divórcios na última década. Em 2011, 84,1% divórcios e separações concluídas referiam-se ao regime de comunhão parcial:

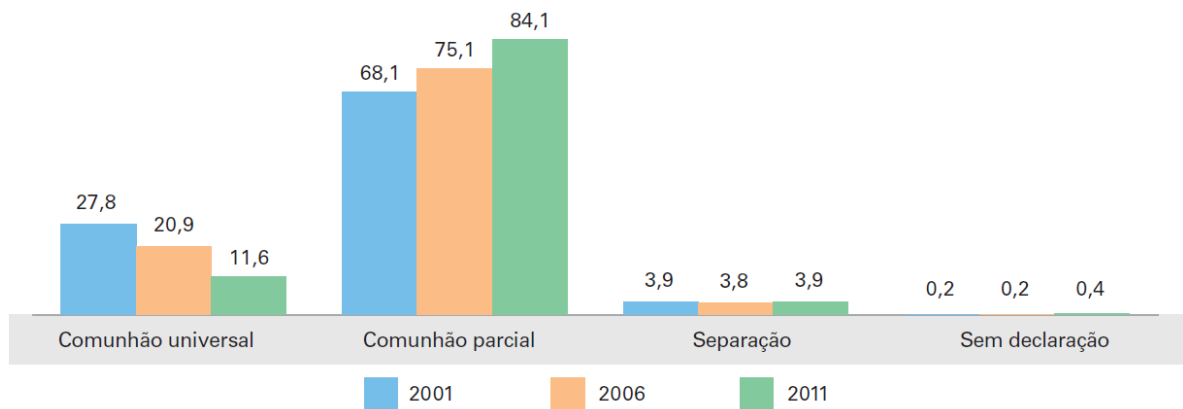


Figura 9 – Proporção de divórcios e separações segundo o regime de bens entre 2001 e 2011
Fonte: BRASIL, IBGE, 2012, p. 27

Seja pelo ímpeto romântico, seja por desconhecimento, seja pelo custo de realizar uma escritura pública de pacto antenupcial, poucos são os casais que conscientemente escolhem o regime de bens. No entanto, o planejamento das regras patrimoniais poderia evitar dissabores, proteger os direitos de filhos fruto de casamentos anteriores e, até mesmo, evitar que o cônjuge passe a fazer parte dos proprietários da empresa.

Pessoas que já tiveram um relacionamento mal sucedido anteriormente são fortemente influenciadas pelo temor de arcar com o prejuízo econômico de uma nova separação. Acabam, por isso, optando pela informalidade da união estável. Ocorre que, salvo disposição escrita em contrário, também vige em relação aos companheiros o regime da comunhão parcial de bens (artigo 1.725 do Código Civil, BRASIL, 2002). Os bens adquiridos onerosamente na constância da união são comuns. É possível escolher outro regime de bens para união estável, através de contrato de convivência.

4.1.2.3 Meação

A existência de patrimônio comum, ou meação, implica em dizer que cada um dos cônjuges é proprietário da metade do(s) bem(ns) – parcela que se denomina meação.

Meação está ligada ao condomínio especial que é formado nos regimes de comunhão. É a parcela dos bens do casal que é reservada para cada um dos cônjuges, quando existe comunhão. Quando se diz que determinado bem pertence em comunhão aos cônjuges significa que a cada cônjuge pertence a sua metade (meação). Assim, se na vigência do regime de comunhão parcial de bens for adquirido um apartamento à título oneroso, diz-se que na dissolução da sociedade conjugal cada cônjuge tem direito à metade do apartamento como meeiro, ou seja, a título de meação. Já a sucessão é a transmissão de bens deixado pelo *de cuius*. Uma vez adotado qualquer regime de bens, convencional ou legal, é preciso ficar atento para não se confundir direito à meação e direito à sucessão (Rodrigues Júnior in: ALVES, 2010, p. 435).

A meação decorre da relação patrimonial (condomínimo, comunhão) existente durante o casamento ou união estável (DIAS, 2011). Significa dizer que se um dos cônjuges compra, durante o casamento celebrado pela comunhão parcial, um determinado bem (imóvel, veículos, ações de uma empresa, etc.), a propriedade desse bem não é sua exclusividade. Metade desse bem

pertence ao outro cônjuge, e deverá ser entregue a ele ao final da relação matrimonial. O quadro abaixo demonstra quais são os bens particulares (que o outro cônjuge não terá meação) e quais são os bens comuns (que o outro cônjuge terá meação):

Regime da comunhão universal	
São bens particulares (sem meação)	São bens comuns (com meação)
1. os bens doados ou herdados com a cláusula de incomunicabilidade e os sub-rogados em seu lugar; 2. as doações antenupciais feitas por um dos cônjuges ao outro com a cláusula de incomunicabilidade; 3. os bens de uso pessoal, os livros e instrumentos de profissão; 4. os proventos do trabalho pessoal de cada cônjuge; 5. as pensões, aposentadorias e outras rendas semelhantes.	Todos os demais, tenham sido adquiridos antes ou depois do casamento.
Regime da comunhão parcial	
São bens particulares (sem meação)	São bens comuns (com meação)
1. os bens que cada cônjuge possuía ao casar, e os sub-rogados em seu lugar; 2. os bens que, na constância do casamento, o cônjuge receber por doação ou herança, e os sub-rogados em seu lugar; 3. os bens de uso pessoal, os livros e instrumentos de profissão; 4. os proventos do trabalho pessoal de cada cônjuge; 5. as pensões, aposentadorias e outras rendas semelhantes.	1. os bens adquiridos na constância do casamento por título oneroso, ainda que só em nome de um dos cônjuges; 2. os bens adquiridos por fato eventual, com ou sem o concurso de trabalho ou despesa anterior; 3. os bens adquiridos por doação, herança ou legado, em favor de ambos os cônjuges; 4. as benfeitorias em bens particulares de cada cônjuge; 5. os frutos dos bens comuns, ou dos particulares de cada cônjuge, percebidos na constância do casamento, ou pendentes ao tempo de cessar a comunhão.
Regime de separação de bens	
São bens particulares (sem meação)	São bens comuns (com meação)
Todos.	Nenhum.

Quadro 7 – Bens particulares e bens comuns

Fonte: Elaborado pela autora com base nos artigos 1.658 e seguintes do Código Civil (BRASIL, 2002).

No regime de participação final dos aquestos, cada cônjuge possui patrimônio próprio durante o casamento, à semelhança do regime de separação de bens. No entanto, ao final da relação matrimonial, seja pelo divórcio, seja pelo falecimento, cada um terá direito à metade dos bens adquiridos pelo casal, a título oneroso, na constância do casamento (artigo 1.672 do Código Civil, BRASIL, 2002), de forma similar ao regime da comunhão parcial.

O companheiro também terá direito a meação, aplicando-se as regras do regime da comunhão parcial (artigo 1.725 do Código Civil, BRASIL, 2002), exceto se houver contrato especificando outro regime.

4.1.2.4 Herança

Compõe a herança todo o patrimônio daquele que faleceu (Coltro in: HIRONAKA & PEREIRA, 2007). Por essa razão, quando da divisão de bens, deverá ser individualizada a meação, patrimônio do cônjuge sobrevivente que não se confunde com a herança.

Em caso de falecimento durante o casamento, os cônjuges terão participação ou não como herdeiros do outro conforme o regime de bens escolhido. O quadro abaixo ilustra essas diferenças:

Regimes	Cônjuge herda bens particulares?	Cônjuge herda bens comuns?
Comunhão universal	Não	Não
Comunhão parcial	Sim, em concurso com os descendentes	Não
Separação de bens	Não	Não há bens comuns
Participação final de aquestos	Sim, em concurso com os descendentes	Não

Quadro 8 – Herança do cônjuge

Fonte: Elaborado pela autora com base em Fonseca (in: MELO & MENEZES, 2008) e em decisões do Superior Tribunal de Justiça (BRASIL, 2009).

Se não houver descendentes (filhos, netos ou bisnetos), o cônjuge concorrerá na herança em igualdade com os ascendentes (pais, avós ou bisavós). Se não houver ascendentes e nem descendentes, o cônjuge herdará os bens sozinho, independentemente do regime de bens (artigo 1.829 do Código Civil, BRASIL, 2002).

As regras acima referem-se ao casamento, havendo algumas diferenças no caso da união estável. Analisando dados do IBGE, Alves (2009) verificou que a partir de 2003, primeiro ano de

vigência do Código Civil, os casais passaram a preferir o casamento como forma de constituir a família, reduzindo-se significativamente o número de uniões estáveis. Alves (2009) associa essa preferência ao fato do Código Civil dispensar tratamento diferenciado ao cônjuge, privilegiando-o especialmente com relação a herança em comparação com o companheiro.

Em caso de falecimento de um dos companheiros, seus bens particulares serão herdados apenas pelos descendentes. Os bens adquiridos onerosamente durante a união estável são bens comuns e, como tal, o companheiro terá direito a meação. Quanto a outra metade dos bens comuns, o companheiro sobrevivente herdará em concorrência com os descendentes da seguinte forma: se houver filhos comuns, o companheiro terá direito a uma cota equivalente a dos descendentes; se os filhos forem somente do autor da herança, o companheiro fará jus a metade do quinhão que couber a cada um deles (Fonseca in: MELO & MENEZES, 2008).

Se o companheiro falecer sem deixar descendentes, mas com outros parentes sucessíveis (pais, irmãos, tios, ou primos), o companheiro terá direito a um terço da herança. O companheiro somente herdará a totalidade se não houver nenhum parente sucessível.

4.1.2.5 Sustento

De forma geral, durante o casamento ou a união estável, o casal é responsável por prover o sustento da unidade familiar. O Código Civil define que cada um deve contribuir na proporção dos rendimentos de seu trabalho e de seus bens (artigo 1.568, BRASIL, 2002). No entanto, os casais não definem a forma de administrar as despesas familiares em função da lei, mas de acordo e entendimento comum.

Pessoas com visão tradicional do casamento tendem a optar pelo o manejo coletivo do dinheiro, com o marido como provedor principal. Contudo, “com a crescente participação da contribuição feminina nas finanças do casal, é comum decidir depositar parte do salário em uma conta conjunta e preservar outra parte para si, o que aponta para o aumento do poder e controle femininos com um papel ativo, denunciado pela participação no planejamento e na administração dos aspectos financeiros da vida a dois” (GUIMARÃES, 2010, p. 21).

Ao optar pela forma tradicional, deixando um dos cônjuges ou companheiros de exercer sua profissão para dedicar-se ao lar, o casal deve estar consciente das consequências futuras,

especialmente na hipótese de separação. Nesse caso, o provedor terá que continuar a auxiliar o outro financeiramente mesmo após o fim da união, através de pensão alimentícia.

4.2 Relacionamento com os filhos

4.2.1 Aspectos afetivos do relacionamento com os filhos

4.2.1.1 Opção e quantidade

A Constituição Federal, em seu artigo 226, parágrafo 7º (BRASIL, 1988), traz o planejamento familiar como instrumento para realizar a opção de gerar ou não filhos, do número de filhos e do momento de tê-los.

Art. 226. A família, base da sociedade, tem especial proteção do Estado.

(...)

§ 7º - Fundado nos princípios da dignidade da pessoa humana e da paternidade responsável, o planejamento familiar é livre decisão do casal, competindo ao Estado propiciar recursos educacionais e científicos para o exercício desse direito, vedada qualquer forma coercitiva por parte de instituições oficiais ou privadas.

A referida norma deu prevalência a vontade das pessoas, vedando a hipótese de interferência governamental para controle demográfico ou de eugenia. Por essa razão, a opção de ter ou não filhos, bem como a quantidade, são aspectos afetivos do planejamento aqui proposto.

A ausência voluntária de filhos numa família é fenômeno cada vez mais comum. Pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) demonstram que entre 2001 e 2011 houve modificações na distribuição dos arranjos familiares, com redução do número daqueles constituídos por casal com filhos (de 53,3% para 46,3%) e aumento dos casais sem filhos (de 13,8% para 18,5%):

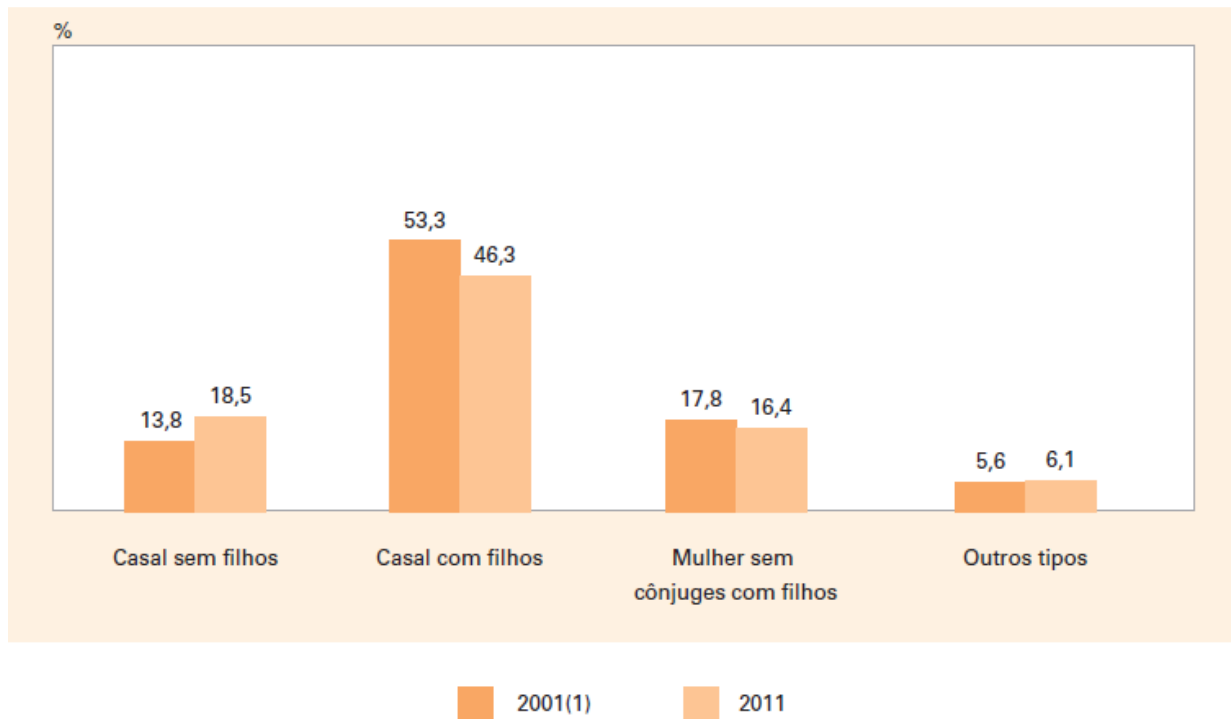


Figura 10 – Distribuição dos arranjos familiares no Brasil de 2001 a 2011

Fonte: BRASIL, IBGE, 2012b, p. 84.

O desejo de priorizar a carreira profissional, a vida social ou sexual, o temor de não ser um bom pai ou mãe, o medo do parto ou da criação de um filho que nascesse com problemas, são alguns dos motivos que levaram pessoas a optar por não ter filhos (MANSUR, 2003). Seja qual for a razão, a ideia de que uma família feliz é necessariamente composta por casal com filhos não subsiste atualmente.

O ideal é que a decisão de ser pai e mãe seja tomada de modo responsável e consciente, como parte do planejamento pessoal e do compromisso de formação da família, o que permitirá definir a quantidade de filhos e o momento. No entanto, se isso não for possível, porque o planejamento foi iniciado *a posteriori*, por falha dos métodos contraceptivos ou qualquer outra causa, é importante que os pais compreendam e cumpram com suas responsabilidades, revendo seus planos se necessário.

A infertilidade e a impossibilidade de ter filhos (por exemplo, casais homossexuais) também são fatores que influenciam no planejamento. A incapacidade reprodutiva, masculina ou

feminina, pode ser solucionada com técnicas de reprodução artificial. É possível também optar pela adoção, filiação sócio-afetiva que constitui os mesmos direitos do vínculo sanguíneo.

4.2.1.2 Amor

A relação de amor e de afeto entre pais e filhos deve ser preservada, estejam os pais unidos ou não, ou mesmo quando os pais jamais tenham constituído família. Reconhecendo a importância da manutenção desse vínculo afetivo, o pai deve reservar um período na sua agenda semanal para encontrar-se com os filhos, um tempo especialmente dedicado a eles (Covey, 2009).

Os encontros não podem ser protocolares, uma obrigação para o pai ou um suplício para os filhos. A ideia dos encontros familiares é o estreitamento dos vínculos afetivos e ampliação da confiança que só a convivência traz. Trata-se de reservar um período na agenda semanal para se reunir com os filhos, planejar, ensinar, resolver problemas e divertir-se.

Pesquisas tem demonstrado que a relação de amor e afeto entre os familiares tem reflexos na vida profissional e nos negócios. Aldrich & Cliff (2003) afirmam que o enfraquecimento dos laços entre os membros da família têm implicações na empresa. Citam, por exemplo, que a pouca interação entre pais e filhos pode reduzir a preparação e motivação dos filhos para seguir os passos de empreendedorismo dos pais. Ao analisar empresas familiares rurais, Alcantara (2010) concluiu que o vínculo afetivo e de confiança estabelecido entre pais e filhos foi determinante para a contituidade do negócio nas gerações que sucederam. Portanto, justifica-se o pai empresário destacar em sua agenda um período de convivência com os filhos.

4.2.1.3 Interdependência

Na infância, os filhos tendem a desenvolver naturalmente a dependência afetiva com os pais. Essa dependência é fundamental para coesão da família. No entanto, com o passar dos anos, é preciso evoluir para a interdependência, reconhecendo que todos os membros são influenciados e influenciam a família.

Covey (2009) defende que a interdependência, que constrói relacionamentos duradouros, com confiança e amor incondicional, é obtida através do desenvolvimento do hábito “ganha-ganha”.

Há situações nas quais o que é importante para a outra pessoa também o é para você. Nesse caso, deve-se caminhar para a sinergia – para a busca de um propósito ou valor transcendente que una os dois. Assim, libera-se a seiva criativa necessária para encontrar um modo melhor de colocar em prática aquele valor ou atingir a meta ou propósito. (COVEY, 2009, P. 220)

Ao aceitar e fortalecer a interdependência, os pais estabelecem uma compreensão mútua com os filhos, o que os envolve na busca por alcançar juntos os objetivos familiares. Esse ambiente de regras claras e boa comunicação, de confiança em buscar a melhor solução para todos, é essencial para famílias empresárias, especialmente para que, no futuro, os filhos compreendam o estabelecimento de critérios objetivos para ingresso na empresa. "A falta de preparo dos sócios é uma das causas de conflito na sociedade e, conseqüentemente, nas dimensões família e empresa. Por melhor situação de desempenho financeiro que a empresa tenha, ela não resiste à falta de preparo dos sócios e à disputa de poder entre eles" (MOREIRA JÚNIOR, 2006, p. 89).

4.2.2 Aspectos jurídicos do relacionamento com os filhos

4.2.2.1 Poder Familiar

O poder familiar é o conjunto de direitos e deveres que os pais tem sobre os filhos até os 18 anos de idade. Isso inclui "o afeto, a educação, a assistência material e emocional, enfim, a dimensão de ser mãe e ser pai, não como seres onipresentes e culpados pela infelicidade do filho, mas como seres que contribuem, com a sua humanidade, a estruturar, por meio de suas ações, um ser humano que decidiram ter como filho, independentemente do modelo de padrão familiar" (FREITAS, 2009, p. 47).

O poder familiar pertence igualmente ao pai e a mãe, e não se extingue mesmo com o divórcio ou a separação. O Código Civil define o exercício do poder familiar:

Art. 1.634. Compete aos pais, quanto à pessoa dos filhos menores:

I - dirigir-lhes a criação e educação;

II - tê-los em sua companhia e guarda;

III - conceder-lhes ou negar-lhes consentimento para casarem;

IV - nomear-lhes tutor por testamento ou documento autêntico, se o outro dos pais não lhe sobreviver, ou o sobrevivente não puder exercer o poder familiar;

V - representá-los, até aos dezesseis anos, nos atos da vida civil, e assisti-los, após essa idade, nos atos em que forem partes, suprindo-lhes o consentimento;

VI - reclamá-los de quem ilegalmente os detenha;

VII - exigir que lhes prestem obediência, respeito e os serviços próprios de sua idade e condição.

(BRASIL, 2002)

Em decorrência do poder familiar, os pais devem promover a convivência familiar. Isso não implica em coabitação, mas no dever de se fazer presente na vida do filho, prestando assistência moral, participando da sua educação, acompanhando-o com atenção, carinho e afeto. Essa convivência familiar, independentemente da obrigação jurídica, deveria ser sempre promovida, pois viabiliza a transferência de valores e cultura, construindo um contexto favorável para um futuro processo sucessório na empresa familiar (ALCANTARA, 2010).

No entanto, é importante salientar que a ausência de convivência familiar, ou seja, a omissão de um dos pais no cumprimento dos deveres inerentes ao poder familiar, tem sido considerada abandono afetivo, passível de indenização. “Embora o poder judiciário não possa, de fato, obrigar um pai a amar um filho, até porque o amor é um sentimento gratuito e livre de qualquer imposição, verifica-se que ele possui meios de responsabilizar os pais pelo descumprimento de deveres jurídicos decorrentes do poder familiar.” (MACHADO, 2012).

4.2.2.2 Sustento

O dever de sustento dos filhos é inerente ao poder familiar. Os pais tem o dever de sustentar seus filhos e, em regra, isso ocorre na mesma forma de sustento da família (item 4.1.2.5

supra): cada um contribui na proporção dos seus rendimentos. O problema surge quando os pais não estão unidos. Nesse caso, surge a figura da pensão alimentícia.

A pensão alimentícia consiste em prestações devidas por um dos pais para prover o sustento do filho (alimentação, vestuário, saúde, habitação, educação, lazer, etc.) de acordo com a seu *status* social. Não existe um valor fixo, ou percentual legalmente estabelecido. O valor dos alimentos é arbitrado conforme as condições pessoais e sociais, sobpesando as necessidades do filho e os rendimentos do pai (art. 1.694 do Código Civil. BRASIL, 2002).

Para o planejamento, é importante considerar que o dever de prestar alimentos ao filho não se extingue automaticamente. Não importa se o filho completou 18 ou 24 anos de idade, ou se concluiu curso superior. Para eximir-se de pagar a pensão alimentícia, o pai terá demonstrar, através de uma ação judicial, que o filho é capaz de prover o seu próprio sustento (Lins e Silva in: ALVES, 2010).

4.2.2.3 Educação

Fornecer ao filho a devida educação é dever dos pais, conforme o já citado artigo 1.634, inciso I do Código Civil (BRASIL, 2002). No entanto, tratando-se de uma família empresária, esse dever não deve se esgotar na obrigação jurídica, tampouco se limitar a inscrever o filho na mais cara escola. No estudo de empresas familiares, frequentemente se verificam situações em que o empresário dedicou-se arduamente na construção e desenvolvimento do negócio e não se preocupou com a educação dos filhos.

O típico fundador de uma empresa trabalha muito, às vezes doze ou mais horas por dia. Frequentemente trabalha também no final de semana. Consequentemente, tem pouco tempo para os filhos, que são educados exclusivamente pela mãe. Quando ele se torna um empresário bem-sucedido, tipicamente tenta expurgar a culpa por não ter dado atenção aos filhos compensando com bens materiais. (...) Dificilmente esse(a) jovem vai ser trabalhador(a). Os valores dele são materialistas e ele acha que fazer força para obter alguma coisa não vale a pena – vai passar a vida aproveitando o dinheiro gerado pela empresa que o pai fundou. Seus filhos também serão educados mal e tipicamente quebrarão a empresa: os “netos pobres”. (Vidigal in: MELO & MENEZES, 2008, p. 234)

Nesse sentido, os pais devem se planejar para participar ativamente da educação do filho pois, ainda que no futuro se descubra que ele não tem vocação para trabalhar na empresa, ele estará preparado para ser um proprietário competente.

4.2.2.4 Herança

Os filhos são herdeiros necessários (artigo 1.845 do Código Civil, BRASIL, 2002). Isso significa que a pessoa que tem filhos, ainda que não seja casada, somente pode dispor de metade de seus bens por testamento (artigo 1.846 do Código Civil, BRASIL, 2002). No entanto, isso não impede o planejamento da divisão da herança – o que, aliás, é de grande valia para evitar conflitos e preservar o patrimônio e a empresa.

Caso a pessoa seja casada ou viva em união estável, a parcela dos bens que será dividida entre os filhos dependerá do regime de bens adotado naquela relação. Para beneficiar o filho em detrimento do cônjuge, as medidas mais comuns são “a realização de doações desobrigadas da colação ou ainda a outorga àquele desdendente da parte disponível dos bens, por meio de testamento” (Fonseca in: MELO & MENEZES, 2008, p. 367).

4.2.2.5 Guarda

Na eventualidade da ruptura da vida em comum, seja pela separação, pelo divórcio ou pela dissolução de união estável, ou no caso de filho gerado por pais que não tem vida em comum, deverá ser definida a guarda dos filhos menores. Consoante artigos 1.583 e 1.584 do Código Civil (BRASIL, 2002), há duas formas diferentes:

(i) guarda unilateral – o filho permanece sob os cuidados e orientação de apenas um dos pais, reservando-se ao outro pai um papel secundário, com direito a visitas e dever de supervisão. Nessa hipótese, a guarda é atribuída ao pai que demonstrar melhores condições para exercê-la e mais aptidão para proporcionar afeto, saúde, segurança e educação ao filho. Historicamente é o modelo mais adotado, com preferência a guarda materna, seja porque a mulher costumava dedicar-se exclusivamente ao lar, seja porque se entendia que os filhos pequenos tinham maior necessidade e dependência da mãe (Madaleno in: ALVES, 2010).

(ii) guarda compartilhada - o filho tem residência habitual com um dos pais, como um ponto de referência, mas o poder familiar é exercido conjuntamente por ambos. Mesmo não vivendo juntos, os pais seguem responsáveis pela integral formação, criação, educação e manutenção de seu filho. Esse modelo favorece o desenvolvimento das crianças com menos traumas, propiciando a continuidade da relação dos filhos com seus dois genitores (DIAS, 2011).

A guarda unilateral é vista com reservas, pois compromete a continuidade da convivência do filho com o pai que não está mais vivendo sob o mesmo teto. Tanto assim que o artigo 1.584, § 2º do Código Civil (BRASIL, 2002) tenta estabelecer a prevalência da guarda compartilhada. No entanto, se os pais não mantiverem uma relação cordial, de diálogo e entendimento, é possível que a guarda compartilhada seja utilizada como instrumento de conflito, de modo a impedir mudança de domicílio de um dos pais ou instigar a eliminação do pagamento de pensão alimentícia (Madaleno in: ALVES, 2010). Assim, deve ser analisada a melhor forma de guarda para o bem-estar dos filhos.

4.3 Relacionamento com os pais

4.3.1 Aspectos afetivos do relacionamento com os pais

4.3.1.1 Amor

Em pesquisa com gerentes, Silva (2005) destacou a importância do ambiente onde o indivíduo cresceu, no qual estabeleceu vínculos afetivos e sociais. Embora atribuam significados diferentes ao amor dos pais (com eles aprendeu a amar, amor com sinônimo de família, convivência com afeto e carinho), os gerentes admitiram que através do relacionamento com os pais foram transmitidos valores que também são essenciais na vida profissional.

De fato, os valores repassados pelos pais se perpetuam na fase adulta, e são levados em todos os momentos da vida, tanto pessoal quanto profissional. Embora com a maturidade já se tenha a compreensão do papel que os pais representaram na vida, e mesmo que a família atual (esposa e filhos) exijam mais tempo, é importante manter a relação de amor e afeto com os pais.

Assim, se não for possível incluir os pais em encontros semanais, como o “tempo da família” de Covey (2009), sugere-se que a convivência seja priorizada em outros momentos. Uma boa estratégia é programar comemorações familiares em datas importantes. Isso faz com que os pais sintam-se felizes ao partilhar seus momentos alegres (AUGUSTIN, 2008), e permite reforçar os laços de afeto e amor.

4.3.1.2 Interdependência

Stephen Kanitz (in: MELO & MENEZES, 2008) afirma que muitos conflitos com os pais iniciam quando eles adiam a aposentadoria: a autoridade deixa de ser delegada, o pai reassume as funções antes partilhadas e elimina o sucessor das decisões da empresa. No entanto, as transições na família, o que inclui a aposentadoria dos pais, devem ser encaradas como uma oportunidade para mudança e crescimento dos negócios (ALDRICH & CLIFF 2003).

Nesse ponto, o planejamento pessoal pode auxiliar a prevenir conflitos. Quando os pais sentem-se satisfeitos com o passado (satisfação de ter alcançado o que desejava) e seguros sobre o futuro (definição sobre o que fazer após a aposentadoria, cientes de ter preparado um sucessor), o conflito não subsiste (Kanitz in: MELO & MENEZES, 2008).

Quando as pessoas interagem, compreendem as necessidades e os propósitos uma das outras, trabalham de forma complementar para encontrar soluções em que todos ganhem. O papel do filho, no relacionamento com seu pai, não é criticá-lo, mas complementá-lo, atuando de forma interdependente (COVEY, 2009).

4.3.2 Aspectos jurídicos do relacionamento com os pais

4.3.2.1 Sustento

Se, em razão de doença ou da idade, o pai não pode mais prover a própria subsistência, é dever de seus filhos sustentá-lo (artigo 1.697 do Código Civil, BRASIL, 2002). De fato, injusto seria se o filho adulto com condições financeiras não fosse obrigado a sustentar o seu ascendente incapaz de manter-se (AZEVEDO, 2010).

Assim, tratando-se de pais idosos ou doentes, é importante planejar quem e como irá se prestar o auxílio material e pessoal que venham a precisar.

4.3.2.2 Convivência familiar

Ao abordar o aspecto da guarda no relacionamento com os filhos, já se falou sobre a convivência familiar. Tanto os descendentes quanto os ascendentes tem direito à convivência familiar. Tratando-se de pais idosos, há normas específicas no Estatuto do Idoso:

Art. 3º É obrigação da família, da comunidade, da sociedade e do Poder Público assegurar ao idoso, com absoluta prioridade, a efetivação do direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, à cultura, ao esporte, ao lazer, ao trabalho, à cidadania, à liberdade, à dignidade, ao respeito e à convivência familiar e comunitária.
(...)

Art. 10. É obrigação do Estado e da sociedade, assegurar à pessoa idosa a liberdade, o respeito e a dignidade, como pessoa humana e sujeito de direitos civis, políticos, individuais e sociais, garantidos na Constituição e nas leis.

§ 1º O direito à liberdade compreende, entre outros, os seguintes aspectos:
(...)
V – participação na vida familiar e comunitária; (BRASIL, 2003)

Mas a convivência familiar não deve ser proporcionada aos pais simplesmente como uma obrigação jurídica. A convivência familiar com os pais merece ser incluída no planejamento pessoal pois permite a transferência dos valores entre gerações, facilitando o processo sucessório na empresa (ALCANTARA, 2010).

4.3.2.3 Herança

Os pais também são herdeiros necessários, o que implica a mesma restrição já abordada no relacionamento com os filhos: a pessoa somente pode dispor de metade de seus bens por testamento. Conforme a ordem de vocação hereditária estabelecida no artigo 1.829 do Código

Civil (BRASIL, 2002), os pais somente herdarão se o filho, ao falecer, não tiver deixado descendentes.

Mesmo que não tenha deixado descendentes, caso a pessoa seja casada ou viva em união estável, a parcela dos bens que será dividida entre os pais dependerá do regime de bens adotado naquela relação.

4.4 Relacionamento entre avós e netos

4.4.1 Aspectos afetivos do relacionamento entre avós e netos

4.4.1.1 Amor

Consoante já abordado, o conceito de família hoje é mais abrangente, não se restringindo a configuração tradicional pais e filhos. A dependência econômica e emocional transformaram o ambiente e os laços familiares, não sendo raras as situações que a família é formada por avós e netos. Também são cada vez mais comuns famílias em que três gerações convivem sob o mesmo teto, formando, assim, uma família ampliada, onde os avós têm o papel de "segundos pais".

Os netos percebem a importância dos avós à medida que crescem, pois, na infância, o relacionamento entre avós e netos está baseado em brincadeiras, sendo continuamente transformado em respeito. A relação de afeto, cumplicidade e carinho, entre avós e netos, marca a vida da criança, com lembranças positivas da infância. Os avós exercem influência na vida dos netos, tanto no aspecto pessoal como no social (AUGUSTIN, 2008, p. 95).

A importância dessa relação é ampliada em se tratando de uma família empresária, em que os avós fudaram o negócio. Assim, em se tratando de avós que criam seus netos, assumindo o papel que os pais não desempenham, deverá ser incluído no plano um momento semanal de convivência, a exemplo do que foi abordado no planejamento afetivo do relacionamento com os filhos. “O tempo da família constitui uma resposta poderosa e proativa aos desafios da família de hoje – e é um meio muito prático de dar prioridade à família. O próprio comprometimento com essas reuniões mostra às crianças quanto a família é importante. O tempo da família contrói boa parte das suas melhores lembranças (COVEY, 2009).

A relação de amor e de afeto entre avós e netos deve ser preservada, vivam eles juntos ou não. Mesmo que os avós não sejam responsáveis pela criação dos netos, e que não seja possível reuniões semanais, é importante a definição de um tempo de convivência entre avós e netos.

4.4.2 Aspectos jurídicos do relacionamento entre avós e netos

4.4.2.1 Sustento

A paternidade responsável estende seus efeitos aos avós (AZEVEDO, 2010). Na impossibilidade financeira dos pais, os avós podem ser chamados a sustentar os netos ou a completar a pensão prestada pelo pai que não supre de modo satisfatório as necessidades dos netos (artigo 1.696 do Código Civil, BRASIL, 2002).

4.4.2.2 Guarda

Os avós tem direito a conviver e participar ativamente da vida dos netos. Assim como os pais que não estão com a guarda dos seus filhos podem visitá-los e tê-los em sua companhia, os avós também podem. Assim autoriza o Código Civil:

Art. 1.589. O pai ou a mãe, em cuja guarda não estejam os filhos, poderá visitá-los e tê-los em sua companhia, segundo o que acordar com o outro cônjuge, ou for fixado pelo juiz, bem como fiscalizar sua manutenção e educação.

Parágrafo único. O direito de visita estende-se a qualquer dos avós, a critério do juiz, observados os interesses da criança ou do adolescente. (BRASIL, 2002)

Na ausência dos pais, ou na impossibilidade desses criarem seus filhos, os avós podem ter direito a guarda dos netos, conforme Código de Processo Civil:

Art. 888. O juiz poderá ordenar ou autorizar, na pendência da ação principal ou antes de sua propositura:
(...)

VII - a guarda e a educação dos filhos, regulado o direito de visita que, no interesse da criança ou do adolescente, pode, a critério do juiz, ser extensivo a cada um dos avós; (BRASIL, 1973)

Nesse caso, os avós assumem a criação e a educação dos netos, provendo-lhes a subsistência e transmitindo valores, assumindo um papel que os pais não desempenham a contento.

4.4.2.3 Herança

Os netos podem ter direito a herança deixada pelos avós em algumas situações. A primeira hipótese ocorre se, ao falecerem os avós, existirem somente netos. Nesse caso, a herança será dividida entre eles em partes iguais (Hironaka in: HIRONAKA & PEREIRA, 2007). O mesmo ocorre se todos os filhos renunciarem a herança. Os bens passarão diretamente para a terceira geração.

Caso os avós morram depois de falecido o pai, os filhos deste (netos) herdam a parte que caberia ao pai falecido, que deve ser dividida igualmente entre eles. Hironaka (in: HIRONAKA & PEREIRA, 2007) apresenta o seguinte exemplo: o avô, já viúvo, falece. Ele tinha cinco filhos, dos quais um já era morto. Por sua vez, o filho falecido tinha dois filhos (netos). A herança do avô será dividida em cinco cotas: uma cota para cada filho vivo e a quinta cota dividida igualmente entre os dois netos. Nesse caso os netos representarão seu pai na herança do avô, herdando os bens que lhe caberiam.

Dessa forma, caso os avós queiram deixar como sucessores um ou mais netos, é necessário o planejamento. Alguns instrumentos podem ser utilizados para tanto, como deixar para um neto a metade dos bens (parte disponível) através de testamento.

4.5 Resultados

A conclusão da análise dos aspectos afetivos e jurídicos dos relacionamentos familiares permitiu a elaboração de um instrumento para guiar o planejamento da família, que está sintetizado no quadro abaixo:

Relacionamentos	Categorias	Planejamento da família		
Cônjuge ou Companheiro	Afetivo	Opção	Formar ou não formar uma família, em que momento formar uma família.	
		Amor	Elaboração da missão familiar. Definição de atividades prazerosas a ser realizadas a dois.	
		Individualidade	Delimitação de papéis na família e na empresa. Definição de atividades individuais.	
	Jurídico	Formas de constituição da família	Escolha com relação ao casamento ou união estável.	
		Regime de bens	Comunhão universal, Comunhão parcial, Separação de bens, Participação Final nos Aquestos	
		Meação	Definição se o cônjuge ou companheiro terá direito a metade dos bens – está relacionado a escolha do regime de bens.	
		Herança	Planejamento da parte do patrimônio que caberá ao cônjuge/companheiro em caso de falecimento.	
		Sustento	Definição de como será provido o sustento da família.	
	Filhos	Afetivo	Opção e quantidade	Ter ou não ter filhos, quantos filhos.
			Amor	Definição de atividades prazerosas a ser realizadas com os filhos.
Interdependência			Evolução da dependência para a interdependência. Delimitação de papéis na família e na empresa.	
Jurídico		Poder familiar	Promoção da convivência com os filhos.	
		Sustento	Definição de como será provido o sustento dos filhos.	
		Educação	Planejamento da educação dos filhos e da participação dos pais.	
		Herança	Planejamento da parte do patrimônio que caberá aos filhos em caso de falecimento.	
		Guarda	Definição de quem prestará exercerá a guarda dos filhos em caso de ruptura da vida em comum	
		Afetivo	Amor	Definição de atividades prazerosas a ser realizadas com os pais.
	Interdependência		Delimitação de papéis na família e na empresa.	

Pais			Planejamento de fases importantes, como a aposentadoria.
	Jurídico	Sustento	Definição de quem e como cuidará dos pais e proverá o seu sustento caso não possam fazê-lo.
		Convivência familiar	Promoção da convivência familiar.
		Herança	Planejamento da parte do patrimônio que caberá ao pais em caso de falecimento.
Avós/netos	Afetivo	Amor	Definição de atividades prazerosas a ser realizadas entre avós e netos.
	Jurídico	Sustento	Participação dos avós no sustento dos netos.
		Guarda	Visitas aos netos. Definição sobre quem ficará com a guarda dos netos.
		Herança	Planejamento da parte do patrimônio que caberá aos netos em caso de falecimento.

Quadro 9 – Resumo das categorias dos resultados

Fonte: Autora.

A pesquisa permitiu a elaboração desse esquema, que pode servir de orientação para o indivíduo em suas relações afetivas e jurídicas, permitindo que decida conscientemente e anteveja as conseqüências desses relacionamentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

O planejamento estratégico pessoal é uma metodologia para a gestão de vida, que inclui mudanças de hábitos e atitudes, promovendo maior organização pessoal, incrementando as capacidades pessoais e otimizando o tempo e os meios. Alguns modelos de planejamento estratégico pessoal não incluem a família como aspecto da vida a ser planejado, mas somente como um possível objetivo a ser alcançado. Isso gera problemas práticos pois a família não é um acontecimento que ocorre ao final do processo. A família acompanha e dá suporte a trajetória da pessoa.

No modelo de planejamento estratégico pessoal de Estrada, várias áreas são contempladas, quais sejam: profissional, individual, familiar, negócios pessoais e participação social. A relevância ou a necessidade de planejar cada uma desses campos pode variar de pessoa para pessoa. O planejamento da área familiar é de suma importância para aqueles envolvidos em empresas familiares, a fim de prevenir conflitos entre parentes e contribuir para a perpetuação dessas organizações.

Cumprindo seu objetivo principal, este trabalho apresentou a proposição de como realizar o planejamento da família integrado ao planejamento estratégico pessoal. Nesse modelo, procurou-se identificar os aspectos afetivos e jurídicos a serem objeto do planejamento de relacionamentos entre cônjuges ou companheiros, filhos, pais, avós e netos.

Foram analisados os principais autores, nacionais e estrangeiros, e seus modelos de Planejamento Estratégico Pessoal. Os modelos foram examinados a fim de verificar a presença ou não da variável família, e o grau de importância que cada modelo dá a ela, quando presente. O trabalho preenche a lacuna existente nas pesquisas sobre o tema planejamento estratégico pessoal em relação a família, ao passo que estabelece os aspectos afetivos e jurídicos que devem integrá-lo, apresentando um esquema que viabiliza um planejamento mais claro e assertivo.

Teoricamente, tendo em vista o enfoque em famílias empresárias, o estudo poderá contribuir para áreas afins como planejamento sucessório e governança corporativa em empresas familiares.

A contribuição prática do trabalho reside na criação e desenvolvimento de um modelo de planejamento da família que permite ao indivíduo conhecer os aspectos afetivos e jurídicos da família que podem e devem ser planejados.

Não se pretendeu esgotar o assunto, mas elaborar um esquema que oriente o planejamento da família, especialmente da família empresária, a partir de aspectos afetivos e jurídicos de relacionamentos entre cônjuges ou companheiros, filhos, pais, avós e netos. Trata-se de um primeiro esforço para suprir a demanda por uma ferramenta que norteie o planejamento da família dentro do planejamento estratégico pessoal, no qual há lacunas de conhecimento instrumental e teórico. O modelo sugerido pode e deve ser ajustado conforme necessidades específicas.

5.2 Limitações

A pesquisa encontrou limitações decorrentes da metodologia adotada. Os constructos do planejamento da família foram retirados apenas dos modelos acadêmicos e da bibliografia. Dessa forma, algum aspecto do planejamento da família pode ter sido negligenciado e poderão sofrer alterações com futuros estudos.

Ademais, há relações familiares que não foram abordadas, tais como relações entre irmãos, entre tios e sobrinhos, entre primos, que podem ser importantes dependendo da empresa familiar.

5.3 Recomendações

Por fim, cabe fazer algumas recomendações, uma vez que não foi esgotado o tema, podendo ser explorado sob outras perspectivas e métodos. Assim, sugere-se para estudos futuros:

- aplicar o modelo proposto, realizando o planejamento de uma família empresária, e acompanhar os resultados;
- testar e revisar o modelo de planejamento da família proposto nesse trabalho;

- analisar o planejamento estratégico pessoal como instrumento para prevenir ou minimizar conflitos na empresa familiar.

Essas recomendações não seguem ordem de prioridade ou importância, constituindo-se de sugestões para estudos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCANTARA, Nadia de Barros. **O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras**: um estudo multicasos. 2010. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

ALDRICH, Howard E.; CLIFF, Jennifer E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 5, p. 573-596, set. 2009.

ALVES, Leonardo Barreto Moreira (coord.). **Código das Famílias comentado**: de acordo com o estatuto das famílias. Belo Horizonte: Del Rey, 2010.

ALVES, Leonardo Barreto Moreira. Casamento e União Estável à Luz da Análise Econômica do Direito. **Revista Magister de Direito das Famílias e Sucessões**, Porto Alegre, n. 11, p. 67-92, ago./set. 2009.

ANSOFF, Igor H. **Do planejamento estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ARIÈS, Philippe. **História social da criança e da família**. 2. ed. Rio de Janeiro : LTC, 2006.

AUGUSTIN, Eziane Samara. **Planejamento pessoal e sua ligação com o planejamento estratégico organizacional**. 2008. 163 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

AZEVEDO, Álvaro Villaça. Direitos e deveres dos avós (alimentos e visitação). **Revista Juris da Faculdade de Direito da Fundação Armando Alvares Penteado**, São Paulo, v. 3, p. 12-23, jan./jun. 2010.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 23 abr. 2013.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do Registro Civil 2011**: Comentários. Rio de Janeiro: IBGE, 2012a. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Registro_Civil/2011/comentarios.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2013.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de Indicadores Sociais**: Uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2012b. Disponível em: < ftp://ftp.ibge.gov.br/Indicadores_Sociais/Sintese_de_Indicadores_Sociais_2012/SIS_2012.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2013.

_____. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 992749/MS, da 3ª Turma. Relatora: Min. Nancy Andrighi. Brasília, 1º de dezembro de 2009. Diário de Justiça, 5 fev. 2010. Disponível em: <<http://www.stj.jus.br>> Acesso em: 15 mai. 2013.

_____. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 1111095/RJ, da 4ª Turma. Relator: Min. Fernando Gonçalves. Brasília, 1º de outubro de 2009. Diário de Justiça, 11 fev. 2010. Disponível em: <<http://www.stj.jus.br>> Acesso em: 15 mai. 2013.

_____. Lei n.º 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 3 out. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm>. Acesso em 23 abr. 2013.

_____. Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União, Brasília, 11 jan. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em 23 abr. 2013.

_____. Lei n.º 5.869, de 11 de janeiro de 1973. Institui o Código de Processo Civil. Diário Oficial da União, Brasília, 17 jan. 1973. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15869.htm>. Acesso em 23 abr. 2013.

BINDA, Nilson. **A família em transformação**: democratização das relações intrafamiliares de assentados. 199 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. **Análise do planejamento estratégico pessoal a partir do autoconhecimento dos valores pessoais**: a proposta do modelo das decisões axiológicas. 2011. 242 f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

CYGLER, Jimmy. **Quem mexeu na minha vida?** A fórmula do sucesso e da felicidade, sem estresse. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COVEY, Stephen Richard. **Os 7 hábitos das famílias altamente eficazes**. 8. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

_____. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. 5. ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

_____. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 43. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2011.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, Maria Berenice. **Manual de Direito das Famílias**. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

_____. O dever de fidelidade. **Revista da AJURIS**, Porto Alegre, n. 85, tomo I, mar. 2002. p. 477-479.

DUARTE, Francisco Dias. **Proposta para avaliação do processo sucessório em empresas familiares**. 2006. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios). Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

ENGELS, Friedrich. **A origem da Família, da Propriedade Privada e do Estado**. 9. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; MORETTO NETO, Luis; AUGUSTIN, Eziane Samara. Planejamento estratégico pessoal. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.13, n. 30, p. 118-145, mai.-ago. 2011. Disponível em: <<http://150.162.1.115/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n30p118>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

_____. ; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Eficiência e eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 9, n. 19, set.-dez. 2007. p. 147-178.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FÉRES-CARNEIRO, Terezinha (org.). **Família e casal: efeitos da contemporaneidade**. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2005. Disponível em: <http://www.editora.vrc.puc-rio.br/docs/ebook_familia_e_casal.pdf> Acesso em: 21 abr. 2013

FERNANDES, Viviane de Almeida. **O planejamento profissional e seu alinhamento ao planejamento estratégico organizacional**. 2007. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

FERRAZZA, Elisângela. **A maturidade do processo de sucessão: um estudo multicaso em empresas familiares da Serra Gaúcha**. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.

FERREIRA, Patrícia Aparecida; REZENDE, Daniel Carvalho de; LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva. Geração Canguru: Algumas Tendências que Orientam o Consumo Jovem e Modificam o Ciclo de Vida Familiar. **Espacios**. Caracas, v. 32, n. 1, jan.-mar. 2011. Disponível em: Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a11v32n01/11320141.html#3geracao>>. Acesso em: 14 jul. 2012.

FLORES, Gilberto Timm. **Gestão do tempo como contribuição ao planejamento estratégico pessoal**. 2011. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

FREITAS, Ana Teresa Silva de. **Planejamento Familiar a partir da Constituição Federal de 1988: perspectivas para as famílias e possibilidades legislativas**. 161 f. Dissertação (Mestrado em

Políticas Públicas). Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2009.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, Christiane Kleinübing ; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arlinda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995 a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995 b.

_____. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995 c.

GORGATI, Vlamir. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios**: Contribuições da Teoria da Firma. 2000. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

GUIMARÃES, Cleide M. Bartholi. **Até que o dinheiro nos separe: a questão financeira nos relacionamentos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural da esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes; PEREIRA, Rodrigo da Cunha (coord.). **Direito das Sucessões**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

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

LENCIONI, Patrick. **A organização mais importante da sua vida: uma história de liderança para resgatar a harmonia na sua família**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **As Estruturas elementares do parentesco**. Petrópolis: Vozes, 1982.

MACHADO, Gabriela Soares Linhares. **Análise doutrinária e jurisprudencial acerca do abandono afetivo na filiação e sua reparação.** IBDFAM, nov. 21012. Disponível em: <http://www.ibdfam.org.br/artigos/detalhe/861>. Acesso em 18 abr. 2013.

MANSUR, Luci Helena Baraldo. Experiências de mulheres sem filhos: a mulher singular no plural. **Psicologia: ciência e profissão**, Brasília, v. 23, n. 4, dez. 2003 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932003000400002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 27 jan. 2013.

MARQUES, Andrea Rodrigues. **O planejamento estratégico pessoal da saúde como suporte para o planejamento individual.** 2011. 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing Qualitative Research.** 4. ed. Thousand Oaks : Sage , 2006.

MARTINI, Juliana Schwanke. Dependência Emocional Familiar: possíveis manifestações nos filhos. **Revista da Graduação**, v. 5, n. 2, Porto Alegre, 2012.

MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (org.). **Acontece nas melhores famílias:** repensando a empresa familiar. São Paulo: Saraiva, 2008.

MORAES FILHO, A., BARONE, F., PINTO, M.. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista de Administração Pública**, Brasil, 45, dez. 2012. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7068/5624>. Acesso em: 06 Abr. 2013.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. **Estratégias de governança na empresa familiar - modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa.** 131 f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MORRISEY, George L. **Creating your Future:** Personal Strategic Planning for Professionals. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1992.

NASAJON, Claudio. **Planeje-se:** Um plano estratégico para a felicidade pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

OLIVEIRA, Glaucia Londero de. **Desenvolvimento de um sistema computacional de apoio ao planejamento estratégico pessoal.** 2009. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

PEREIRA, Marcelo Henrique Neves. **Fatores críticos de sucesso em empresas familiares**: uma abordagem competitiva. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

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

POSSO, Melquicedec Lozano. El protocolo en las empresas de propiedad familiar. **Estudios Gerenciales**, Cali, Colombia, n. 74, p. 49-67, jan.-mar. 2000. Disponível em <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21207402.pdf>>. Acesso em 20. jan. 2012.

PRADO, Lauro J. **Planejamento Estratégico Pessoal para uma vida melhor!**, 2006. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/lauoprado/planejamento-estrategico-pessoal>> Acesso em 29 dez. 2011.

ROSCOE, Maria Teresa de Azeredo. **Mecanismos de intervenção adotados por famílias proprietárias de empresas familiares: estudos de caso**. 2011. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

SANTOS, Heliani Berlato dos. **O processo de dual career family**: um estudo sobre os impactos e implicações na vida do casal. 2011. 272 f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

SCHUMAN, Amy; STUTZ, Stacy; WARD, John L. **A empresa familiar como paradoxo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

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

SIEBELS, Jan-Folke; KNYPHAUSEN-AUFSEß, Dodo zu. A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. **International Journal of Management Reviews**, Londres, jun. 2011. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1468-2370/earlyview](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1468-2370/earlyview)>. Acesso em 26 out. 2011.

SILVA, Anielson Barbosa da. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005a. 273 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, Célio Egidio da. **História e desenvolvimento do conceito de família**. 2005b. 157 f. Dissertação (Mestrado em Direito das Relações Sociais). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

SILVA, Juliana Vieira Almeida da. **As relações de trabalho, família e sucesso**: um estudo com gerentes. 2006. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2006.

SILVA, Leonardo Amaral Pinheiro da. Contrato de namoro e a união estável. **Revista Movendo Idéias**. Manaus, v. 16, n. 1, jan.-jun. 2010a. Disponível em: <<http://www.unama.br/editoraunama/attachments/article/121/ARTIGO%208.pdf>>. Acesso em: 13 mai. 2012.

SILVA, Roseane Grossi. **Empresa e Família**: Instituições que entretecem na continuidade de uma cultura organizacional. 2010b. 197 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Gestão de Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2010.

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.

SZYMANSKI, Heloísa. Viver em família como experiência de cuidado mútuo: desafios de um mundo em mudança. **Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, ano XXIII, n. 71, set. 2002. p. 9-25.

VASCONCELOS, Fábio de Souza. **O desenvolvimento espiritual integrado ao planejamento estratégico pessoal**. 2010. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

VERARDI, Mariana. **Planejamento da participação política como parte integrante do planejamento pessoal**. 2009. 144 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WHEELWRIGHT, Verne. Futures for Everyone. **Journal of Futures Studies**, Taipei, v. 13, n. 4, p. 91-104, mai. 2009. Disponível em: <<http://www.jfs.tku.edu.tw/13-4/AE07.pdf>>. Acesso em 20 dez. 2011.

_____. **A Personal Futures Workbook**: Exploring and preparing for your future. Personal Futures Network: Texas, 2007. Disponível em: <<http://www.personalfutures.net/id70.html>>. Acesso em: 3 jan. 2012.

_____. **Personal Futures**: Foresight & Futures Studies for Individuals. 2006. 278 f. Tese (Pós-Doutorado). Faculty of Business and Law, Leeds Metropolitan University, Leeds, 2006. Disponível em: <<http://www.personalfutures.net/id70.html>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

ZARIAS, Alexandre. A família do direito e a família no direito: a legitimidade das relações sociais entre a lei e a Justiça. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 25, n. 74,

out. 2010 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092010000300004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 16 ago. 2012.

ZORDAN, Eliana Piccoli; FALCKE, Denise; WAGNER, Adriana. Casar ou não casar?: Motivos e expectativas com relação ao casamento. **Psicologia em Revista**. Belo Horizonte, v. 15, n. 2, ago. 2009 . Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682009000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 jul. 2012.