

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**PLANEJAMENTO PESSOAL E SUA LIGAÇÃO COM O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Eziane Samara Augustin

**Santa Maria, RS, Brasil
2008**

PLANEJAMENTO PESSOAL E SUA LIGAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

por

Eziane Samara Augustin

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

Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada

Santa Maria, RS, Brasil

2008

© 2008

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

Endereço: Rua Antunes Ribas, n. 233, Bairro Jardim das Palmeiras, Santo Ângelo, RS, 98801-630

Fone (0xx) 55 9961 6815; End. Eletr: ezyaugustin@yahoo.com.br

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

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

**PLANEJAMENTO PESSOAL E SUA LIGAÇÃO COM O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

elaborada por

Eziane Samara Augustin

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rolando Juan Soliz Estrada, Dr.(UFSM)

(Presidente/Orientador)

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

Leoni Pentiado Godoy, Dr^a. (UFSM)

Santa Maria, 18 de Agosto de 2008.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Ézio e Maria Salete.

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

Ao professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, pela orientação, oportunidades, paciência e, acima de tudo, pela amizade.

À CAPES, pelo apoio financeiro.

À minha família, pelo carinho, amor, incentivo e apoio.

Ao Rogério, pelo seu companheirismo, força e amor.

Aos meus colegas, do Núcleo de Gestão Empresarial (NGE), pela amizade.

*“Não importa onde você parou...
Em que momento da vida você cansou...
O que importa é que sempre é possível recomeçar.
Recomeçar é dar uma nova chance a si mesmo...
É renovar as esperanças na vida e, o mais importante...
Acreditar em você de novo.
Sonhe alto...Queira o melhor do melhor...
Se pensarmos pequeno, coisas pequenas teremos...
Mas se desejarmos fortemente o melhor e, principalmente, lutarmos pelo melhor...
O melhor vai se instalar em nossa vida...
Porque sou do tamanho daquilo que vejo, e não do tamanho da minha altura.”*

(Carlos Drummond de Andrade)

RESUMO

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

PLANEJAMENTO PESSOAL E SUA LIGAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

AUTORA: EZIANE SAMARA AUGUSTIN

ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 18 de Agosto de 2008.

Esta dissertação apresenta um Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal e sua ligação com o Planejamento Estratégico Organizacional. É um estudo exploratório, de natureza qualitativa, com utilização de pesquisa bibliográfica, que permitiu a análise de modelos de Planejamento Estratégico Organizacional, Planejamento Pessoal e alinhamento, para, então, construir um Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal, que fosse possível harmonizar com o Planejamento Estratégico da organização. O Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal desenvolvido é composto por cinco áreas de atuação, ou desempenho: Planejamento Individual, Planejamento Profissional, Planejamento Familiar, Planejamento de Negócios Pessoais e Planejamento da Participação Social. Ele foi aplicado a nove pessoas, para validá-lo, sendo que, após a aplicação, foram feitas entrevistas sobre os efeitos e benefícios do mesmo. O alinhamento do Planejamento Estratégico Pessoal, desenvolvido, com o Planejamento Organizacional, possibilitou a integração das aspirações pessoais com as organizacionais, de forma sinérgica e equilibrada.

Palavras - chave: Planejamento; Organização; Alinhamento

ABSTRACT

Masters Degree Dissertation
Post Graduation Program in Production Engineering
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

PERSONNEL PLANNING AND ITS LINK WITH ORGANIZATIONAL STRATEGIC PLANNING

AUTHOR: EZIANE SAMARA AUGUSTIN
MASTERMIND: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA
Defense Day and Place: Santa Maria, August, 18th, 2008.

This dissertation shows a model of Strategic Personal Planning and its link with the Organizational Strategic Planning. It's an exploratory study, qualitative nature with utilization of bibliographic research that allowed the analysis of Organizational Strategic Planning Models, Personal Planning and Alignment, so to build a Personal Strategic Planning model that was possible to harmonize with the Strategic Planning of the organization. The developed Personal Strategic Planning Model is built by five areas of act and performance: Individual Planning, Professional Planning, Family Planning, Personal Business Planning and Social Participation Planning. It was applied on nine people to validate it, and after the application it was done an interview about the effects and benefits of it. The developed Personal Strategic Planning aligned with the Organizational Planning allowed the integration of the personnel aspirations with the organizational in a synergy and equally balanced way.

Key-words: Planning; Organization; Alignment

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Modelo do Processo de Planejamento Estratégico, de Almeida.....	25
FIGURA 02 – As cinco tarefas da Gerência Estratégica.....	29
FIGURA 03 – Modelo de Planejamento Estratégico, de Estrada (2006).....	32
FIGURA 04 – O Paradigma dos 7 Hábitos.....	39
FIGURA 05 – Tipologia dos sonhos.....	44
FIGURA 06 – Modelo do Equilíbrio de Tempo (de acordo com Seiwert/Peseschkian).....	47
FIGURA 07 – Pirâmide de sucesso em busca da eficácia.....	49
FIGURA 08 – A Fórmula do Sucesso e da Felicidade, sem estresse.....	51
FIGURA 09 – Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal.....	55
FIGURA 10 – O Ciclo TPS.....	64
FIGURA 11 – Áreas do Planejamento Estratégico Pessoal proposto.....	76
FIGURA 12 – Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal proposto.....	77
FIGURA 13 – Campos e elementos propostos no Planejamento Individual.....	78
FIGURA 14 – Campos e elementos propostos no Planejamento Familiar.....	87
FIGURA 15 – Campos e elementos propostos no Planejamento da Participação Social.....	96
FIGURA 16 – Campos e elementos propostos no Planejamento de Negócios Pessoais.....	104
FIGURA 17 – Campos e elementos propostos no Planejamento Profissional.....	111
FIGURA 18 – Planejamento Estratégico Organizacional, adaptado de Estrada (2006).....	141
FIGURA 19 – Alinhamento do Planejamento Estratégico Pessoal com o Planejamento Estratégico Organizacional.....	144

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Número de pessoas que planejaram cada área.....	124
TABELA 02 - Dados sobre os campos do Planejamento Individual.....	125
TABELA 03 - Dados sobre os itens que compõem o elemento FORMAÇÃO.....	128
TABELA 04 - Dados sobre os elementos que compõem o campo COMPETÊNCIAS TÉCNICAS.....	129
TABELA 05 - Dados sobre os campos do Planejamento Profissional.....	129
TABELA 06 - Dados sobre os campos do Planejamento Familiar.....	132
TABELA 07 - Dados sobre os campos do Planejamento da Participação Social.....	134

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Roteiro de entrevista semi-estruturada.....	161
---	-----

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE TABELAS.....	10
LISTA DE ANEXOS.....	11
1.INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Justificativa.....	18
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 Estrutura do trabalho.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Planejamento Estratégico (PE).....	21
2.1.1 Planejamento.....	21
2.1.2 Planejamento Estratégico Organizacional (PEO).....	22
2.1.2.1 Modelos de Planejamento Estratégico Organizacional.....	24
2.1.2.1.1 Modelo de Almeida (2001 e 2003).....	24
2.1.2.1.2 Modelo de Thompson e Strickland (2003).....	28
2.1.2.1.3 Modelo de Estrada (2006).....	31
2.2 Planejamento Estratégico Pessoal (PEP).....	35
2.2.1 Modelos de Planejamento Estratégico Pessoal.....	37
2.2.1.1 Modelo de Covey (2002).....	38
2.2.1.2 Modelo de Souza (2003 e 2004).....	42
2.2.1.3 Modelo de Seiwert (2004).....	46

	13
2.2.1.4 Modelo de Cygler (2005).....	50
2.2.1.5 Modelo de Koshy (2005).....	54
2.2.1.6 <i>Coaching</i>	58
2.3 Alinhamento.....	61
2.3.1 Modelo de Alinhamento entre Planejamento Estratégico Organizacional e Planejamento Estratégico Pessoal.....	63
2.3.1.1 Modelo de Rampersad (2004).....	63
3 METODOLOGIA.....	68
3.1 Classificação da pesquisa.....	69
3.2 Delimitações da pesquisa.....	71
3.3 Formulação do problema.....	71
3.4 Tamanho da amostra.....	72
3.5 Coleta de dados.....	72
3.5.1 Roteiro de entrevista.....	74
3.6 Análise dos dados.....	74
3.7 Relatório.....	74
4 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL PROPOSTO.....	75
4.1 Planejamento Individual.....	78
4.1.1 Afetividade.....	79
4.1.2 Economia.....	80
4.1.3 Finanças.....	81
4.1.4 Saúde.....	82
4.1.5 Lazer/Cultura.....	84
4.1.6 Tempo.....	86
4.2 Planejamento Familiar.....	87
4.2.1 Companheiro(a).....	89
4.2.2 Filhos.....	91
4.2.3 Pais.....	93
4.2.4 Avós/Netos.....	94
4.3. Planejamento da Participação Social.....	96
4.3.1 Planejamento Político.....	97
4.3.2 Planejamento Social.....	99

4.3.3 Planejamento Religioso/Espiritual.....	101
4.4 Planejamento de Negócios Pessoais.....	104
4.4.1 Mercado.....	105
4.4.2 Economia e Finanças.....	108
4.5 Planejamento Profissional.....	111
4.5.1 Carreira.....	113
4.5.2 Competências Técnicas (Conhecimentos e Habilidades).....	115
4.5.3 Competências Comportamentais (Atitudes).....	117
4.5.4 Ambiente Organizacional.....	120
5 VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL PROPOSTO.....	122
5.1 Perfil dos entrevistados.....	122
5.2 Planejamento Estratégico Pessoal realizado pelos entrevistados.....	123
5.2.1 Informações específicas sobre os planejamentos.....	124
5.2.1.1 Planejamento Individual.....	125
5.2.1.2 Planejamento Profissional.....	128
5.2.1.3 Planejamento Familiar.....	132
5.2.1.4 Planejamento de Negócios Pessoais.....	134
5.2.1.5 Planejamento da Participação Social.....	134
5.2.2 Planejamento Estratégico Pessoal como um todo.....	135
5.2.2.1 Benefícios gerais obtidos com o Planejamento Estratégico Pessoal.....	136
5.2.2.2 Avaliação geral sobre os benefícios.....	137
5.2.2.3 Pontos importantes destacados sobre o Planejamento Estratégico Pessoal.....	138
5.2.2.4 Pontos a serem aperfeiçoados no Planejamento Estratégico Pessoal.....	139
6 ALINHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL.....	141
6.1 O Alinhamento do Planejamento Estratégico Pessoal com o Planejamento Estratégico Organizacional.....	142
7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	145
7.1 Conclusões.....	145
7.2 Recomendações.....	147

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	148
8.1 Artigos em Português.....	148
8.2 Artigos em outros idiomas.....	150
8.3 Livros em Português.....	150
8.4 Livros em outros idiomas.....	157
8.5 Pesquisa na <i>Internet</i> em Português.....	158
8.6 Pesquisa na <i>Internet</i> em outros idiomas.....	160
ANEXO	161
ANEXO A – Roteiro de entrevista semi-estruturada.....	161

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ambiente em que as organizações operam sofreram significativas alterações. O ambiente globalizado levou as empresas a optarem, basicamente, por dois caminhos: ou seguirem as transformações da sociedade, acompanhando a direção das mudanças e tendências de mercado, ou procurarem prever as tendências e se anteciparem a elas (BERNDT e COIMBRA, 1995). Logo, algumas organizações perceberam que, se quisessem manter-se no mercado, seria necessário fazerem um planejamento.

Um bom planejamento propicia, à empresa, preparar-se melhor para as alterações, súbitas, no ambiente em que está inserida, e responder a elas com rapidez. Contudo, só planejar não garante que a empresa se mantenha no mercado. Para que possa continuar sobrevivendo, e aumentando sua competitividade, a organização precisa de novas ferramentas gerenciais. De acordo com a pesquisa da *Bain & Company*, publicada em 2004, na revista *HSM Management*, com dados de 2002, houve um aumento significativo no uso de ferramentas de gestão, pelos administradores de empresas brasileiras. Dentre as vinte e cinco ferramentas, apresentadas na pesquisa, a mais utilizada pelas empresas é o Planejamento Estratégico (PE), sendo adotada por 84% das organizações entrevistadas.

O PE é resultado de uma evolução decorrente de mudanças ocorridas na gestão das organizações, devido às constantes alterações do ambiente e ao aumento da competitividade. Rosa (2001) diz que essa ferramenta fornece o rumo e a direção geral dos esforços e dos recursos da empresa. O planejamento cria compromisso de execução e dá o instrumental para cobrança. Para Scramim e Batalha (1997), o PE aumenta o grau de acertos da empresa, em relação às estratégias a serem adotadas, aos planos de ação, que decorrem dessas estratégias e, finalmente, aos objetivos a serem alcançados por meio dessas estratégias.

Quando utilizado adequadamente, o PE impulsiona toda a empresa em direção ao crescimento e desenvolvimento, da diversificação e inovação (OLIVEIRA, 1986). Entretanto,

Rampersad (2004) aponta um problema no PE. Segundo ele, essa ferramenta gerencial deixava de fora a preocupação com o capital humano, não existindo integração entre a organização e a vida da pessoa.

É nesse sentido que, da mesma forma que as organizações precisam de planejamento para sobreviverem, a pessoa também enfrenta mudanças na sociedade, precisando planejar sua vida. Para isso, conta com uma ferramenta denominada Planejamento Estratégico Pessoal (PEP).

Costa (2005) caracteriza essa ferramenta como um método de gerenciamento de vida, que envolve mudanças de hábitos e atitudes, possibilitando maior organização pessoal, potencialização do tempo e dos recursos pessoais, assim como o desenvolvimento de habilidades e eliminação de hábitos negativos.

O PEP implica em uma profunda reflexão, da pessoa, sobre a sua própria vida: questiona seus valores, princípios, pontos a serem mantidos, ou aperfeiçoados, e competências essenciais, que possam fornecer-lhe vantagem competitiva. Essa ferramenta permite que a pessoa visualize, com antecedência, onde quer chegar, mostre qual o caminho a seguir, quando deve atingir seu objetivo, como pode traçar esse caminho e quais as variáveis que possam surgir. Sem planejamento, sem objetivos e sem metas, a pessoa acaba sendo governada pelas circunstâncias e pelas decisões de terceiros.

Logo, o principal objetivo do PEP é fazer com que a pessoa aprenda a planejar o seu crescimento pessoal, conciliando os seus recursos com as possibilidades que o meio, em que está inserida, lhe oferece. Sendo assim, a pessoa deve procurar ter objetivos para as várias áreas que compõem a sua vida: familiar, individual, profissional, etc.; pois todas elas têm sua importância.

Para os acionistas e sua organização, o planejamento da área profissional, de seus colaboradores, é importante, uma vez que o profissional é um elemento essencial para a gestão organizacional, sendo responsável pela implementação de qualquer ferramenta gerencial.

Como as empresas precisam crescer em um mercado altamente competitivo, sabem que podem conseguir melhorar sua rentabilidade se tiverem pessoas capazes de pensar o negócio estrategicamente, criando, rapidamente, aplicações estratégicas, e alcançando de forma eficaz as metas estabelecidas. Com isso, as organizações começam, lentamente, a valorizar profissionais com forte visão estratégica e capacidade de criarem soluções eficientes e eficazes (DIAS, 2005).

Hoje, o profissional não mais é só um elemento dentro de um todo organizacional, mas um colaborador que precisa ser levado em consideração em todas as tomadas de decisão dentro da empresa. Sendo assim, muitas organizações, se quiserem manter-se no mercado, deverão despertar para novas práticas administrativas, desenvolver novas estratégias e buscar o envolvimento de seus colaboradores, para alinhá-los com os objetivos da empresa. É nesse sentido que, ao fazer referência ao Planejamento Organizacional e ao Planejamento Pessoal, a abordagem de Rampersad (2004) defende a necessidade de a empresa competitiva compreender o elemento humano, uma vez que os profissionais, cujas metas de crescimento pessoal estejam alinhadas com as da organização, tendem a estar totalmente engajados e a serem altamente produtivos.

1.1 Justificativa

As organizações precisam fazer planejamento, para poderem se antecipar ao futuro e alinharem suas ações e práticas, de forma que seja possível criarem uma visão do caminho que deva ser seguido, para alcançarem seus objetivos. Também devem planejar para comunicarem ações e metas para toda a organização, permitindo uma adequada previsão de investimento e garantindo a competitividade da empresa. Contudo, para que a organização seja competitiva, não só basta um bom planejamento estratégico, é preciso que o plano traçado seja cumprido. Portanto, é de vital importância a medição dos processos e dos resultados, e sua comparação com os objetivos predeterminados.

Diante disso, ressalte-se que as pessoas são elementos essenciais para a gestão da organização, pois são elas as responsáveis pela efetivação de qualquer ferramenta administrativa. Não são apenas mais um elemento dentro de um todo organizacional, mas um colaborador que precisa ser levado em consideração, em todas as tomadas de decisões dentro da empresa, uma vez que também possui opiniões, aspirações, sonhos e metas.

Segundo Rampersad (2004), existe uma lacuna entre os processos isolados da área de administração e a gestão pessoal. Essa lacuna refere-se ao PE, que deixava de fora a preocupação com o capital humano, não existindo integração entre a organização e a vida pessoal. Portanto, a empresa, para continuar competitiva, precisa valorizar o elemento humano e desenvolver a educação corporativa, o que trará implicações mais concretas para a organização.

A vinculação dos objetivos pessoais, à visão da empresa, resulta numa predisposição positiva das pessoas à melhoria e à mudança. Sendo assim, existem condições de ligar a identidade individual à marca empresarial, as aspirações pessoais às metas organizacionais e os objetivos de aprendizado profissional às necessárias capacidades do negócio. Isso é possível através do Planejamento Estratégico Pessoal.

O alinhamento entre o Planejamento Pessoal e o Organizacional permite a construção de um modelo inserido numa visão humanística, cujo ponto crucial é a identidade pessoal. A união desses fatores torna possível harmonizar todos os níveis da organização, formando profissionais mais conscientes da sua contribuição e importância estratégica no negócio. Neste sentido, a seguinte questão de pesquisa deve ser respondida: **Qual o modelo de Planejamento Estratégico Pessoal permite estabelecer uma ligação com o Planejamento Estratégico Organizacional?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal e estabelecer sua ligação com o Planejamento Estratégico Organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar os modelos de Planejamento Estratégico Organizacional existentes;
- Analisar os modelos de Planejamento Pessoal existentes;
- Aplicar o Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal desenvolvido a um grupo de pessoas;
- Validar o Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal desenvolvido, com o mesmo grupo de pessoas, após um período determinado de tempo.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em 7 capítulos: o Capítulo 1 exibe uma introdução ao tema pesquisado, contextualizando uma visão geral do trabalho, sua importância, seus objetivos e sua estrutura; o Capítulo 2 trata do referencial teórico, que aborda assuntos sobre Planejamento Estratégico e modelos de PE organizacional; Planejamento Estratégico Pessoal e modelos de PEP; alinhamento e modelo de alinhamento; o Capítulo 3 explica a metodologia que foi utilizada no desenvolvimento dessa pesquisa; o Capítulo 4 apresenta o Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal proposto, descrevendo as cinco áreas que o compõem: Planejamento Individual, Planejamento Familiar, Planejamento da Participação Social, Planejamento de Negócios Pessoais e Planejamento Profissional, bem como os campos e elementos que os formam; o Capítulo 5 apresenta dados sobre a validação do Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal desenvolvido; o Capítulo 6 apresenta o alinhamento entre o Planejamento Estratégico Pessoal com o Planejamento Estratégico Organizacional; o Capítulo 7 apresenta as conclusões e recomendações deste estudo e, por fim, os referenciais bibliográficos e os anexos encerram a presente dissertação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que os objetivos propostos nesta dissertação sejam atendidos, faz-se necessário o estudo de algumas teorias que contribuam e sustentem o trabalho. Este capítulo tem como finalidade apresentar um referencial sobre Planejamento Estratégico, Planejamento Estratégico Pessoal e Alinhamento.

2.1 Planejamento Estratégico (PE)

O PE é uma ferramenta de gestão amplamente utilizada pelas empresas. No entanto, o planejamento, como vem sendo utilizado, resulta de uma evolução, originada de mudanças que ocorreram na gestão das organizações, devido às constantes alterações do ambiente e ao aumento da competitividade. Assim, para uma melhor compreensão dessa ferramenta, buscase, a partir da literatura existente, na área de Planejamento e Planejamento Estratégico Organizacional, refletir sobre sua importância para as organizações.

2.1.1 Planejamento

O tema tem sido muito divulgado e utilizado nas empresas, uma vez que as mudanças estão cada vez mais rápidas, e a realidade muda constantemente. De acordo com Ferreira (2004), significa o ato ou efeito de planejar e, ainda, o trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados. Trata-se, essencialmente, de um

processo de tomada de decisões, caracterizado por haver a existência de alternativas (DAFT, 1999; KWASNICKA, 1995; MAXIMIANO, 2000).

O planejamento pode oferecer benefícios para as organizações, tais como: encorajá-las a pensarem sistematicamente e melhorarem as interações entre os seus executivos; obrigá-las a melhor definirem seus objetivos e suas políticas; fazê-las obterem e aplicarem os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos; fazer com que os seus membros realizem atividades consistentes, em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos; proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar e propor ações corretivas, caso o resultado de sua ação não seja satisfatório (KOTLER e ARMSTRONG, 1993; STONER e FREEMAN, 1995). Las Casas (2001) diz que à medida que os planejadores adquirem experiência e familiaridade com o planejamento, surge espaço para acrescentar métodos mais sofisticados de análise e elaboração, como o Planejamento Estratégico Organizacional.

2.1.2 Planejamento Estratégico Organizacional (PEO)

No início da década de 1950, as empresas passaram a se preocupar, cada vez mais, com o ambiente. Isso porque perceberam existir falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado que se destinava a absorvê-los. A partir de 1960, as organizações passaram a ser consideradas como um sistema aberto, ou seja, interligadas com o ambiente externo. Dessa maneira, a necessidade de um bom relacionamento entre a organização e seu ambiente externo ficou cada vez mais evidenciada, com o advento da globalização. Foi nesse sentido que as empresas procuraram se estruturar, reduzir suas hierarquias e corrigir as distorções, para adequarem seus custos, obter uma qualificação primorosa, e, com isso, obterem uma maior qualidade nos seus serviços.

Com essa nova realidade, os administradores das organizações são julgados por sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais¹, que tornam o crescimento possível e sustentável, o que implica, necessariamente, repensar o conceito da corporação. Sendo assim, o planejamento é uma das tarefas mais importantes de um gestor,

¹ “Uma competência essencial é um conjunto peculiar de *know-how* técnico que é o centro do propósito organizacional. Ela está presente nas múltiplas divisões da organização e nos diferentes produtos e serviços. As competências essenciais fornecem uma vantagem competitiva peculiar, resultando em valor percebido pelos clientes, e são difíceis de ser imitadas. Muitos estrategistas de negócios vêem a identificação e utilização de competências essenciais como a base para o planejamento eficaz, permitindo que uma organização aumente drasticamente sua participação no mercado e seus lucros” (GREEN, 1999, p.28).

pois este deve prever as mudanças e tentar antecipar-se a elas. E, para isso, é imprescindível que entenda o significado de PE. Ansoff e McDonnell (1993, p. 16) [grifo do autor] dizem que “o processo pelo qual os administradores conjuntamente formulam estratégias tem sido chamado de *planejamento estratégico*”.

Ansoff (1981, p. 15) amplia o conceito, ao afirmar que o planejamento estratégico nada mais é do que a

análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa. Uma vez escolhida a estratégia, chegava-se à solução essencial, e a empresa deveria procurar implantá-la.

Para complementar, Mintzberg (1987) alega que as organizações, se pretendem gerenciar o seu futuro, devem compreender o passado, pois através do conhecimento dos padrões anteriores é que serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais. Portanto, o processo de PE envolve uma análise do passado, do presente e vislumbra o futuro da organização.

Bryson (1995) complementa que o PE utiliza um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas, para auxiliar as empresas e seus administradores a produzirem decisões fundamentais, que os guie na elaboração de seus projetos.

Na concepção de Valadares (2002), o PE é considerado uma moderna ferramenta de gestão empresarial que, baseada no que a empresa acredita, torna o ato de planejar uma forma inteligente de escolher uma seqüência de ações futuras, para atingir seus objetivos. Ressalte-se que o processo de planejamento, em si, é mais importante que o seu produto final, identificando-se com prováveis mudanças e estabelecendo, assim, uma harmonia entre a organização e seu meio ambiente.

Além de todas as conceituações apresentadas, Cotterman & Wilber (2000) ressaltam que, basicamente, o PE busca responder a seis perguntas para a organização: (1) onde ela está?; (2) onde quer ir?; (3) como chegará lá?; (4) quando deve estar lá?; (5) quem a ajudará a chegar lá? e (6) como medirá e avaliará o progresso do plano?

Com essas respostas, levantadas através do PE, a empresa espera, segundo Oliveira (2002): conhecer e utilizar melhor seus pontos fortes; conhecer e adequar, ou eliminar, seus pontos fracos; conhecer e usufruir as oportunidades externas; conhecer e evitar as ameaças externas e obter um efetivo plano de trabalho.

Mediante isso, e considerando-se o mercado globalizado, algumas das razões, apontadas por Brondani (1999), pelas quais as organizações devem usar o PE, são: a dinâmica do meio ambiente, a geração de flexibilidade, a interação dinâmica, a integração interna da organização e a revitalização do espírito organizacional. Ressalte-se que estão disponíveis, para as empresas, diversos modelos de PE, cabendo, a elas, optarem por aquele que melhor se adapte às suas necessidades.

2.1.2.1 Modelos de Planejamento Estratégico Organizacional

Não existe uma maneira universalmente correta para elaborar e implementar o PE, pois os diversos modelos, existentes na literatura, apresentam traços em comum, e algumas características particulares que variam dos mais simples aos mais sofisticados. Assim, destacam-se, seja pelo aporte teórico, seja pela sua utilização prática, os modelos desenvolvidos por Almeida (2001 e 2003), Thompson e Strickland (2003) e Estrada (2006) que serão apresentados de forma sucinta.

2.1.2.1.1 Modelo de Almeida (2001 e 2003)

O professor da FEA-USP, autor e consultor Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, possui vasta experiência nas áreas de PE, Estratégia de Empresas e Administração de setores específicos.

O modelo de PE, apresentado por Almeida (2003, p. 13), é conceituado como “uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”. Depois que as idéias estiverem organizadas, são ordenadas as ações. Sua implantação permite que a empresa caminhe na direção pretendida, dirigindo seus esforços em ações que lhe tragam resultados, tornando-se eficiente na forma de desenvolver suas obrigações. Sendo assim, o processo de desenvolvimento do plano estratégico, proposto por Almeida, possui cinco etapas: **Orientação, Diagnóstico, Direção, Viabilidade e Operacional**. Cada uma dessas etapas é composta por várias atividades, conforme demonstra a Figura 01.

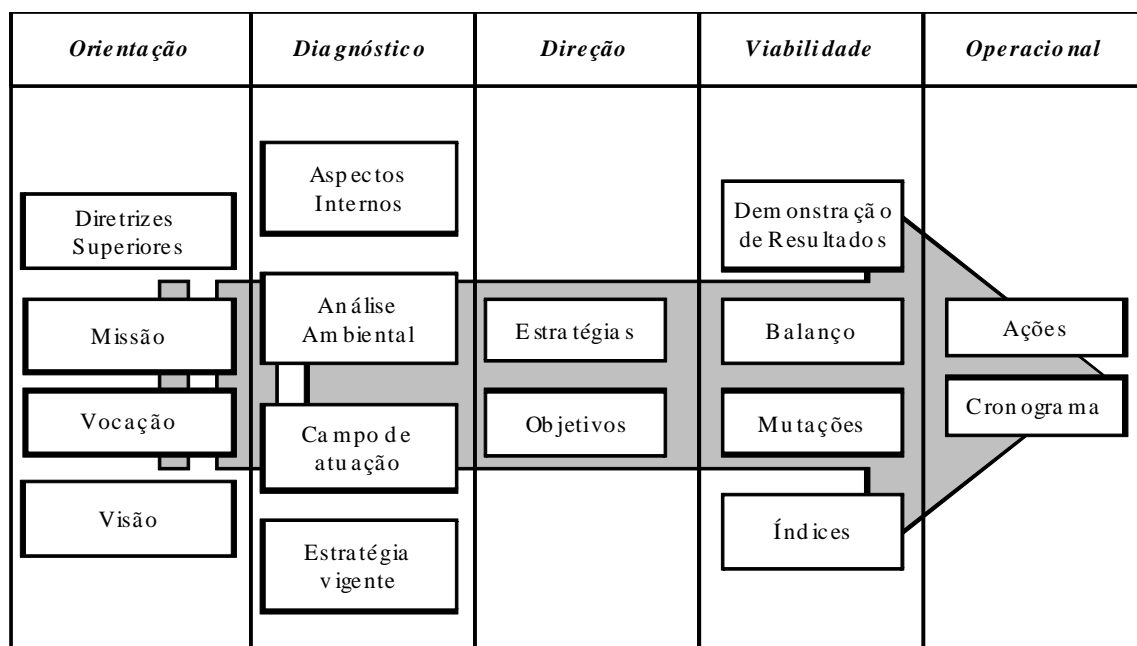


Figura 01 - Modelo do Processo de Planejamento Estratégico, de Almeida

Fonte: Almeida (2003, p. 42)

Na primeira etapa, **Orientação**, é preciso que seja discutida a *missão* e/ou *vocação* da empresa, e sua *visão* aproximada ou, no caso de unidades, as diretrizes superiores. Para esclarecer, Almeida (2001, p. 15) conceitua a *missão* como “a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações.” *Vocação* pode ser entendida como “um conjunto de pessoas com vocações comuns, sendo que, em geral, é predominante a vocação da pessoa que lidera a entidade” (ALMEIDA, 2001, p. 16). A *visão*, além de ser um desafio, é também um objetivo que deve orientar as ações da organização, garantindo o entendimento de como ela possa atingir suas metas e onde ela pretenda chegar. Após o estabelecimento da visão, Almeida aconselha que diretrizes estratégicas sejam estabelecidas, pois servirão para auxiliar as unidades a desenvolverem suas estratégias.

Diagnóstico realiza uma análise da organização antes do estabelecimento das estratégias. É formado por quatro atividades: *análise dos aspectos internos*, *análise ambiental*, *campo de atuação* e *estratégia vigente*. Na *análise dos aspectos internos* são identificados os fatores responsáveis pela superioridade de uma empresa, em relação à sua concorrência, em seu ramo de atividade, e que levam a organização ao cumprimento de sua missão ou vocação. A partir disso, chega-se aos pontos fortes e fracos da entidade e, com esse conhecimento, pode-se implementar uma estratégia mais adequada.

Na *análise ambiental* é feita uma investigação do meio onde a organização está inserida, ou seja, seu ambiente. Conforme Almeida (2001, p. 18), o ambiente de uma entidade pode ser considerado como “tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis”. Sendo assim, são analisados aspectos que a empresa não tenha controle, mas a leve a alcançar a eficácia quando são apontadas as oportunidades e as ameaças. Sob esse enfoque, a análise ambiental visualiza o futuro, e cabe à organização adotar medidas para preparar-se para ele, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças. Para uma análise correta e completa, deve-se avaliar o ambiente onde a organização se situa, bem como o setor em que atua, pois tanto um ou outro pode afetar seu desempenho.

Após a análise do ambiente, faz-se a comparação da missão, ou vocação, com o *campo de atuação*, para verificar o equilíbrio entre o que a empresa se propõe, ou é vocacionada a fazer, com aquilo que realmente está fazendo. Para obter sucesso é preciso que ambas estejam em sintonia.

O estabelecimento da *estratégia vigente* é a última atividade desta etapa, e refere-se ao conhecimento da estratégia que a empresa vem seguindo, para que não haja uma descontinuidade e mantenha, sempre que possível, a mesma direção, não acarretando nenhum prejuízo à organização. Várias possíveis estratégias são levantadas durante as quatro atividades. Dessa forma, a empresa deve organizá-las e priorizá-las de maneira equilibrada, para que formem um conjunto que contemple o todo da entidade, uma vez que elas podem, perfeitamente, relacionar-se entre si. A partir dessas atividades, é possível delinear as estratégias e estabelecer os objetivos da organização. A etapa, onde isso ocorre, é chamada de **Direção**, e é formada pelas *estratégias* e pelos *objetivos*.

Nesse modelo, o autor optou por primeiro chegar à *estratégia*, para, então, estabelecer os *objetivos*. A razão é “que se entende que a estratégia é decorrente das quatro grandes atividades realizadas anteriormente e que o objetivo não pode preceder à estratégia, mas ter coerência com ela” (ALMEIDA, 2003, p. 30). Ressalte-se que os conceitos de estratégia e objetivo estão intimamente interligados, pois enquanto o primeiro mostra o caminho o segundo mostra aonde se quer chegar. Até essa etapa, o processo era predominantemente qualitativo, mas a partir desse momento o processo torna-se quantitativo, pois a etapa **Viabilidade** envolve o processo de traduzir os objetivos em valores monetários, permitindo que os administradores os visualizem através da elaboração de demonstrativos financeiros. Dessa forma, pode-se utilizar um conjunto de demonstrativos financeiros como: *demonstração de resultados; balanço; mutações e índices*.

A projeção da *demonstração de resultados* reflete a rentabilidade da empresa. O *balanço* é um instrumento que permite visualizar a relação entre as obrigações da organização com acionistas e terceiros (passivo) e suas respectivas alocações (ativo). Quando se compara um balanço com o outro, visualiza-se as suas *mutações*, ou seja, a evolução da empresa frente às estratégias adotadas, apresentando, aos gestores, as fontes e as origens dos recursos. E, por fim, os *índices financeiros* são indicadores comparativos, os quais possuem validade e devem ser comparados com empresas do mesmo segmento. Os índices financeiros básicos, apresentados pelo autor, são: liquidez, atividade, endividamento e lucratividade. Ressalte-se que a análise isolada de um índice não ser suficiente para analisar toda a organização.

Depois de verificar que a estratégia é viável, deve-se realizar o estabelecimento de ações, que constitui a quinta e última etapa, chamada **Operacional**, e é onde as operações acontecem. Saliente-se que o planejamento, em nível operacional, é denominado de “ações”, pelo autor, e essas *ações* devem refletir a real necessidade das pessoas e recursos, como também servir para comprometer as pessoas com os planos.

Quanto ao estabelecimento das ações, deve-se ter cuidado para que exista uma integração entre o que foi planejado em nível estratégico, seja também levado a conhecimento do nível administrativo e operacional. É importante salientar que toda a ação deve possuir um responsável, a descrição das dificuldades a superar e os recursos necessários, como tempo e dinheiro. Cada ação pode ser subdividida em atividades, representadas por um *cronograma*, com datas estabelecidas, para facilitar seu acompanhamento e ser efetivamente realizada. Para finalizar, esse modelo de planejamento procura auxiliar a organização a estruturar suas idéias, estabelecer estratégias adequadas, definir seus objetivos e direcionar seus esforços para atingir suas metas.

Considerações sobre o modelo:

O modelo de PE, apresentado pelo autor, opta por chegar primeiro à *estratégia* para, então, estabelecer os *objetivos*, pois o mesmo entende que a estratégia decorre das quatro atividades da etapa de diagnóstico: *análise dos aspectos internos*, *análise ambiental*, *campo de atuação* e *estratégia vigente*. Saliente-se que estratégia e objetivo estão interligados, e devem estar em sintonia para que a organização caminhe na direção pretendida.

Almeida apresenta um modelo que visualiza a organização sob vários aspectos, diminuindo as chances de erro na adoção de estratégias, pois analisa a viabilidade, das mesmas, antes de implementá-las, e, uma vez adotadas, as ações são acompanhadas através de cronogramas que possuem responsáveis, os quais controlam o bom andamento das operações e auxiliam a empresa a atingir suas metas.

2.1.2.1.2 Modelo de Thompson e Strickland (2003)

Arthur A. Thompson Jr., Ph.D em Economia pela Universidade do Tennessee, é consultor e palestrante sobre problemas estratégicos, com ênfase em desafios da regulamentação, concorrência e satisfação dos clientes. A. J. Strickland III é Doutor em Negócios, professor de Administração e palestrante em estratégia e implementação da mesma.

Em seu modelo, Thompson e Strickland tratam das tarefas gerenciais de elaboração, implementação e execução das estratégias da empresa, ou seja, discorrem sobre a construção, o estabelecimento de objetivos e o aprimoramento da estratégia, a fim de produzir resultados esperados. A estratégia, para eles, consiste “do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa” (THOMPSON & STRICKLAND, 2003, p. 1). Por isso, a estratégia definida pelos gestores deve promover a satisfação dos clientes, atingir os objetivos traçados e fazer com que a organização conquiste um maior espaço no mercado.

Os gerentes devem projetar as estratégias de acordo com as necessidades da empresa, considerando o seu meio externo e interno, conduzindo os negócios da organização através do alinhamento das ações e das tomadas de decisão das suas várias partes, uma vez que a estratégia deve indicar, previamente, um rumo a seguir, para que os resultados almejados sejam atingidos. Uma elaboração adequada da estratégia e uma correta implementação são sinais confiáveis de uma gerência eficaz. Entretanto, isso não garante que a empresa evitará períodos de desempenho fraco, ou que o sucesso esteja garantido. A responsabilidade da gerência é a de se ajustar às condições inesperadas e executar defesas estratégicas para superar as adversidades. De acordo com isso, a principal função dos planejadores estratégicos é coletar informações necessárias aos implementadores da estratégia.

O modelo proposto por Thompson e Strickland é composto de cinco tarefas gerenciais, inter-relacionadas: (1) decidir o negócio da empresa, formando uma visão estratégica para que

ela seja corretamente direcionada, traçar metas e estabelecer uma missão para ser cumprida; (2) transformar a visão e a missão em objetivos mensuráveis; (3) elaborar a estratégia para alcançar os objetivos aspirados; (4) implementar e executar a estratégia escolhida, de maneira eficaz e eficiente e (5) avaliar o desempenho, revisando e ajustando o planejamento. A Figura 02 apresenta o processo de elaboração e implementação de estratégias, chamado, pelos autores, de *Gerência Estratégica*.

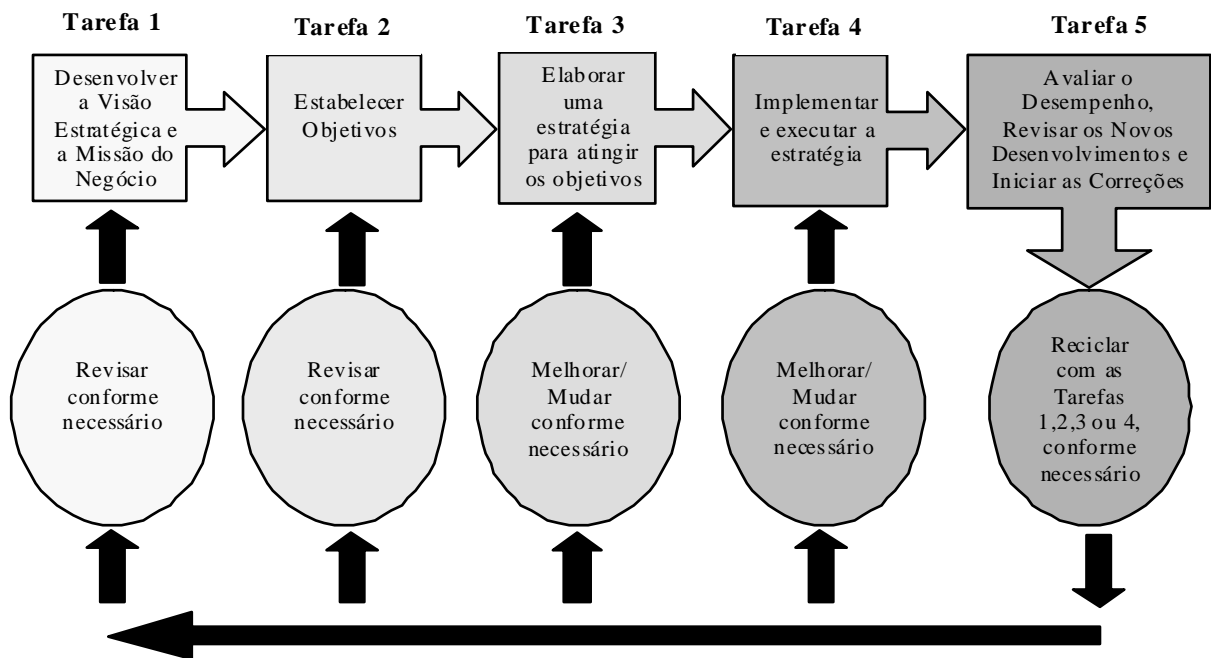


Figura 02 – As cinco tarefas da Gerência Estratégica

Fonte: Thompson e Strickland (2003, p. 14)

A primeira tarefa, **desenvolvimento da visão estratégica e missão do negócio**, determina uma direção para a empresa e a ajuda a projetar sua identidade organizacional, através de respostas claras, para questionamentos como: “quem é a empresa”, “o que ela faz” e “para onde está direcionada”. A missão deve definir qual o negócio da empresa, o que ela procura fazer para seus clientes, ou no que pretende se tornar, enquanto a visão estratégica engloba o ponto de vista da gerência sobre o tipo de empresa que queira criar e a posição no negócio que queira atingir. Dessa forma, os desenvolvimentos da missão do negócio e da visão estratégica, pela gerência, fornecem o rumo da organização.

Estabelecer objetivos, a segunda tarefa, consiste em transformar a visão e a missão estratégica em objetivos mensuráveis para a empresa. Os objetivos representam um

compromisso da gerência em produzir resultados específicos, em um determinado período de tempo, através dos quais a evolução da empresa possa ser medida. Devem ser estabelecidos objetivos de curto e longo prazo. É relevante ressaltar que dois objetivos são de extrema importância para a empresa: objetivos *financeiros*, que mantêm a vitalidade da empresa e asseguram os recursos para a prosperidade e o crescimento; objetivos *estratégicos*, que dizem respeito à competitividade da empresa e são essenciais para sustentarem e melhorarem a posição de mercado e a competitividade de longo prazo.

A terceira tarefa, **elaboração da estratégia**, refere-se a COMO a empresa vai atingir os seus objetivos. Portanto, a tarefa de elaborá-la começa com os diagnósticos das situações interna e externa. Somente depois desses diagnósticos é que os gestores estarão capacitados a construir uma tática que atenda às metas estratégicas e financeiras da organização. É importante ressaltar que a estratégia de uma empresa deve ser voltada para a ação, sendo tipicamente uma combinação de ações planejadas e reações adaptáveis às circunstâncias em mutação. “Uma vez que as mudanças estratégicas acontecem em vários pontos do negócio, a estratégia de uma organização é formada num certo tempo e depois sofre reformas à medida que as mudanças começam a aparecer” (THOMPSON e STRICKLAND, 2003, p. 21).

É por isso que, no decorrer da elaboração da estratégia da empresa, surge a necessidade de refinamentos, pois é um processo dinâmico que requer aprimoramento constante. Dessa maneira, os fatores que moldam a estratégia variam de organização para organização. Devem ser considerados na elaboração da estratégia e da ética organizacional, além dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do ambiente, os fatores legais, de cidadania, políticos, de filosofias do negócio, as ambições pessoais, as atividades desenvolvidas pela indústria e suas condições competitivas, os fatores sociais, as crenças éticas dos gerentes, a influência dos valores compartilhados e da cultura da empresa.

A quarta tarefa, **implementar e executar a estratégia**, propõe o que seja necessário fazer para que a estratégia funcione e atinja o desempenho programado dentro do prazo estipulado. A implementação é a parte mais difícil, e a que consome mais tempo, pois pretende alinhar a maneira com que as coisas estejam sendo feitas com o que precisaria ser feito e, assim, permitir que a estratégia seja executada eficientemente.

Por fim, a quinta tarefa é a **avaliação de desempenho, revisando os novos desenvolvimentos e iniciando as ações corretivas**. Como nas etapas anteriores, também está sujeita a modificações, pois à medida que as mudanças aparecem, nas condições ambientais, ocorrem necessidades de melhorias e ações corretivas. Dessa forma, a busca por melhores maneiras de executar a estratégia é um processo contínuo. As revisões das práticas de

recompensa, orçamento, mudanças na política, reorganização, reformulação de atividades e processos de trabalho e mudanças de pessoal são meios típicos de fazer com que a estratégia funcione melhor. Para finalizar, essas cinco tarefas gerenciais requerem avaliação constante e tomada de decisão sobre as mudanças ambientais.

É importante saber quando e o que fazer para instituir mudanças estratégicas, uma vez que redefinir a estratégia, no momento certo, pode ser a chave para o sucesso, da empresa, a longo prazo.

Considerações sobre o modelo:

Esse modelo analisa as atividades de desenvolvimento da visão estratégica, estabelecimento de objetivos e elaboração da estratégia. Expõe as complexidades para alinhar a estratégia da organização, com suas particularidades internas e externas, enfocando a implementação e a execução da estratégia através das decisões que os gestores têm de tomar, para transformarem os planos estratégicos em ações e bons resultados. Os autores buscam auxiliar os gerentes na formação de uma organização capaz, bem como desenvolver uma estrutura organizacional que conduza à execução de uma estratégia eficaz. Ressalte-se que, aqui, os autores primeiro estabelecem os objetivos e depois as estratégias.

2.1.2.1.3 Modelo de Estrada (2006)

O professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, pesquisador e coordenador do NGE (Núcleo de Gestão Empresarial), da Universidade Federal de Santa Maria, atua como consultor nas áreas de Gestão Estratégica, PE, Mudança Organizacional e PEP, em empresas e universidades nacionais e internacionais.

Estrada (2006) propõe um modelo de PE composto por quatro etapas: **Avaliação, Formulação, Implementação e Aprendizagem**. Essas etapas estão intimamente interligadas e interagem entre si, pela condução do processo de mudança organizacional e pelo monitoramento e retroalimentação, conforme demonstra a Figura 03.

A **Avaliação** (também chamada de Pré-Operacional) busca obter aspectos qualitativos e quantitativos da empresa, ou seja, procura identificar a personalidade e a posição da organização, no que diz respeito ao *poder* e à *cultura*. Essa etapa também almeja definir as possibilidades e as condições para a implementação da gestão estratégica.

Estrada (2006) explica que o *poder* pode ser conceituado como a capacidade de afetar os resultados organizacionais. Logo, o desempenho da organização é resultante de diferentes tipos de *cultura* e da intensidade de forças culturais apresentadas por ela.



Figura 03 – Modelo de Planejamento Estratégico, de Estrada (2006)

Fonte: Revista de Ciências da Administração (2007, p.157)

Dessa forma, Estrada diz que a cultura pode ser entendida como um sistema de significados comuns, aos membros de uma organização, ou uma aprendizagem compartilhada por um grupo, envolvendo elementos comportamentais, emocionais e cognitivos dos mesmos. Estrada e Almeida (2007, p. 158) acrescentam: “para mudar uma organização não basta tão somente alterar suas metas ou estrutura, é imprescindível mudar os sistemas nos quais as pessoas vivem ou trabalham, ou seja, sua cultura”. Assim, o processo de PE é influenciado pela cultura organizacional. Por isso, aquilo que a empresa valoriza, assim como os significados comuns aos membros da organização, devem estar presentes na declaração de visão e em seus valores essenciais.

Após a análise das relações de poder e da cultura da empresa é feita uma *avaliação organizacional*, que indicará qual a situação real e geral da organização, num determinado período do tempo, auxiliando, também, na definição da visão de futuro.

Na **Formulação** da Estratégia, que é a segunda etapa do modelo, é delineada a *visão de futuro* da organização, bem como é realizada uma avaliação dos *ambientes internos e externos* da empresa, através de estudo de cenários, levantamento de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades de melhoria e ameaças, para, então, serem definidas as *questões estratégicas* da empresa.

A *visão de futuro* é “o elemento que orienta sobre a essência a ser preservada e sobre o futuro para qual o progresso deva ser direcionado” (ESTRADA e ALMEIDA, 2007, p. 159). Na concepção de Collins e Porras (1998), e adotada por Estrada, a visão de futuro compreende dois componentes: *ideologia central* (que são os *valores essenciais* + a *missão* da organização) e *visualização do futuro*. A *ideologia central* deve servir como fonte de orientação e manter a organização unida. Os *valores essenciais* são formados por princípios permanentes, que não mudam com o passar dos anos, e possuem importância intrínseca para as pessoas que trabalham na organização. A *missão* da organização é formada pelo propósito essencial que representa a razão de ser da empresa, refletindo as motivações das pessoas, para impulsionar o funcionamento da organização.

A *visualização do futuro* é formada pela definição das *supermetas*, cuja função é unificar os esforços da empresa, servindo como ponto de referência e atuando como um estímulo ao espírito de equipe. Requer uma meta especial, em nível de visão, que possa ser aplicada à toda a empresa, e cuja concretização exija o mesmo período de tempo definido na visão de futuro.

Ainda dentro da etapa formulação, é realizada uma análise do ambiente. O ambiente de uma organização abrange aspectos externos, e mesmo internos, como aspirações, valores e

expectativas individuais e coletivas. Sob esse enfoque, o diagnóstico das oportunidades e das ameaças que a organização poderá encontrar, ao procurar concretizar sua visão de futuro, caracteriza a análise do *ambiente externo*. Entenda-se oportunidades como eventos que ocorram externamente à empresa e que, sem bem aproveitados, podem contribuir e facilitar o cumprimento da visão de futuro, ao passo que as ameaças são situações também externas à organização, mas que podem dificultar ou impedir o cumprimento da visão.

Quando determinados os pontos fortes e oportunidades de melhoria, é definida, então, a análise do *ambiente interno*. Entender as potencialidades e as limitações da organização permite que esta saiba quais os pontos positivos que sustentam sua vantagem competitiva, bem como os pontos que a fragilizam, frente a seus concorrentes. Uma vez identificados esses pontos, os gestores poderão contribuir, de maneira efetiva, na priorização de seus planos de ação.

Conhecendo as oportunidades e as ameaças, que influam no desempenho e na sobrevivência da empresa, a organização estará capacitada a formular estratégias competitivas alinhadas com o meio ambiente, no qual está inserida. Dessa forma, identificar estratégias alternativas é um processo criativo, racional, que busca encontrar as mais adequadas formas para atingir a visão de futuro estabelecida.

A terceira etapa é a **Implementação** Estratégica. Nela, são estruturados os *planos de ação* e o *controle estratégico*. As questões estratégicas devem ser transformadas em *planos de ação*, que são os passos que devem ser cumpridos para que as estratégias estabelecidas sejam concretizadas. Os planos devem conter a pessoa responsável pela ação e gerenciamento dos resultados no decorrer da execução, data de realização, orçamento necessário, indicador de controle que será monitorado e prioridade de execução. O *controle estratégico* deve medir, quantitativamente, os planos desenvolvidos durante o planejamento, para orientar e dar suporte às correções necessárias, garantindo o alcance da visão de futuro.

As atividades corporativas e os resultados devem ser acompanhados, para que o desempenho realizado possa ser comparado com o previsto, proporcionando assim, meios de os gestores avaliarem os resultados e produzirem ações corretivas, quando necessário.

O plano orçamentário e o sistema de indicadores de desempenho são instrumentos de controle. Estrada explica que o plano orçamentário é, basicamente, um mapa que permite que se atinja o destino desejado, conduzindo a empresa do ponto de partida à sua meta final, fornecendo uma noção dos obstáculos e indicando caminhos alternativos. Entretanto, os indicadores de desempenho servem de orientação para avaliar se a empresa está caminhando para o alcance de sua visão de futuro, ou necessitará de uma correção no rumo.

A última etapa, **Aprendizagem**, leva à *Inovação*, onde o processo de mudança organizacional promove uma absorção do crescimento técnico e comportamental, tanto da empresa como dos seus recursos humanos. Essa etapa é amparada pelo Monitoramento e Retro-alimentação de todas as etapas anteriores, para que não ocorram desvios. O acompanhamento constante é importante, pois permite ajustar e direcionar informações obtidas através do processo de mudança organizacional e retroalimentar todas as etapas, aprimorando e reformulando os planos de ação implantados.

Considerações sobre o modelo:

Estrada apresenta um modelo completo e dinâmico, onde as quatro etapas estão interligadas e interagem entre si, através da condução do processo de mudança organizacional e monitoramento e retroalimentação das informações, permitindo que sejam feitos ajustes e as informações redirecionadas. Também podem ser aprimorados e reformulados os planos de ação implantados. O modelo faz uma análise completa da empresa, desde as relações de poder, sua cultura, seus ambientes interno e externo, até chegar às questões estratégicas, que nortearão o rumo da organização, passando pelos planos de ação, controle e inovação. Este modelo diagnostica a organização e é eficiente na implementação das estratégias.

2.2 Planejamento Estratégico Pessoal (PEP)

A pessoa vive, hoje, em um mundo caracterizado pela rapidez, urgência e oscilações. No seu dia-a-dia, encontra-se submetida a diversas mudanças, seja em seu ambiente de trabalho, em casa, na família, em seus objetivos ou suas expectativas. Por isso, vê-se obrigada a refletir sobre o caminho a abordar no futuro, sendo compelida a planejar. Prado (2006) salienta que, assim como as empresas usam ferramentas e modelos para planejar e obter resultados, a pessoa também pode beneficiar-se destes conhecimentos, aplicando-os para planejar melhor sua vida. Planejar a vida significa saber onde se está hoje, onde se quer ir e o que deve ser feito para atingir seus objetivos.

Amâncio (2006) enfatiza que

nos dias atuais é quase impossível que um indivíduo ou um profissional tenha sucesso sem um planejamento, pois a sorte embora seja um importante componente do sucesso e da felicidade, não pode isoladamente garantir os mesmos.

Planejar não é uma atividade fácil, mas necessária, se a pessoa quiser alcançar suas metas, uma vez que “consome algum tempo, mas o resultado é altamente eficaz” (NAVARRO, 2006).

Nas palavras de Philip Kotler (1986, p. 493), planejar “é decidir no presente o que fazer no futuro”, e para auxiliar a pessoa, nesse processo, a ferramenta chamada de Planejamento Estratégico Pessoal (PEP) é ideal.

O PEP, segundo Costa (2005), é

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

Para Pires (2005), o PEP “é a chave para a auto-realização e para o sucesso pessoal, incluindo a motivação e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional”. Esse planejamento provoca, na pessoa, a necessidade de fazer uma parada para refletir sobre sua própria vida, levando-a a questionar-se sobre seu modo de viver, seus valores, princípios, fatores críticos de sucesso e fracasso, bem como das competências essenciais que lhe possam fornecer vantagem competitiva. Pode-se dizer que o PEP é a bússola decisiva na travessia rumo ao futuro, pois, quando o que a pessoa estiver fazendo não tiver sentido, o planejamento é o fator motivador para continuar na trilha certa. “Seria coerente, portanto, afirmar que um planejamento de vida encerra em si a idéia de um futuro desejado” (SHIBATA, 2007).

A ironia de a pessoa focar em um período do futuro, segundo Morrisey (1992), é que o que ela projetar, para aquele período, provavelmente não seja o que acontecerá, pois algumas circunstâncias, oportunidades e preferências pessoais poderão levá-la a uma direção diferente da estabelecida no plano inicial. Isso não invalida o processo de planejamento, porque, focada no futuro, a pessoa estará apta a determinar quando será apropriado alterar sua estratégia. A mudança e a modificação são ingredientes essenciais do processo de um planejamento eficaz.

Um projeto de vida bem elaborado organiza os objetivos da pessoa, permitindo que esta consiga manter o foco e ver a sua vida através de uma perspectiva de longo prazo. Shinyashiki (2006) incentiva a pessoa a ter coragem para realizar uma revolução em sua vida e ir atrás de um novo destino. Para o autor, acima citado, a pessoa deve ter “a ousadia de jogar tudo para o alto e a humildade de recomeçar do zero, se for preciso”.

De acordo com Navarro (2006), o principal objetivo do PEP é que a pessoa “aprenda a planejar o seu crescimento pessoal e profissional, conciliando os seus recursos com as possibilidades que o mundo lhe oferece”.

Para fazer seu planejamento pessoal, Dinsmore (2002) sugere que a pessoa “pense na vida como um projeto integrado, que envolve trabalho e família, suas atividades e vontades, o que já fez e o que ainda deseja realizar”. É nesse sentido que um ponto importante deve ser destacado: o planejamento não é engessado, ele é flexível e adaptável. Tanto que Portillo (1997) afirma o PEP ser um processo contínuo, e não apenas um evento feito uma única vez. Por isso, ele precisa de metodologia, revisão constante e flexibilidade, para incorporar os ajustes que se tornarem necessários com o tempo.

Morrissey (1992, p. 10) diz que

os benefícios do planejamento incluem: uma visão pessoal para o futuro, uma direção clara para a carreira, a criação de oportunidades, o aumento da segurança, preparação para a aposentadoria, a construção e a manutenção de uma vida equilibrada, balanceada e a oportunidade de envolver outros no bem estar do seu futuro.

Além de proporcionar muitos outros benefícios, cabe salientar não existir um melhor modelo de PEP, o que existe são sugestões. O modelo a ser adotado não precisa ser sofisticado, basta que a pessoa o adapte ao seu modo de vida e à sua realidade, para que possa tomar forma e, assim, no decorrer dos anos, converter-se em ações frutíferas. É importante lembrar que quem tiver uma visão clara, seguir o caminho traçado e desenvolver objetivos de vida, estará em melhores condições de dar sentido e direção a seu viver, uma vez que “o planejamento estratégico pessoal deve ser uma preocupação de todo ser humano que compactua com o ideal de ser feliz” (NAVARRO, 2006).

2.2.1 Modelos de Planejamento Estratégico Pessoal

Apesar de o tema PEP ser recente, observa-se uma vasta e rica literatura emergindo a cada dia. Existem modelos com alguns tópicos em comum, mas, em sua maioria, variam muito de autor para autor. Com isso, considerou-se importante analisar diversos modelos, desde os mais simples até os mais elaborados. Foram selecionados os modelos de Covey

(2002), Souza (2003 e 2004), Seiwert (2004), Cygler (2005), Koshy (2005) e *Coaching*, que serão apresentados na seqüência.

2.2.1.1 Modelo de Covey (2002)

Stephen R. Covey é Doutor em Administração pela *Brigham Young University* e atua como consultor, professor e escritor de várias obras. É respeitado, internacionalmente, como uma autoridade em liderança, eficácia pessoal, relacionamento familiar e interpessoal.

Covey apresenta, em seu modelo, um novo nível de pensamento e utiliza uma abordagem “que vem de dentro para fora” e se volta para a eficácia pessoal e interpessoal. Essa abordagem privilegia um processo contínuo de renovação e se manifesta como “uma espiral ascendente de amadurecimento, que leva a formas progressivamente mais elevadas de independência responsável e interdependência efetiva” (COVEY, 2002, p. 52). Para que isso aconteça, o autor divide o modelo em **quatro partes**.

Na **primeira parte**, devem ser entendidos alguns conceitos, que são a base do modelo. O primeiro é sobre a palavra *hábito*, que, conforme Covey (2002, p. 58) [grifo do autor], é a “intersecção entre o *conhecimento*, a *habilidade* e o *desejo*” onde o *conhecimento* é O QUE fazer e o PORQUÊ; a *habilidade* é o COMO fazer, e o *desejo* é a motivação, o QUERER fazer. Para que algo se torne um hábito, esses três elementos precisam estar reunidos.

O segundo conceito, proposto pelo autor, é para *hábitos eficazes*. Ele afirma que os 7 hábitos do seu modelo são eficazes², pois, como estão baseados em princípios³, conduzem ao máximo possível de resultados benéficos a longo prazo. Após essas conceituações, é apresentado o modelo elaborado pelo autor (Figura 04).

Esses hábitos abordam, de modo progressivo, sequencial e integrado, o desenvolvimento da eficácia pessoal e interpessoal, levando a pessoa a amadurecer e passar da *dependência* para a *interdependência*. Assim, no processo de amadurecimento, pode-se dizer que a *dependência* é o paradigma do tu, a *independência* é o paradigma do eu e a *interdependência* é o paradigma do nós.

² A eficácia a que o autor se refere consiste no 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.

³ Os princípios os quais o autor se refere são: *Princípio 1*: Visão pessoal; *Princípio 2*: Liderança pessoal; *Princípio 3*: Gerenciamento pessoal; *Princípio 4*: Liderança interpessoal; *Princípio 5*: Comunicação empática; *Princípio 6*: Cooperação criativa e *Princípio 7*: Auto-renovação equilibrada.

Na **segunda parte**, o autor comenta sobre os *hábitos 1, 2 e 3*, que representam a *Vitória Particular*. Aqui, ele trabalha em cima de hábitos que envolvem o próprio comportamento da pessoa, ajudando-a a se desenvolver e manter sua integridade. O *hábito 1, ser proativo (princípios da visão pessoal)*, é baseado em quatro dons exclusivamente humanos: imaginação, consciência, vontade independente e autoconsciência.

O hábito principal de uma pessoa supereficaz, em qualquer ambiente, segundo Covey (2002), é a *proatividade*, que significa muito mais do que tomar a iniciativa, implica que a pessoa é a responsável pela sua própria vida, pois o seu comportamento resulta de decisões por ela tomadas, e não das condições externas. Assim, a capacidade proativa pode ser desenvolvida nos eventos cotidianos mais singelos. Logo, cada hábito seguinte depende do aprimoramento da proatividade, e mostra que a responsabilidade pela ação é da própria pessoa.

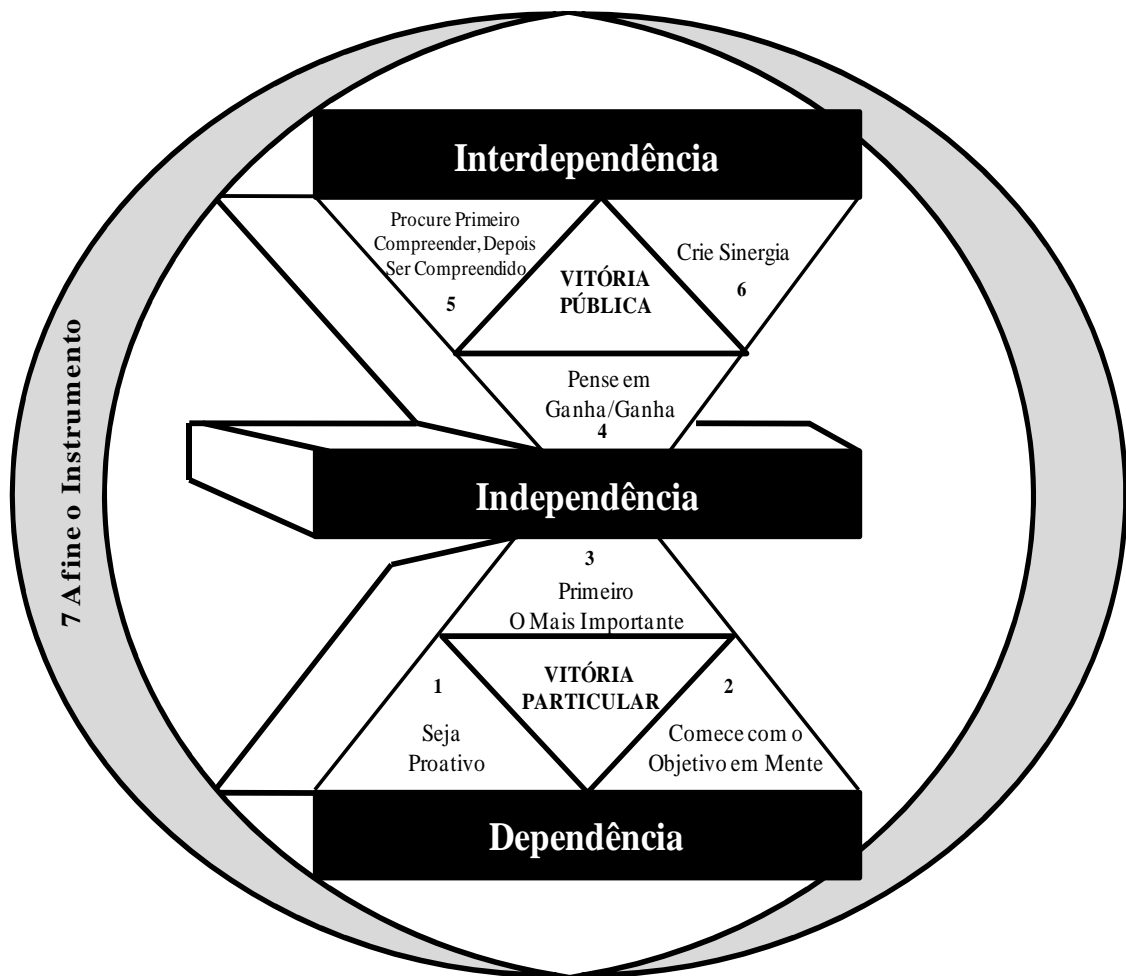


Figura 04 – O Paradigma dos 7 Hábitos

Fonte: Covey (2002, p. 67)

O *hábito 2, começar com o objetivo em mente (princípios da liderança pessoal)*, refere-se à criação mental (princípio de que todas as coisas são criadas duas vezes: há uma criação mental, ou inicial, e uma criação física, ou segunda criação) e baseia-se nos dons da imaginação e da consciência.

“Começar com o objetivo na mente significa começar tendo uma compreensão clara do destino” (COVEY, 2002, p. 123), saber para onde a pessoa está seguindo, de modo a compreender melhor onde está agora, e dar os passos sempre na direção correta. Por isso, na seqüência, são abordados os papéis que a pessoa exerce em sua vida, permitindo que ela use a imaginação e a criatividade para adaptar, escrever ou reescrever novos papéis, mais eficazes e de acordo com seus valores e princípios, tornando-se responsável pela sua própria primeira criação. Esse hábito também expõe, sutilmente, princípios de liderança pessoal, onde o autor enfatiza que liderança e gerenciamento são duas coisas diferentes. Enquanto liderança vem primeiro, trabalha com objetivos, e não é uma experiência isolada, o gerenciamento vem em segundo lugar e trabalha com métodos.

O *hábito 3, primeiro o mais importante (princípios do gerenciamento pessoal)*, pode ser considerado a segunda criação, a elaboração física, o lado prático dos hábitos 1 e 2. É a realização e a transformação em realidade. Enquanto a liderança resolve o que é mais importante, o gerenciamento coloca o mais importante em primeiro lugar. Esse hábito trabalha com questões ligadas à administração do tempo e da vida, e com a delegação de poderes, focando a capacidade individual de gerenciamento da pessoa.

Na **terceira parte** do modelo, o autor fala sobre a *Vitória Pública*, que é uma interação eficaz, que traz resultados benéficos para todos os envolvidos, uma vez que estimula o trabalho conjunto, a comunicação entre as pessoas e gera coisas, que as mesmas, trabalhando isoladas, seriam incapazes de conceber. Os *hábitos 4, 5 e 6* são os hábitos da *Vitória Pública* e agem juntos, para criarem a interdependência efetiva.

O *hábito 4, pensar em ganha/ganha (princípios da liderança interpessoal)*, diz que a pessoa, no momento em que passa da independência para a interdependência, em qualquer função que exerça, assume um papel de liderança e encontra-se em posição de influenciar outras pessoas. Covey (2002) alega que este hábito implica aprendizado mútuo, influência mútua e benefícios mútuos. O hábito da liderança interpessoal eficaz exige visão, iniciativa proativa, segurança, orientação, sabedoria e poder, que derivam de uma liderança pessoal, centrada nos princípios.

O *hábito 5, procurar primeiro compreender, depois ser compreendido (princípios da comunicação empática)*, é a chave para a comunicação interpessoal eficaz. Implica numa

mudança de paradigma, pois, geralmente, a pessoa busca, primeiro, ser compreendida. Saber como ser compreendido é a outra metade do hábito 5, e é igualmente importante para se atingir soluções do tipo ganha/ganha.

O exercício de todos os outros hábitos prepara a pessoa para o *hábito 6, criar sinergia (princípios de cooperação criativa)*. Quando corretamente compreendida, a sinergia é a atividade mais dinâmica da vida (é manifestação de todos os outros hábitos vistos em conjunto). As formas mais desenvolvidas da sinergia concentram-se nos quatro dons exclusivamente humanos, na motivação ganha/ganha e nas habilidades da comunicação empática. É a essência da liderança baseada em princípios. Catalisa, unifica e libera os poderes existentes dentro das pessoas.

Todos os hábitos, até agora abordados, preparavam a pessoa para criar a sinergia, cuja essência é valorizar as diferenças entre as pessoas, respeitá-las, investir nos pontos fortes e compensar as fraquezas. A sinergia funciona e trata do trabalho em equipe, da criação conjunta, do desenvolvimento da unidade e da criatividade junto com outros seres humanos.

A **quarta parte** do modelo trata da *Renovação* e do último hábito. O *hábito 7, afinar o instrumento (princípios de auto-renovação equilibrada)*, abrange e envolve todos os outros hábitos do paradigma, porque é ele quem os torna possíveis. Significa parar para afiar a serra, ou afinar o instrumento (exercer as quatro dimensões da natureza do ser humano, com regularidade e consistência, de forma equilibrada e sensata). Preserva e melhora o bem mais precioso da pessoa: a mesma. É o hábito do aprimoramento contínuo e criador da espiral ascendente do amadurecimento. É a renovação, ou seja, uma renovação regular e equilibrada das quatro dimensões básicas da vida: *física, espiritual, mental e social/emocional*.

As dimensões física, mental e espiritual estão estreitamente ligadas aos hábitos 1, 2 e 3, enquanto que a dimensão social/emocional é baseada nos hábitos 4, 5 e 6. Afinar o instrumento nas dimensões física, espiritual e mental é uma prática chamada de *Vitória Particular Diária*, que gera resultados, valores e afeta as decisões e os relacionamentos.

A *dimensão física* trata de cuidar, eficazmente, do corpo físico: comer alimentos adequados, exercitar o corpo de forma constante, descansar e relaxar o suficiente, e praticar exercícios regularmente. A *dimensão espiritual* é o centro da pessoa, é o comprometimento com o seu sistema de valores. Trata-se de uma área muito pessoal e que se nutre das fontes que inspiram a pessoa e a elevam, vinculando-a às verdades eternas de toda a humanidade. A *dimensão mental* aborda a educação formal, que trabalhada de forma permanente, amplia e abre perspectivas para a pessoa.

Por fim, as *dimensões sociais e emocionais* estão vinculadas, porque a vida emocional da pessoa é, principalmente, mas não exclusivamente, desenvolvida no relacionamento com os outros, e através dele se manifesta. Sua renovação não exige tempo, e pode ser conseguida através das interações normais cotidianas com as pessoas. O processo de auto-renovação precisa incluir a renovação equilibrada nas quatro dimensões da natureza da pessoa. Porém, somente se tornará eficaz, por completo, quando esta lidar com todas as dimensões de um modo sábio e equilibrado.

Negligenciar qualquer uma das áreas provoca um impacto negativo nas outras, pois estão estreitamente interligadas. Assim, os 7 hábitos eficazes criam o máximo de sinergia entre essas dimensões e aumentam a capacidade de viver, pelo menos, um dos sete hábitos. Embora sejam seqüenciais, o desenvolvimento sinérgico de um deles aumenta a capacidade de a pessoa viver os outros.

Considerações sobre o modelo:

Este modelo busca trabalhar a pessoa de dentro para fora, pois parte do princípio de que, se a pessoa quer mudar alguma situação em sua vida, deve, primeiro, mudar seu ser, para, então, mudar sua percepção e seu paradigma. Os hábitos apresentados são básicos e abrangem a maioria dos princípios fundamentais da eficácia humana. Representam a interiorização dos princípios corretos, nos quais a felicidade e o sucesso se baseiam. Se bem trabalhados, esses hábitos prometem conduzir a pessoa ao máximo de resultados benéficos, a longo prazo. O modelo apresentado mexe com a pessoa e possibilita que ela passe da dependência para a interdependência, melhorando seus relacionamentos, conhecendo-se mais e tornando-se mais eficaz. Também enfatiza, através do último hábito, a importância de manter as quatro dimensões em equilíbrio: física, mental, espiritual e social/emocional.

2.2.1.2 Modelo de Souza (2003 e 2004)

César Souza é um dos palestrantes e consultores mais requisitados do país. Foi executivo no Brasil e no exterior, por muitos anos, e hoje é presidente da Empreenda

(empresa de consultoria em estratégia, marketing e RH), além de atuar como conselheiro pessoal de líderes empresariais, educacionais e comunitários, em vários países do mundo. É formado em Administração, foi sócio, com Michael Porter, da empresa *Monitor Group*, e é escritor e autor de várias colunas de revistas e jornais.

Souza apresenta, em duas obras, a **Metodologia da Situação Desejada**, que encoraja a pessoa a transferir seu sonho para o papel, e, dali, para a realidade, através do desenvolvimento de estratégias e de ações bem planejadas, para a concretização dos projetos pessoais, profissionais, familiares, empresariais e comunitários, de maneira prática e objetiva. Seu modelo enfatiza tanto o porto (aonde a pessoa deseja chegar) quanto a travessia (como chegar lá), já que, para ter sucesso, essas duas variáveis devem ser levadas em consideração.

O autor aborda o primeiro elemento de sua metodologia, o sonho, como uma metáfora, “no sentido do desejo, da realização pessoal, aspiração, desafio” (2003, p. 28). Procura resgatar, na pessoa, a sua capacidade de sonhar e de empreender mudanças, para materializar seus projetos. Assim como as circunstâncias e os desejos, os sonhos também estão em constante mutação. Por isso, é importante que a pessoa não se apegue a um único objetivo, e tenha múltiplos sonhos. “Diferentes aspirações podem conviver em paz, sem desperdício de energia, desde que você se organize” (SOUZA, 2003, p. 43).

Souza acredita que o sonho é a primeira etapa do PE. Visto sob este aspecto, a origem do sonho de uma pessoa está diretamente ligado às suas necessidades. Assim, além das cinco abordadas por Maslow⁴, Souza acrescenta uma sexta necessidade: a espiritual. Sob este enfoque, desenvolveu o que chamou de *Tipologia de sonhos* (ver Figura 05), que nada mais é do que os principais grupos de sonhos que uma pessoa possa ter, e que estão enumerados de forma aleatória, e não por ordem de importância, já que todos têm o mesmo valor.

Os sonhos, para a vida *profissional*, referem-se a ter uma profissão, fazer o que se gosta, dedicar-se a esta atividade, bem como, a valorização do profissional pela empresa, o respeito que ele possui e sua cotação no mercado.

Os sonhos para a vida *familiar* dizem respeito ao amor e respeito pelos membros da família, ao relacionamento com o cônjuge, ao lazer, ao apoio familiar e à educação.

A *empresa* sonha em ser reconhecida como uma organização lucrativa, eficaz, ética, renovadora, pioneira e que faça a diferença, levando em consideração as aspirações dos

⁴ Segundo Abraham Maslow, autor da clássica “hierarquia das necessidades”, há cinco níveis de necessidades humanas: fisiológicas (água, ar, alimento), de segurança (abrigo, emprego, aposentadoria), sociais (convívio em grupo), do ego (reconhecimento) e de auto-realização (quando a obra passa a ser mais importante que o autor) (SOUZA, 2003, p. 50).

investidores, da diretoria, dos líderes e dos empreendedores. Mas, para ter sucesso, ela deve unir os sonhos do líder, ou acionista da empresa, da sua equipe de trabalho e dos seus clientes.

Os sonhos para a vida *comunitária* iniciam com a intenção de implementar projetos que gerem bem-estar à comunidade, favoreçam o desenvolvimento local, atuem em causas ecológicas e criem solidariedade entre os seres humanos.

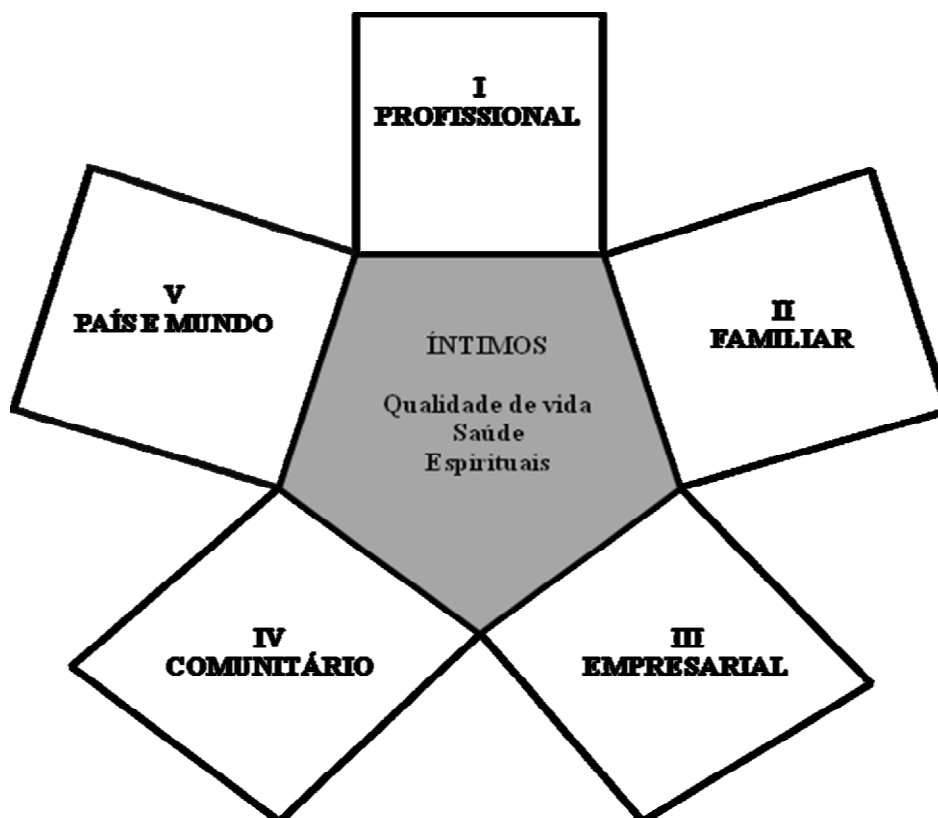


Figura 05 – Tipologia dos sonhos

Fonte: Souza (2003, p. 52)

Os sonhos para o *país e mundo* visam o combate às injustiças sociais, à miséria e desigualdade entre os povos. Os sonhos *íntimos* são a alavanca das aspirações nas outras esferas, pois sem eles a pessoa não terá energia para lutar por seus projetos. Eles envolvem aspectos essenciais como a qualidade de vida, a saúde, o desenvolvimento espiritual e o bom humor.

Uma vez definidos os sonhos, o próximo passo é a pessoa voltar-se para o futuro, e imaginar onde quer estar, qual sua próxima atividade e o que deve fazer até lá. “Uma vez definido **o ponto aonde** se quer chegar, o próximo passo é decidir **como** fazer isso” (SOUZA,

2004, p. 41) [grifo do autor]. Assim, a travessia envolve o conceito de estratégia⁵, ou seja, se não houver ações claras e direcionadas tudo pode continuar exatamente do jeito que está. Logo, empreender sonhos requer gestos conscientes, disciplina e determinação. “OS SONHOS BEM SONHADOS CONSTITUEM-SE NO PRIMEIRO PASSO DAS ESTRATÉGIAS BEM-SUCEDIDAS” (SOUZA, 2003, p. 17) [grifo do autor].

Antes de definir qual estratégia adotar, a pessoa deve conhecer suas próprias competências⁶. Depois de identificadas as competências, e definida a estratégia que será seguida, a pessoa deve combinar o planejamento da travessia, com o porto de chegada, para descobrir qual o seu estilo pessoal, uma vez que esse será o diferencial que determinará seu grau de sucesso.

Existem cinco estilos possíveis: acomodado, planejador sem foco, realizador afobado, realizador moderado e realizador pleno. Esses cinco estilos podem misturar-se e variarem, de acordo com as situações. É importante que a pessoa identifique seu estilo pessoal, para que possa trabalhar o que falta e aproximar-se do realizador pleno.

Definido o seu estilo pessoal, o próximo passo é transformar os sonhos em projetos, e estes em ações. Assim, a metodologia de Souza permite que a pessoa analise claramente a situação atual, para, então, projetar a situação desejada, através de ações estruturadas e direcionamento das metas. Dessa forma, o primeiro passo para concretizar o sonho é formalizá-lo no papel, e definir as ações concretas para a materialização da situação desejada.

Para isso, a pessoa deve listar alguns sonhos, que teve no passado, e descrevê-los, em uma frase, como está sua situação atual, no que se refere à: saúde, vida profissional, condição financeira, vida familiar, relações sociais, participação na comunidade, causas sociais e ecológicas e projetos para o país e para o mundo. Depois, a pessoa deve listar alguns sonhos que gostaria de realizar a partir de agora, escolhendo, entre eles, os três sonhos que considerar mais importantes, do de maior importância para o de menor.

Nesse momento, é imprescindível que a pessoa materialize sua emoção e envolva-se com seu sonho, para que possa desenvolver ações concretas e lhe tragam resultados positivos. Para os três sonhos escolhidos, devem ser escritas ações, bem como deve ser feito um quadro

⁵ Para Souza (2004) a estratégia é a arte da escolha, a coragem de dizer não. É a manutenção do foco no ponto aonde se quer chegar e a pavimentação do caminho necessário para conseguir isso. Ela envolve mudança. É o modo como pessoas, empresas e comunidades fazem a travessia para o próximo estágio. Nesse sentido, cada pessoa é estrategista em maior ou menor grau. Portanto, estratégia diz respeito não apenas aos empresários, executivos e empreendedores mas também às pessoas dispostas a assumir o controle de sua vida.

⁶ As competências são um conjunto de conhecimento, habilidades, atitudes, capacidades, valores e comportamentos que favorecem o sucesso das pessoas e das empresas no desempenho de sua missão. É aquilo que diferencia uma pessoa e uma empresa da outra (SOUZA, 2004).

relacionando os compromissos para o próximo ano, identificando a linha de ação, os recursos, o apoio e a data para a realização. É importante ressaltar que nem todos os sonhos ocupam o mesmo patamar. Souza (2003) aconselha que não deva haver um desequilíbrio gritante: o sonho de uma faceta estar praticamente realizado, enquanto outro nem sequer começou a caminhar. Para finalizar, a metodologia apresentada por Souza não limita a quantidade de sonhos que uma pessoa possa ter. O que realmente vai importar é a sua capacidade de concretizar esses sonhos.

Considerações sobre o modelo:

Souza apresenta um método que abrange várias esferas da vida da pessoa. Sob esse aspecto, pode-se dizer que é um modelo completo em sua essência, pois além de explicar as áreas que trabalha, apresenta alguns elementos que compõem essas esferas. Os modelos apresentados (2003 e 2004) são complementares, pois enquanto um abrange mais sobre o porto (aonde a pessoa deseja chegar) o outro explica sobre a travessia (como chegar lá). Esse método, segundo o autor (se seguido à risca), permite que a pessoa saia com um planejamento pessoal completo para colocar em ação.

2.2.1.3 Modelo de Seiwert (2004)

Lothar J. Seiwert é o mais destacado especialista da Alemanha, no gerenciamento do tempo. Palestrante e instrutor requisitado, já falou para mais de 100 mil pessoas. Sua empresa de assessoria e consultoria, *Seiwert Institut GmbH*, em Heidelberg, é especializada em assuntos sobre administração do tempo e liderança.

Através de sua experiência, o autor introduz uma nova cultura sobre o tempo. Gerenciá-lo, abrange mais do que classificar prioridades, significa autogerenciamento e estruturação ativa da vida, uma vez que não se pode gerir o tempo, mas sim a nós mesmos.

Em um mundo acelerado, o gerenciamento do tempo significa manter um ritmo em vez de viver em velocidade, e concentrar-se naquilo que é realmente importante,

tanto na vida profissional como na privada, ou seja, colocando em equilíbrio a vida profissional e a pessoal (SEIWERT, 2004, p. 54).

Baseado em estudos transculturais, realizados por Nossrat Peseschkian⁷, Seiwert apresenta o **Modelo do Equilíbrio de Tempo** (ver Figura 06), que é composto por quatro categorias, que se encontram em dependência recíproca, e caso ocorra um desequilíbrio, em uma delas, refletir-se-á nas demais.

O gerenciamento total do tempo e da vida persegue o objetivo de não só criar tempo para todas as áreas importantes da vida como profissão, família, saúde e a busca por um objetivo, mas também de colocar e manter essas quatro áreas em equilíbrio (SEIWERT, 2004, p. 57).

As categorias trabalhadas pelo autor citado, são:

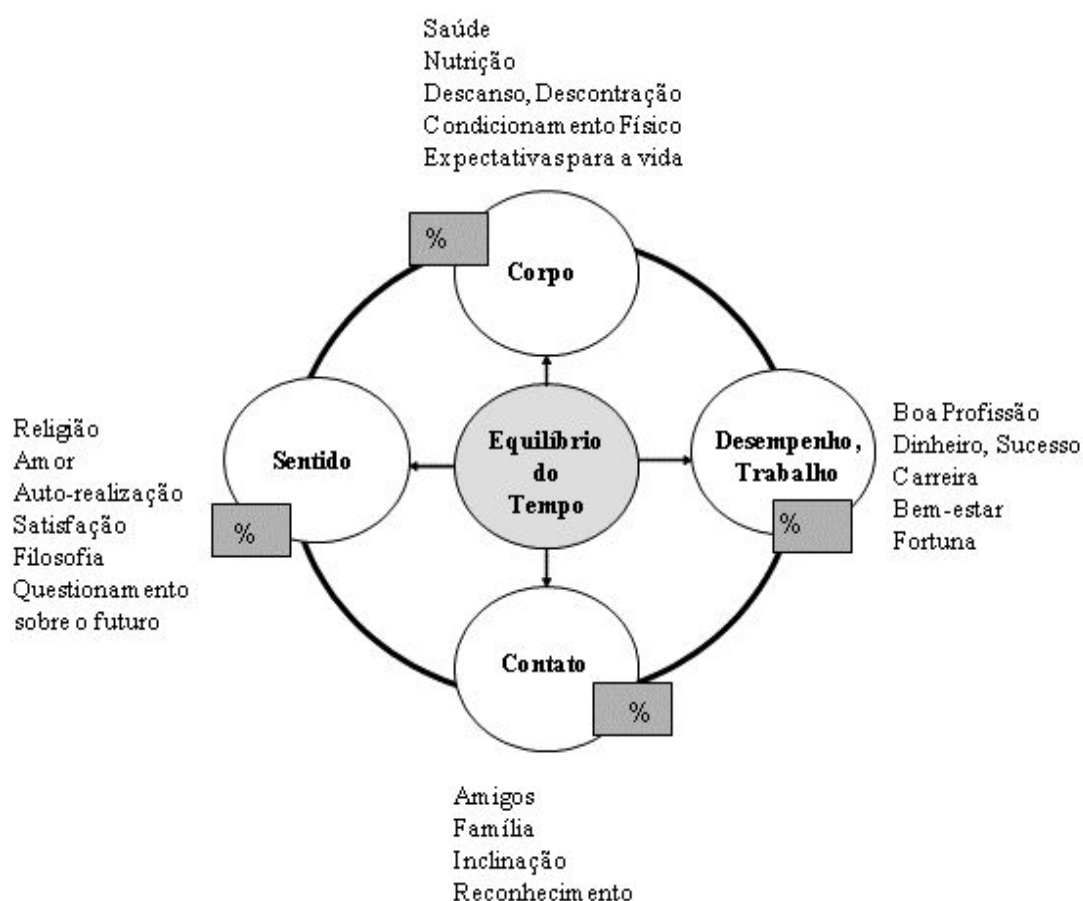


Figura 06 - Modelo do Equilíbrio de Tempo (de acordo com Seiwert/Peschkian)

Fonte: Seiwert (2004, p. 58)

⁷ Nossrat Peseschkian nasceu em 1933 no Irã, mas vive na Alemanha desde 1954. Ele é neurologista, psiquiatra, psicoterapeuta, escritor e professor. É o criador da psicoterapia positiva, com centros e institutos em mais de 20 países em todo o mundo.

- *Desempenho/trabalho*: refere-se ao alto engajamento no trabalho e na profissão, senso de responsabilidade por tarefas assumidas e desejo de manter-se atualizado e em desenvolvimento. Inclui elementos como profissão, dinheiro, sucesso, carreira, bem-estar e fortuna.
- *Corpo*: diz respeito à manutenção ou restauração da saúde. Compreende elementos como nutrição, descanso, descontração, condicionamento físico e expectativas para a vida.
- *Contato*: refere-se à valorização das relações pessoais. Inclui os relacionamentos com os amigos e com a família, além de elementos como inclinação⁸ e reconhecimento.
- *Sentido*: trata da dedicação aos valores que dão sentido à vida e aos objetivos perseguidos. Busca o equilíbrio e a harmonia entre as quatro categorias (ver figura 06). Compreende os elementos religião, amor, auto-realização, satisfação, filosofia e questionamento sobre o futuro.

Seiwert (2004, p. 97 - 8) complementa que “através desse modelo fica claro, ainda, que não há mais separação entre âmbito profissional e privado [...] vida profissional e pessoal constituem uma unidade”.

Logo, para que a pessoa alcance o autogerenciamento, o autor recomenda a utilização de sua **Pirâmide de sucesso em busca da eficácia** (ver Figura 07), composta por sete passos, demonstrando, de maneira concreta, como a pessoa pode viver melhor em seu cotidiano. Os setes passos são apresentados abaixo:

- 1) A pessoa deve desenvolver sua visão de vida, sua linha pessoal e profissional e esquematizar seus objetivos. “Somente quem tiver uma clara visão, seguir uma linha e desenvolver objetivos de vida estará em condições de dar sentido e direção a seu viver” (SEIWERT, 2004, p. 70).
- 2) Devem ser definidos os papéis a serem desempenhados, que auxiliarão na fixação da visão a longo prazo, de maneira concreta.
- 3) Devem ser formuladas estratégias pessoais adequadas e tarefas essenciais para, então, concentrar-se nas atividades promissoras de sucesso que possam auxiliar a pessoa a progredir mais rápido.
- 4) Transformação dos desejos ou sonhos, de longo prazo, e suas tarefas estratégicas, em objetivos concretos para o futuro profissional e pessoal. Deve ser feito para um

⁸ Durante sua obra, o autor não explica o que significa os elementos inclinação e reconhecimento.

período de três a cinco anos, mas também como plano anual, tomando por base o modelo de equilíbrio de tempo e os papéis que a pessoa desempenha em sua vida.

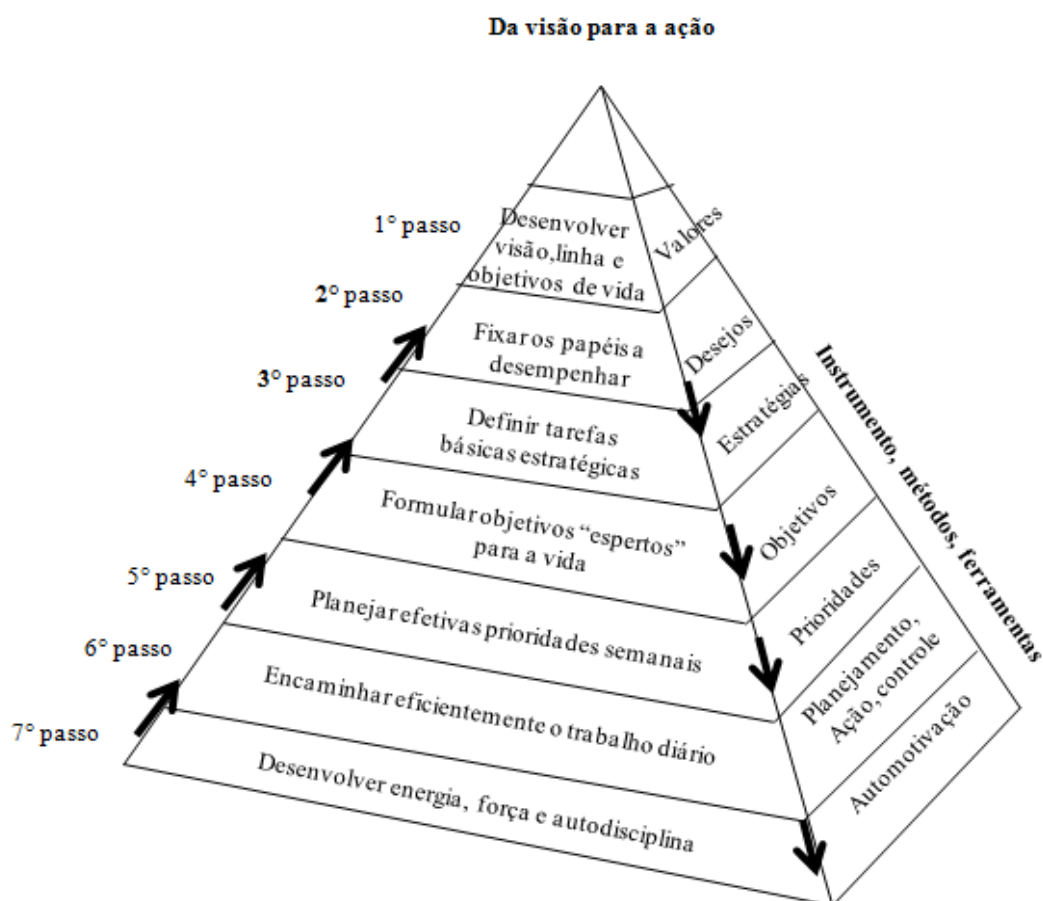


Figura 07 – Pirâmide de sucesso em busca da eficácia

Fonte: Seiwert (2004, p. 67)

- 5) A pessoa deve concentrar-se nas atividades que realmente são importantes, iniciando o planejamento de prioridades semanais, com o desenvolvimento de uma lista para cada nova semana. “Quem planeja corretamente suas **prioridades** também dispõe melhor de seu tempo” (SEIWERT, 2004, p. 123) [grifo do autor].
- 6) Cumprimento eficiente das tarefas diárias. O dia é a unidade de tempo em que a pessoa vive, e quanto mais ela puder planejar seu dia, melhor poderá direcioná-lo, para atingir seus objetivos e valorizar as conseqüências diárias na concretização das tarefas.
- 7) Desenvolver energia, força e autodisciplina para a pessoa obter o sucesso diário. Mexer com a autodisciplina é uma das melhores formas de conseguir mais tempo

na vida, e é importante para que a pessoa obtenha equilíbrio entre suas obrigações e recompensas.

Os passos apresentados, se seguidos, permitem que a pessoa alcance maior soberania de tempo, buscando, dessa maneira, o autogerenciamento eficaz. Para finalizar, o autor acrescenta que as pessoas são diferentes e “dicas para o gerenciamento de tempo devem levar em consideração diversos tipos de estruturas de personalidade” (SEIWERT, 2004, p. 147), uma vez que essas estruturas influenciam a maneira como a pessoa lida com o tempo.

Considerações sobre o modelo:

O autor introduz e desenvolve assuntos sobre o tempo, apresentando o *Modelo do Equilíbrio do Tempo*, que é dividido em quatro categorias, cujas nomenclaturas são originais e diferentes dos demais modelos estudados. Seiwert cita os elementos que compõem cada categoria, mas não explica mais detalhes sobre eles. Depois, apresenta a *Pirâmide de Sucesso em Busca da Eficácia*, onde a pessoa pode utilizar esses passos para montar o seu planejamento. Finalizando, o autor explica que o tipo de personalidade da pessoa pode influenciar na utilização do seu tempo.

2.2.1.4 Modelo de Cygler (2005)

Jimmy Cygler nasceu nos Estados Unidos, formou-se em Administração de Marketing, na Universitá Haptuhá, de Israel, e há mais de trinta e três anos trabalha como empresário em diversos segmentos econômicos. Atualmente, além de comandar os negócios de sua empresa, Resolve! *Enterprise Services*, é também professor, diretor responsável da revista DBM (*Database Marketing*), articulista da Revista Exame, autor e palestrante.

Em seu modelo, apresenta **A Fórmula do Sucesso e da Felicidade, sem estresse**, que deve ser administrada pela pessoa em **cinco áreas: tempo; energia; tarefas; indivíduo** e seus **relacionamentos** e **conquistas** nas diversas dimensões da vida (física, material, emocional, intelectual, espiritual e social). Essas áreas devem ser gerenciadas para que a pessoa se torne mais produtiva, eficiente e equilibrada.

Saliente-se que esse modelo permite que cada área possa ser trabalhada independentemente da outra, fazendo com que a pessoa foque na qual mais lhe interessa. Todas estão circunscritas em um contexto maior, que engloba o *Ser*, o *Fazer*, o *Ter* e o *Viver*, conforme pode ser observado na Figura 08.

Para Cygler (2005, p. 17) [grifo do autor], compreender “a relação entre *ser*, *ter*, *fazer* e *viver*, é fundamental para viver com sucesso e felicidade, sem estresse”. Sob esse enfoque, as cinco áreas são apresentadas, abaixo, com mais profundidade.

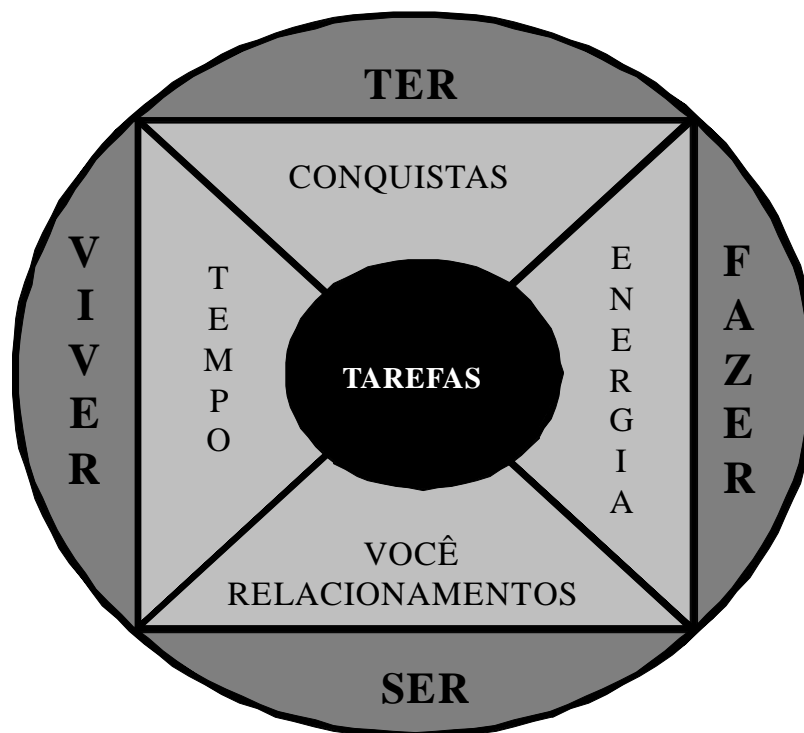


Figura 08 – A Fórmula do Sucesso e da Felicidade, sem estresse

Fonte: Cygler (2005, p. 19)

A **Área 1** refere-se ao **tempo**. É o único recurso comum a todas as pessoas. Não pode ser acumulado, comprado, trocado, guardado, emprestado ou vendido. Aprender a gerenciá-lo é importante, para que a pessoa consiga administrar sua vida dentro do período disponível, melhorando suas chances de sucesso nos negócios e nas demais áreas.

A **Área 2** aborda a **energia**. O grande segredo para que a pessoa atinja um desempenho elevado. De nada adianta ter tempo, gerenciá-lo e utilizá-lo eficazmente, se não houver o elemento energia. É “a ferramenta fundamental para alcançar maior produtividade e

eficácia” (CYGLER, 2005, p. 285). De acordo com esse raciocínio, o autor propõe quatro níveis de energia: física, emocional, mental e espiritual, que estão intrinsecamente ligadas, alimentando-se umas das outras. Basta uma delas estar mal para que o conjunto não funcione. Abaixo, segue uma breve descrição de cada nível de energia.

- *Energia física*: o corpo é o maior aliado da pessoa, para atingir a eficácia em todos os outros níveis. Para o organismo ter um bom desempenho, é fundamental possuir um grau satisfatório de condicionamento físico, respiração correta, descanso adequado e alimentação equilibrada e saudável.
- *Energia emocional*: o que move a pessoa é a emoção. Quem cultiva boas emoções, tem maior capacidade de superação, pois impulsiona as realizações através do pensamento positivo.
- *Energia mental*: as fontes primárias da energia mental são a educação e a cultura. A energia mental é o ponto-chave que direciona a pessoa e a leva à dimensão do raciocínio e da criatividade.
- *Energia espiritual*: é a base de todas as energias, podendo ser definida como o conjunto de valores, objetivos e interesses pessoais, nos quais a pessoa acredita profundamente, e a guiam, dando-lhe um senso de direção, motivando-a a continuar no seu caminho.

A **Área 3** trata das **tarefas**. Uma vez a quantidade de tarefas, que a pessoa precisa executar, seja muito numerosa, ela fica impossibilitada de dar conta de tudo. Dessa forma, precisa aprender a escolher o que deve ou não ser feito, pesando os prós e os contras, e qual a melhor forma de fazê-lo, de maneira mais rápida e econômica. Sendo assim, o próximo desafio é escolher o que priorizar, pois uma decisão mal pensada é o maior motivo de ineficácia para a pessoa, porque a impede de chegar ao sucesso e à felicidade.

A **Área 4** é composta pelo **indivíduo e seus relacionamentos**. É a área mais delicada, mais complexa, e a que exige mais reflexão. Nela, a pessoa, ao falar de si mesma e de seus relacionamentos, entra em contato com o seu íntimo. Essa área divide-se em duas partes: **indivíduo** (que trata do intrapessoal) e **seus relacionamentos** (que trata do interpessoal).

Na parte **indivíduo**, o autor trabalha com espaço interno, resistência a mudanças, disciplina, aptidões emocionais e pré-ocupação. Em relação a **seus relacionamentos**, é abordada a interdependência das pessoas. Conforme o autoconhecimento aumenta, ela descobre que tem forças e fraquezas, e que, para sobreviver, precisa da ajuda dos outros. A consciência da existência, dessa interdependência, é a base para o entendimento da

importância dos relacionamentos na vida. Destacam-se, aqui, as redes de relacionamento, ou *network*⁹.

A **Área 5** aborda **as conquistas**, nos aspectos físicos, materiais, emocionais, intelectuais, espirituais e sociais.

- *Aspecto físico*: busca a saúde, o bem-estar, a energia e a beleza. Para se manter saudável, a pessoa deve cuidar da sua alimentação, respirar adequadamente, realizar exercícios, descansar e relaxar, ter um bom ambiente (de trabalho e em casa) e utilizar a medicina e tratamentos (preventivos e corretivos).
- *Aspecto material*: preserva as conquistas, como dinheiro, ações, imóveis, carros, jóias e outros bens. Está relacionada ao equilíbrio entre ter e saborear, possuir e usufruir. Saber administrar o dinheiro faz com que, em vez de a pessoa trabalhar para ele, é ele quem trabalha para a pessoa.
- *Aspecto emocional*: refere-se às características, condutas e sentimentos que a pessoa desenvolveu ao longo de sua vida, e que são demonstradas na prática de suas atitudes e comportamentos corriqueiros.
- *Aspecto social*: está centrado em alguns poucos elementos, como reputação, relacionamentos, ser querido e cooperar, complementar, co-construir, confraternizar. É um patrimônio entrelaçado, resultante da interdependência entre as pessoas.
- *Aspecto intelectual*: é considerado o mais difícil de perder, pois é trabalhoso para adquirir e exige muita disciplina. É importante saber que tudo o que serve para desenvolver a capacidade intelectual também serve para mantê-la.
- *Aspecto espiritual*: é o mais elevado entre eles. O espírito aparece em cada manifestação da consciência da pessoa, de forma reflexiva ou direta. Ele não tem forma, portanto não se pode dizer que ele exista. Na essência, espiritualidade é a busca pelo autoconhecimento do verdadeiro ser, para descobrir a natureza profunda da consciência. Para a pessoa conseguir conectar-se com sua espiritualidade, basta praticar algumas rotinas simples, como reflexão, meditação, oração, doar-se para alguma causa nobre ou praticar trabalho voluntário.

Para finalizar esta área, o autor afirma que a pessoa não pode simplesmente querer passar por este mundo sem deixar uma marca. A pessoa precisa de um significado, e pensar em um legado propicia isso, pois ele começa com o que a pessoa está fazendo hoje, como está

⁹ “Rede de contatos e relacionamentos profissionais, que pode incluir amigos, colegas, chefes, clientes, fornecedores e conhecidos” (BRANDÃO, 2008).

contribuindo com os outros ao seu redor e a sociedade, e o que deixará depois que passar por esta vida.

Considerações sobre o modelo:

Na *Fórmula do Sucesso e da Felicidade, sem estresse*, proposta por Cygler, as cinco áreas trabalhadas estão circunscritas em um contexto maior, que engloba o *ser*, o *ter*, o *fazer* e o *viver*. Mas, no decorrer da apresentação de seu modelo, o autor não comenta mais nada sobre esses contextos. Em contato por e-mail¹⁰, Cygler esclareceu: “De uma certa forma, deixei o contexto somente como um arcabouço geral, colocando na mão do leitor(a) a tarefa de refletir sobre isso [...] diria que o “viver” e o “ser” são os pilares enquanto o “ter” e o “fazer” são os arrimos para se chegar nos pilares”.

Outro aspecto, esclarecido na fórmula, foi sobre o porquê da área **tarefas** ficar no centro do modelo. O autor¹¹ diz que “o motivo é simples: tudo desemboca em alguma coisa que precisamos fazer. Assim ela fica no meio, como se fosse o oceano para o qual fluem todos os rios”.

Apesar de o modelo trabalhar com cinco áreas, não se aprofunda nos elementos que compõem um planejamento pessoal, e sim em como a pessoa pode alcançar o sucesso e a felicidade através do equilíbrio entre estas áreas.

2.2.1.5 Modelo de Koshy (2005)

Sam Koshy é canadense, autor e dono da *Compass Career Life Solutions* (empresa que oferece soluções para a carreira profissional). Possui experiência em aconselhamento pessoal e carreira. Sua formação é diversificada, atuando em áreas como recursos humanos, administração, psicoterapia, estudos culturais, metafísica, filosofia e espiritualidade. Ele fala

¹⁰ AUGUSTIN, Eziane Samara. Informações sobre o livro. Mensagem pessoal. Mensagem recebida de <jimmy.cygler@gmail.com> em 10 set. 2007.

¹¹ AUGUSTIN, Eziane Samara. Informações sobre o livro. Mensagem pessoal. Mensagem recebida de <jimmy.cygler@gmail.com> em 10 set. 2007.

sete idiomas e já ajudou pessoas, em mais de quarenta países, conseguirem sucesso pessoal e profissional.

Para que a pessoa obtenha sucesso, precisa saber quem é, o que quer e o que tem de único para oferecer. Dessa forma, o modelo proposto por Koshy (ver Figura 09) permite que a pessoa realize uma auto-análise, que inicia com a compreensão dos seus talentos e habilidades, para, então, aprender como utilizá-los para obter sucesso pessoal e profissional.

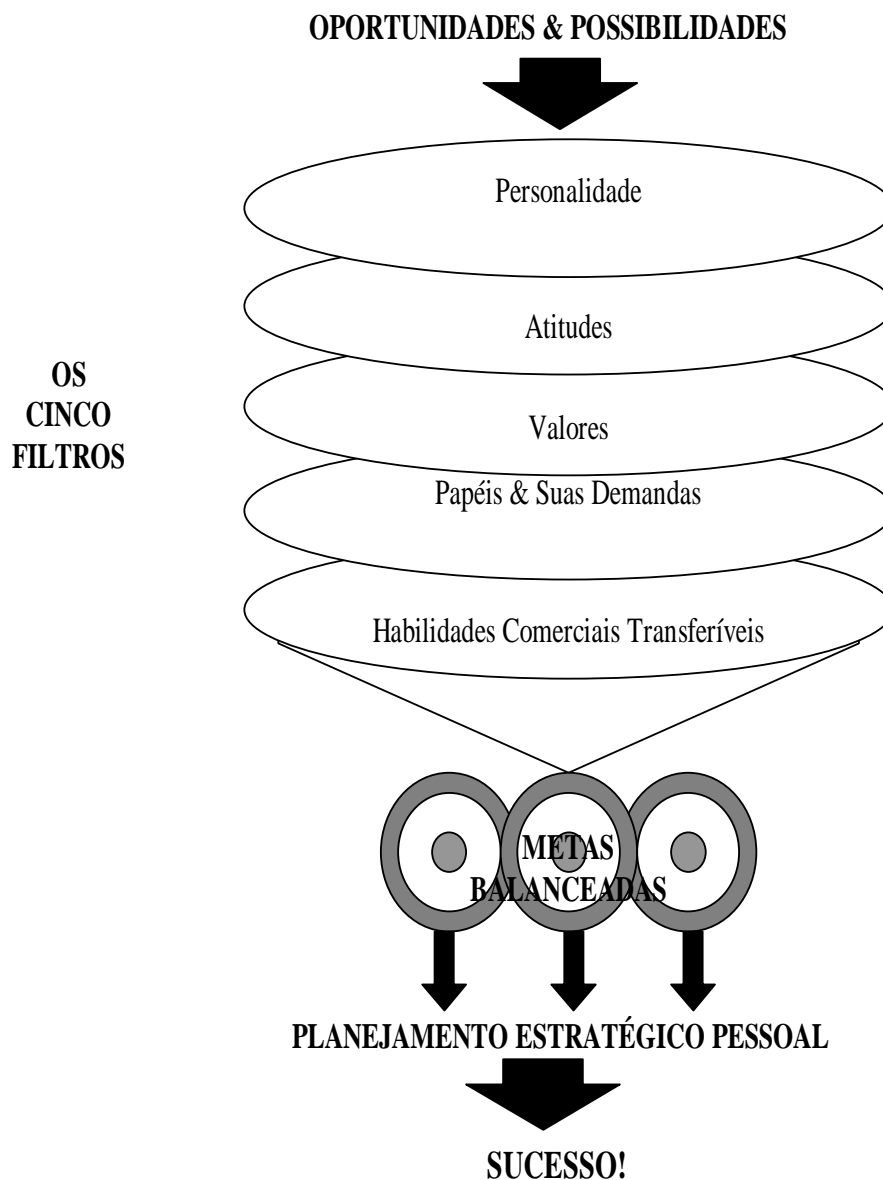


Figura 09 - Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal

Fonte: Koshy (2005, p. 6)

Depois disso, a pessoa saberá definir qual o caminho a seguir, quais mudanças serão necessárias para chegar ao seu destino e como deve agir para aumentar suas relações profissionais e pessoais, e, assim, reduzir seu nível de estresse. Baseado em suas observações, pesquisas e experiências anteriores, o autor notou que certas pessoas adaptavam-se melhor, às mudanças em suas vidas, do que outras. Analisando essas pessoas, concluiu que todas levavam em consideração cinco fatores, quando estabeleciam projetos para suas carreiras e metas de vida. Estes fatores são: a **personalidade**, as **atitudes**, os **valores**, os **papéis** e as **habilidades transferíveis**. São utilizados como filtros para a criação de metas para a carreira e para a vida pessoal, para, então, estabelecer um plano estratégico para conquistá-las.

O primeiro filtro, **personalidade**, compreende as tendências e preferências que a pessoa possui. A personalidade afeta a vida da pessoa, por isso é importante que ela seja compreendida. Para analisar a personalidade, o autor optou por utilizar o modelo D.I.S.C.¹², por ser fácil e preciso. Ao saber como a personalidade afeta sua vida, a pessoa pode beneficiar-se, através do aumento da sua compreensão (consigo mesmo e com os outros); da sua habilidade de comunicação; da diminuição do estresse, da tensão e, assim, melhorar seus relacionamentos (familiar, trabalho/negócios e social).

O segundo filtro, **atitudes**, é baseado no conceito de Spranger¹³, que trabalha com seis tipos de atitudes (teórica, estética, tradicional, utilitária, social e individual). Cada uma delas afeta, diferentemente, os valores que a pessoa atribua aos objetos, ou aos eventos, ao seu redor.

Para Koshy (2005), a atitude é uma composição de várias crenças, um modo de valorização da vida, uma visão de mundo e um paradigma de pensamento e ação. Todas as pessoas têm atitudes. Elas são relativamente constantes ao longo da vida, interagem umas com as outras e, normalmente, mudam somente em relação a um evento emocional significativo. Pessoas com atitudes iguais, ou parecidas, possuem valores iguais ou parecidos. O que altera, são as motivações e os métodos para obter satisfação e prazer. Quando for estabelecer suas metas, a pessoa deve considerar a importância de suas atitudes e valores.

¹² The D.I.S.C. model was developed by Bill Bonnsetter at Target Training International, Phoenix, Arizona. It is based on the psychology of Carl Jung and William Moulton Marston and is widely accepted as an effective tool for enhancing performance in all areas of life (KOSHY, 2005, p. 17).

¹³ In 1928, Eduard Spranger wrote and published **The Types of Men**. Spranger observed that all people view the world differently. Whenever several people viewed the same object/event, they invariably placed different values upon it. Some judged it positively, some negatively, and some were indifferent. Through his research, Spranger identified 6 world views that affect the values people place upon objects or events. He labeled these views as Attitudes. [...] He states that an attitude is: 1. a world view, a way of looking at life, 2. a paradigm of thought, 3. a value or judgment of life, 4. a mindset (KOSHY, 2005, p. 28) [grifo do autor].

O terceiro filtro, **valores**, pode ser definido como os princípios da pessoa, e como eles afetam a sua vida. Os valores são formados com os pais, com experiências passadas, com a cultura, com a TV e com a religião. É um dos filtros mais importantes para a fixação de metas, fazendo parte de tudo o que a pessoa faz, impulsionando suas ações. O autor lista os seguintes valores, para a pessoa se enquadrar: justiça; humanitarismo; reconhecimento; conquista; prazer; sabedoria; honestidade; autonomia; economia; poder; amor; estética; atração física; saúde; bem-estar mental; conhecimento e bem-estar espiritual.

O quarto filtro, **papéis** e suas demandas, define quem a pessoa é. Durante a sua vida, poderá exercer diversos papéis, como, por exemplo: pai, mãe, avô (ó), filho (a), cidadão (ã), marido, esposa, amigo (a), instrutor (a), etc. Nesse filtro, a pessoa faz uma análise do seu *passado* (suas experiências, seu conhecimento, as habilidades adquiridas e sua história pessoal), seu *presente* (alegrias, frustrações, prioridades, demandas e como ele gasta seu tempo) e seu *futuro* (as aspirações, os sonhos, as metas, esperanças e medos). Saber quem realmente é, permite à pessoa focar suas capacidades, seus conhecimentos, talentos e habilidades, para conseguir o sucesso que deseja. Também é importante para que ela defina a sua missão e priorize o que é importante na sua vida.

O quinto e último filtro, **habilidades transferíveis**, refere-se aos talentos, interesses, paixões, *hobbies*, recompensas, educação e experiências da pessoa. Permite que ela liste suas habilidades favoritas e mais fortes.

Após completar todos os filtros, é preciso que a pessoa fixe suas metas. Então, poderá priorizá-las, estabelecendo um plano estratégico, para conseguir atingir cada uma delas. Koshy trabalha com duas áreas: pessoal e profissional. Ele definiu as seguintes categorias para enquadrar as metas: satisfação de carreira; *status* e respeito; relacionamentos pessoais; aprendizagem e instrução; recompensas e possessões materiais; satisfações de lazer; crescimento espiritual e religioso, e abertura¹⁴.

Ao definir as metas, a pessoa deve ser específica, incluindo datas para cada uma delas. Deve tentar ter, pelo menos, uma meta para cada categoria, levando em consideração seu modo de ser e sua vida, pois cada meta que a pessoa estabelecer afetará cada uma de suas outras metas (tanto pessoais como profissionais). Estar ciente disso é vital para o processo. Quanto mais claro for o objetivo, e quanto mais fiel e congruente ele for para a pessoa, maior será a chance de conquistá-lo.

¹⁴ Esta categoria é para contemplar metas que não se enquadraram em nenhuma das categorias criadas pelo autor.

Considerações sobre o modelo:

O modelo apresentado por Koshy promete um ajuste completo entre a carreira e a vida da pessoa. O autor quer proporcionar, à pessoa, o conhecimento e discernimento que esta precise para trazer, à sua vida, congruência pessoal e profissional.

Koshy trabalha somente duas áreas: pessoal e profissional. Apesar de serem só duas, a área pessoal é abrangente e envolve elementos como *status* e respeito, relacionamentos pessoais, recompensas e possessões materiais, satisfações de lazer, crescimento espiritual e religioso e abertura. Incentiva a pessoa a ter, pelo menos, uma meta por elemento.

É um modelo amplo, mas que se detém mais no autoconhecimento do que nas áreas que deverão ser trabalhadas.

2.2.1.6 *Coaching*

A palavra *coach* não tem sua origem no mundo esportivo, mas nas carruagens que transportavam pessoas, correspondência e dinheiro, no ‘Velho Oeste’ americano, as *stage coaches*. Em espanhol, *coche* também quer dizer condução, transporte ou veículo, o que confirma que o esporte tomou emprestado esse conceito para definir a figura do *coach*: o técnico que conduz a equipe, levando-a de um estágio a outro, mais apurado, técnica, física e psicologicamente (BERNARDINHO, 2006).

No mundo empresarial, Paula (2005, p. 146) diz que *coach* é “o profissional que trabalha ajudando as outras pessoas a resolverem os seus próprios problemas”, utilizando técnicas e metodologias comportamentais para ajudar o *coachee* (pessoa que recebe o *coaching*).

O processo de *coaching* é uma ferramenta voltada para o desenvolvimento. Hillesheim (2007) diz que o *coaching* “permite um diálogo individual, face a face, em que o *coach* auxilia a pessoa a entender e conscientizar-se de seus pontos fortes e seus pontos fracos e a comprometer-se para melhorar seu desempenho”. É, portanto, preparar a pessoa através da transmissão de conhecimentos, habilidades e técnicas, instrumentalizando-a para sua plena utilização e aplicação.

Green (1999, p. 127) acrescenta que o *coaching* “sempre envolve o relacionamento entre duas ou mais pessoas”. O objetivo do processo de *coaching* é ajudar as pessoas a avançarem, em relação às suas metas mais importantes, realizarem seus objetivos e criarem a versão do *coachee* da vida e da carreira ideal. O foco é nas possibilidades futuras e como transformá-las em realidade.

Leal (2006) afirma que o *coaching* visa tornar o *coachee* uma pessoa mais parecida com a que gostaria de ser, e permite que ela alcance objetivos desafiadores e metas audaciosas, nas áreas pessoal e profissional.

Araújo complementa dizendo que esse processo

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

Durante o processo, as intervenções promovidas pelo *coaching* podem abordar diferentes níveis de profundidade. Algumas são direcionadas à melhoria do desempenho, focando questões práticas, específicas e objetivas do trabalho; outras agem de maneira mais profunda, explorando a dinâmica psicológica do *coachee*, aproximando-se à psicoterapia. (BLUCKERT, 2005).

Leal (2006) esclarece que, na psicoterapia, a partir de um diagnóstico do presente, onde estão os sintomas, é feito foco no passado, para encontrar as causas e a cura das patologias. No *coaching*, a partir de um diagnóstico do presente, onde é percebido o estado atual, é feito foco no futuro, onde se encontra um estado desejado, melhor do que o atual. Mas independente do grau de profundidade psicológica que se propõe a intervenção, as diferentes definições de *coaching* confirmam que é um processo que envolve algum tipo de aprendizado, e que este se transcreve para a ação no universo organizacional, onde o *coachee* atua.

Com isso, Tracy (2007) acredita que uma das melhores formas de diferenciar a si mesmo, a empresa e seus produtos e serviços, a partir da concorrência, está em ter uma equipe altamente qualificada, avaliando, diária e semanalmente, o relacionamento com seus membros. Di Stéfano (2005) acrescenta que, com isso, a empresa se beneficia em ter equipes de alto desempenho, as quais construirão os melhores resultados, além de as pessoas estarem alinhadas com os objetivos empresariais. Green (1999, p. 126) concorda com Di Stéfano ao enfatizar que “os atuais sistemas de *coaching* devem vincular o desenvolvimento individual às necessidades da organização”.

Para Holliday (2001), o processo de *coaching* implica motivação, inspiração e crescimento. É um processo para os gerentes treinarem e orientarem seus funcionários para a realidade do trabalho, ajudando-os a removerem barreiras e otimizando seu desempenho. Como benefício, tornam-se “pessoas mais bem preparadas para lidar com as mudanças e com as adversidades, usando mais de seu potencial e desenvolvendo sua própria capacidade de liderança” (DI STÉFANO, 2005, p. 31).

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

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

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

As etapas, comumente enumeradas na implementação do processo de *coaching*, envolvem, em ordens diversas, estratégias como: contato inicial; coleta de dados gerais sobre o *coachee* e seu contexto (organizacional, pessoal e de carreira); coleta de *feedbacks* (como na avaliação 360°) sobre a sua atuação profissional; exploração de situações mobilizadoras; identificação de objetivos para o processo, estabelecimento de contrato de trabalho; reuniões presenciais e à distância; exploração das forças pessoais e organizacionais, que impactam o *coachee*; identificação de estratégias; elaboração de planos de ação; reunião de fechamento e avaliação do processo e acompanhamentos pós-fechamento (JOO, 2005; THACH, 2002).

Hillesheim (2007) cita os aspectos positivos do processo de *coaching*: amplia perspectivas de aprendizado; melhora o direcionamento; o foco torna-se mais definido; leva em conta a individualidade; aprendizado e hierarquia; resultados quase imediatos; curto prazo; apoio à readaptação; relação de discrição; exclusividade e redução de resistências. Leal (2006) complementa, apontando os benefícios do *coaching*: auto-conhecimento e auto-confiança; identificação de valores e critérios pessoais; conquista de objetivos e metas; desenvolvimento

de criatividade e espontaneidade; superação de obstáculos; desenvolvimento de novas competências; solução de conflitos de prioridades e evolução e transformação pessoal.

Paula (2005) propõe o plano de desenvolvimento do *coachee* em três situações: (1) *desenvolvimento de competências emocionais/comportamentais* (destinado a profissionais que precisem desenvolver o exercício da liderança); (2) *desenvolvimento de competências emocionais/comportamentais/técnicas em gestão* (para profissionais que precisem de desenvolvimento em gestão organizacional) e (3) *planejamento de carreira* (desenvolvido com *coachee*, que busque construir a carreira de modo estruturado e alinhado com a sua visão de futuro).

Para finalizar, Araújo (1999) acrescenta que o processo de *coaching* é um suporte ao compromisso e, além de manter a disciplina e a determinação da pessoa, permite que ela se redirecione, sempre que preciso.

2.3 Alinhamento

Alinhar significa “dispor em linha reta; proceder ao alinhamento de; nivelar-se, enfileirar-se” (RIOS, 2006, p. 92), “conduzir em uma linha reta; colocar-se em boa coordenação” (WEBSTER’S DICTIONARY, 1997) ou, ainda, “ajustar alguma coisa na posição correta ou estar na posição correta em relação a alguma coisa” (OXFORD DICTIONARY, 2000).

Barros (2007, p. 13) esclarece que

a origem da palavra alinhar advém de *aligner*, do *francês médio* escrito e falado em torno dos séculos XV e XVII, que, por sua vez, advém do termo *lignier* do *antigo francês* escrito e falado por volta dos séculos X e XV, que decorre dos termos *lineare* e *línea*, do *latim clássico* praticado na antiga Roma até próximo do século IV.

A palavra *alinhamento* foi utilizada, pela primeira vez, em 1790. Kaplan e Norton (2006) afirmam que as organizações, em todo mundo, têm buscado colocar a estratégia no centro dos seus modelos de gestão. O propósito é assegurar que a estratégia, como instrumento de comunicação e de gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada por todos os profissionais. A essa tarefa, de assegurar sinergias entre equipes, processos, unidades de negócio e parceiros externos, eles denominaram *Alinhamento*.

Constata-se que o alinhamento pressupõe um ajuste entre elementos organizacionais ou ambientais, variados, que realizam trocas entre seus subsistemas e o ambiente. O termo *ajuste*, também utilizado como *alinhamento* ou *ressonância*, é entendido como um processo contínuo e dinâmico, em que as capacidades da organização devem estar em harmonia, ou alinhadas com as exigências do mercado ou clientes (BROWN et al., 2006).

Como a gestão estratégica envolve uma série de recursos e processos, que devem estar alinhados com a estratégia organizacional, Kaplan e Norton criaram a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC)¹⁵, com o objetivo de alinhar os recursos da organização com os processos críticos da empresa, e estes com o posicionamento estratégico da mesma.

Walton (1993) sustenta que a visão de alinhamento estratégico permite perceber os componentes de um sistema e como eles se conectam; desenvolver objetivos comuns; reduzir as barreiras organizacionais; melhorar o ambiente para mudanças e melhorar a *performance* da organização. Cordeiro (2005, p. 118 - 9) acrescenta que o alinhamento estratégico pode ser entendido como “uma medida de adequação entre a estratégia adotada pela organização, seu contexto externo e seus processos e recursos internos. Quanto maior esta adequação, maior o alinhamento estratégico”.

A partir dessas definições, o que se busca, neste trabalho, é o alinhamento da gestão estratégica da organização com a gestão de pessoas. Por isso, o alinhamento estratégico é conceituado como uma coerência de propósitos entre as estratégias da empresa com as estratégias pessoais de seus recursos humanos.

Para finalizar, Maira (2005) conclui que o alinhamento é necessário para aperfeiçoar o pensamento estratégico e a ação. Criar alinhamento entre as pessoas, entre os elementos da organização e o contexto em que ela será implementada são suplementos que possibilitam aprofundar o processo de desenvolvimento estratégico e impactar, de forma positiva, a execução efetiva das estratégias, através do envolvimento das pessoas. Para que isso aconteça, é necessário que a organização adote um modelo que supra suas necessidades e esteja de acordo com os seus objetivos.

¹⁵ O BSC é fundamentalmente uma ferramenta que auxilia a implementação da estratégia ao ajudar a traduzi-la em objetivos específicos e mensuráveis. Sua utilização como um sistema de gestão estratégica fundamenta-se na sua capacidade de ajudar os executivos das organizações na comunicação das suas estratégias de negócio e no alinhamento estratégico das iniciativas operacionais e individuais (VILLAS, FONSECA e MACEDO SOARES, 2006, p. 133).

2.3.1 Modelo de Alinhamento entre Planejamento Estratégico Organizacional e Planejamento Estratégico Pessoal

Apesar das características distintas dos conceitos e modelos, sobre alinhamento, buscou-se analisar um modelo que envolvesse estratégia da organização e seus elementos humanos. O modelo que apresenta essa possibilidade é o de Rampersad (2004).

2.3.1.1 Modelo de Rampersad (2004)

Hubert K. Rampersad é Doutor em Gestão e consultor gerencial de grandes organizações. Reconhecido internacionalmente, nas áreas de comportamento organizacional e gestão de negócios, realiza atividades de orientação em *coaching*, treinamentos, gestão estratégica, gestão da qualidade total, aprendizado organizacional, gestão do conhecimento e liderança de mudanças complexas.

Rampersad apresenta um conceito gerencial holístico, de gestão da melhoria e da mudança, chamado *Total Performance Scorecard* (TPS) que é um “processo sistemático, contínuo, gradual e rotineiro de melhoria, desenvolvimento e aprendizado, que se concentra no aprimoramento sustentável do desempenho pessoal e organizacional” (RAMPERSAD, 2004, p. 30).

O TPS utiliza a abordagem de “dentro para fora”, cujo ponto de partida é a identidade pessoal, almejando o máximo de desenvolvimento para todos os membros da empresa, a fim de que, com a utilização adequada de suas capacidades, a organização atinja os mais altos padrões de desempenho. Dessa forma, o modelo apresentado pelo autor (ver Figura 10) busca alinhar o capital humano com a estratégia e ética empresarial, através de um processo composto por cinco fases.

A primeira fase é a **Formulação** do *Balanced Scorecard* (BSC), onde o autor o divide em duas partes: *Balanced Scorecard Pessoal* (BSCP) e *Balanced Scorecard Organizacional* (BSCO). O BSCP cuida do desenvolvimento das competências individuais, e funciona como instrumento de aprimoramento e de autotreinamento, concentrando-se no bem-estar e no sucesso pessoal.

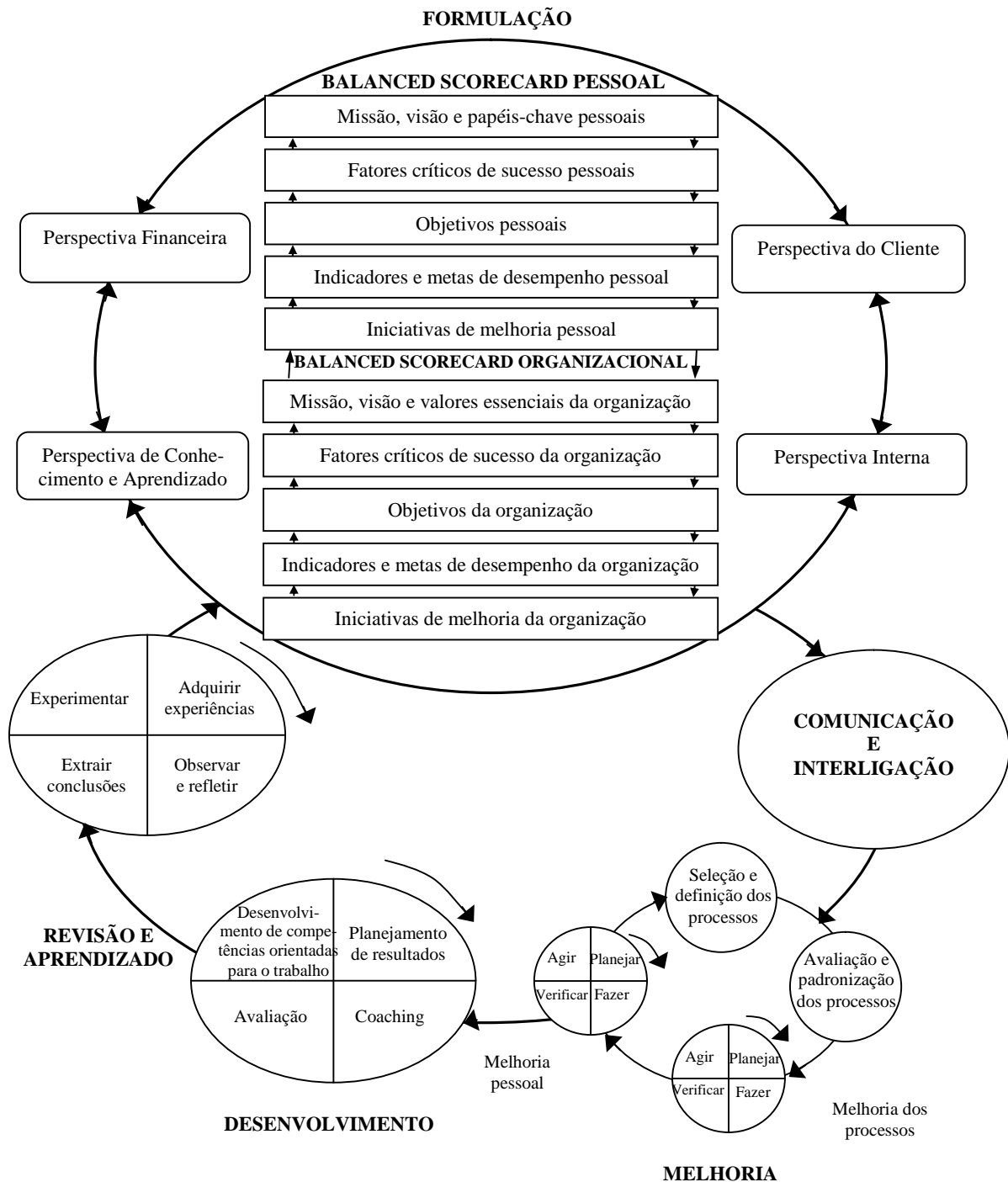


Figura 10 – O Ciclo TPS
 Fonte: Rampersad (2004, p. 59)

Sua formulação envolve a missão pessoal, a visão, os papéis-chave, os fatores críticos de sucesso, os objetivos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas de melhoria. Esses elementos se distribuem em várias categorias, divididas em quatro perspectivas essenciais

aos resultados da empresa: financeira, cliente, processos internos e conhecimento e aprendizado.

Essas perspectivas incluem os resultados pessoais, que são fundamentais para o autodesenvolvimento, para o bem-estar e para o sucesso da pessoa, ao passo que o foco do BSCO é a melhoria contínua dos processos de negócios e trata do desenvolvimento de competências relacionadas ao trabalho e às competências organizacionais. Este é utilizado para o desenvolvimento e para a implementação da estratégia organizacional, assim como para a gestão sistemática da organização, com base em sua missão, visão, valores essenciais, fatores críticos de sucesso, objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhoria.

O autor acrescenta que, para a aplicação do BSCO ser eficaz, é necessário transmiti-lo a todos os funcionários e convertê-los em *scorecards*¹⁶ departamentais, em *scorecards* de equipes e em planos de desempenho, para cada um deles. Dessa maneira, toda a organização torna-se consciente da importância do pensamento estratégico, da melhoria contínua, do desenvolvimento e do aprendizado.

As mesmas quatro perspectivas do BSCP estão presentes no BSCO, e são essenciais para os resultados da empresa. O autor sustenta que, em seu modelo, o processo de elaboração da estratégia é diferente dos demais modelos de PE, onde a alta gerência desenvolve a estratégia organizacional e força os funcionários a aceitá-la. No TPS, o processo inicia com a formulação do BSC Pessoal e BSC Organizacional, pelo nível mais alto da organização, e depois vai desdobrando o BSC Organizacional em *scorecards* das unidades de negócios e das equipes. Na seqüência, são interligados aos planos de desempenho individuais dos funcionários.

Comunicar e Interligar é a segunda fase do ciclo TPS, e trata de alinhar as partes envolvidas em toda a organização. Nesse estágio, os *stakeholders* são informados da nova estratégia de negócios e se familiarizam com ela. Faz-se necessária a divulgação, para promover a receptividade do pessoal e para despertar o comprometimento de toda a organização. Isso só será possível se todos compreenderem o BSCO e souberem quais comportamentos são necessários para realizarem a visão organizacional.

¹⁶ *Scorecard*: é o medidor do desempenho organizacional, apresentando quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. A filosofia do *scorecard* viabiliza processos gerenciais críticos: estabelecimento e tradução da visão e da estratégia; comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas; planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas, e melhora do *feedback* e do aprendizado estratégico (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Rampersad, para pôr em ação a visão estratégica, é necessário interligar o *scorecard* corporativo com os das unidades de negócios e das equipes, assim como os planos de desenvolvimento individual dos funcionários. Dessa forma, cada equipe elabora seu *scorecard* específico, que se alinha com o BSCO. Então, cada membro traduz o *scorecard* da equipe em seu próprio plano de desenvolvimento individual, cuja ênfase recai, basicamente, sobre os resultados orientados para o trabalho, em vez de sobre tarefas e iniciativas de melhoria.

Durante o processo, os participantes formulam seus próprios *balanced scorecards pessoais*. Com isso, constrói-se uma ponte entre todos os níveis organizacionais, onde os esforços locais alinham-se com a estratégia global da organização. A ligação dos *scorecards* acontece nos quatro níveis: estratégico (BSCP da equipe gerencial e BSCO); tático (BSCP da gerência de nível médio e BSC das unidades de negócios); operacional (BSCP dos líderes das equipes e BSC das equipes, compatibilizando-os com a unidade de negócios) e individual (BSCP dos membros das equipes, compatibilizando-os com os da equipe).

A terceira fase do processo, **Melhoria**, enfatiza a execução sistemática das iniciativas de melhoria organizacional e pessoal, que se concentram no sucesso pessoal e na vantagem competitiva organizacional e baseia-se no aprendizado PDCA¹⁷. A melhoria integrada dos comportamentos pessoais, e dos processos de negócios da organização, também pode ser desdobrada em quatro fases. A primeira delas é a *seleção e definição dos processos* críticos de negócios, que precisam ser melhorados continuamente. Em seguida vem a *avaliação e padronização* desses processos, e a *melhoria* propriamente dita. A última etapa é a *melhoria pessoal* contínua. Todas essas etapas devem estar de acordo com o ciclo PDCA.

A quarta fase dá ênfase ao **Desenvolvimento contínuo** das competências individuais, com base no ciclo de desenvolvimento, tanto dos funcionários quanto dos gerentes. O foco é no desenvolvimento e crescimento dos funcionários, em áreas relacionadas com o trabalho, por meio da absorção de conhecimentos e do uso ideal de suas capacidades. O ciclo de desenvolvimento se repete continuamente e compõe-se das seguintes fases: *planejamento de resultados; coaching; avaliação e desenvolvimento de competências orientadas para o trabalho*. Em síntese, a fase de desenvolvimento beneficia-se com sua própria capacidade de aprendizado e com a capacidade de aprendizado da organização.

¹⁷ O ciclo PDCA é uma filosofia, um conjunto de diretrizes que impulsionam uma organização em constante aprimoramento, com base na eficácia do ciclo Deming, também chamado de ciclo PDCA. O ciclo Deming compõe-se das seguintes fases: *Plan* - Planejar (desenvolvimento de um plano de melhoria); *Do* - Fazer (executar o plano de melhoria em escala limitada); *Check* - Verificar (rever os resultados das iniciativas de melhoria); e *Act* - Agir (implementar as melhorias comprovadas) (RAMPERSAD, 2004, p. 31).

A última fase do ciclo consiste na **Revisão e Aprendizado**. Na Revisão, verifica-se o que deu certo e o que deu errado, nas fases anteriores, podendo ser ajustadas a formulação ou a execução dos *scorecards*. O propósito do Aprendizado é mudar o comportamento pessoal, de modo a melhorar o desempenho individual. É um processo contínuo de transformação pessoal e, em consequência do aprendizado, a organização torna-se mais capaz de conhecer-se a si mesma e ao ambiente, de maneira contínua. Rampersad (2004) acrescenta que a implementação total do TPS tem a ver com mudança e com a análise da cultura existente na empresa, pois elas desempenham um importante papel no desenvolvimento organizacional, influenciando as ações humanas dentro dela. Portanto, ela é fundamental para melhor compreender o que os funcionários fazem, dizem ou querem fazer, e que tipo de resistência, à implementação, pode-se esperar.

Considerações sobre o modelo:

Esse modelo permite que a pessoa se conheça melhor e perceba o contexto onde está inserida, dando-lhe condições contínuas para seu auto-aprimoramento. A organização, por sua vez, adquire novos *insights* sobre sua própria estrutura, contexto e potencial.

O modelo busca alinhar o capital humano com a estratégia e ética empresarial, diferindo dos demais modelos de PE, no que se refere ao processo de elaboração da estratégia: o processo inicia com a formulação do BSCP e BSCO, pelo nível mais alto da organização, e depois vai desdobrando o BSCO em *scorecards* das unidades de negócios e das equipes. Na sequência, eles são interligados aos planos de desempenho individuais dos funcionários. Esse processo começa com a alta gerência e vai se desdobrando até o nível operacional. Com isso, é construída uma ponte entre todos os níveis organizacionais, onde os esforços locais alinham-se com a estratégia global da organização.

3 METODOLOGIA

Valendo-se de suas capacidades, o homem procura conhecer o mundo que o rodeia. Para isso, necessita obter conhecimentos precisos e seguros. Diante dessa necessidade, foi desenvolvida a ciência. Gil (1987, p. 20) afirma que, “etimologicamente, ciência significa conhecimento”. Segundo ele, seu objetivo é chegar à veracidade dos fatos, tendo como característica principal a verificabilidade desses fatos. Entretanto, Lakatos e Marconi (2000, p. 44) alertam que “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”.

Os métodos têm como função garantir, ao pesquisador, a objetividade necessária ao tratamento dos fatos, oferecendo normas gerais destinadas à ruptura dos objetivos científicos com os do senso comum, possibilitando, assim, ao pesquisador, decidir sobre o alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade das generalizações (GIL, 2002).

Vários são os conceitos utilizados para definir o que seja método. Para Trujillo Ferrari (1970, p. 24) “método é a forma de proceder ao longo do caminho”. No entendimento de Cervo e Bervian (1977, p. 17), o método é “a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado”. O método científico “quer descobrir a realidade dos fatos e esses, ao serem descobertos, devem, por sua vez, guiar o uso do método” (CERVO E BERVIAN, 1996, p. 21). Gil (1999, p. 26) acrescenta que o método científico pode ser entendido “como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Para finalizar, Becker (1997) sustenta que a metodologia é o estudo do método, ou seja, estudar os métodos de fazer pesquisa e de tentar aperfeiçoar, esses métodos, através da investigação fundamentada. Deslandes (1994, p. 16) complementa, afirmando que ela “é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”.

3.1 Classificação da pesquisa

Neste trabalho, para efeitos didáticos, optou-se por uma classificação que levou em conta o objetivo e o grau de formulação do problema de pesquisa, e a natureza das variáveis utilizadas. Desta forma, a classificação resultante foi pelo método exploratório, por analisar os modelos de planejamento organizacional, pessoal e alinhamento, existentes, e, a partir deles, construir um modelo de planejamento estratégico pessoal que fosse válido e possibilitasse a sua ligação com o planejamento estratégico organizacional.

Gil (2002, p. 41) diz que as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal “o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”. Cooper e Schindler (2003, p. 131) afirmam que, através da exploração, “os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa”. Elas também podem economizar tempo e dinheiro.

Trivinões (1995, p. 109) acrescenta que

os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental.

As principais características de uma pesquisa exploratória, apontadas por Gil (1995), são: (a) menor rigidez no planejamento; (b) habitualmente envolve levantamento bibliográfico e documental, e, (c) normalmente utilizada quando o tema é pouco explorado (difícil de formular hipóteses precisas e operacionalizáveis).

Para Oliveira (2002), é a **natureza** do problema, ou o seu nível de aprofundamento, que irá determinar qual tipo de método deve ser aplicado. Godoy (1995) afirma que uma pesquisa social pode ser classificada em quantitativa ou qualitativa. Sendo assim, a proposta de pesquisa, aqui apresentada, é de natureza qualitativa, uma vez que visa interpretar os dados coletados, na entrevista, e analisá-los.

A pesquisa qualitativa, segundo Trivinões (1987), tem as seguintes características principais:

(a) utiliza como fonte direta o ambiente natural e o pesquisador como instrumento – chave. As entrevistas para validação do modelo de planejamento estratégico pessoal desenvolvido foram realizadas individualmente, em local adequado, onde o pesquisador atuou diretamente na entrevista das nove pessoas da amostra;

(b) a pesquisa é descritiva. As informações coletadas permitiram a análise e interpretação dos dados, os quais permitiram a descrição da percepção, utilidades e benefícios que o modelo de planejamento estratégico pessoal desenvolvido trouxe aos entrevistados, bem como os pontos que devem ser aperfeiçoados;

(c) os pesquisadores estão preocupados com o processo, e não simplesmente com os resultados e o produto. O interesse do pesquisador ocorreu nas manifestações, procedimentos, relações e interações para o desenvolvimento do trabalho e evolução do conhecimento;

(d) tendência à análise indutiva. O desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico pessoal, que possibilitou a ligação com um modelo de planejamento estratégico organizacional, poderá servir como fonte de pesquisa para a construção de novos modelos com a mesma finalidade.

Além de se classificar a pesquisa, em relação a objetivos e natureza, faz-se necessário classificá-la quanto a **técnica** de coleta, análise e interpretação dos dados. Segundo Andrade (2002), “as técnicas de pesquisa acham-se relacionadas com as coletas de dados, ou seja, com a parte prática da pesquisa”.

A técnica de pesquisa bibliográfica apresenta-se como a mais adequada, sendo caracterizada, segundo Vergara (1997), pelo “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral”. Fachin (2003, p. 125) complementa, dizendo que a pesquisa bibliográfica diz respeito “ao 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”.

Gil (2002, p. 45) afirma que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Dessa forma, neste trabalho, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre planejamento estratégico organizacional e modelos existentes, planejamento estratégico pessoal e modelos existentes, alinhamento e modelo existente, para então, construir um novo modelo de planejamento estratégico pessoal que atingisse o objetivo geral proposto neste trabalho.

O levantamento bibliográfico é o material constituído por dados primários e secundários, que podem ser utilizados pelo pesquisador. Abrange toda a bibliografia já tornada pública, em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico até meios de comunicação oral como rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais, filmes, CDs, entre outros. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito, gravado ou filmado sobre determinado assunto.

Assim, após a análise dos materiais, faz-se necessário primeiro delimitar, e depois, apresentar e discutir o problema de pesquisa. A problematização do tema é a etapa mais importante do estudo, pois, somente com uma abordagem clara e precisa o problema será passível de investigação.

3.2 Delimitações da pesquisa

Para evitar uma abordagem muito ampla do fenômeno, segundo Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa deve ser delimitada na identificação de fatores específicos. Esses fatores são fundamentais para que se alcance os objetivos do estudo, e para um entendimento mais amplo da pesquisa.

Esta pesquisa foi delimitada em desenvolver um modelo de planejamento estratégico pessoal e estabelecer sua ligação com o planejamento estratégico organizacional.

3.3 Formulação do problema

De acordo com Gil (1999), toda pesquisa científica começa pela formulação de um problema, tendo por objetivo buscar uma solução para o mesmo. O problema deve representar, da melhor forma, o contexto em análise.

Na formulação do problema, deve haver clareza, concisão e objetividade. Segundo Marinho (1980), antes de ser considerado apropriado, o problema deve ser analisado sob o aspecto de sua valoração, ou seja, deve ser viável, possuir relevância, constituir-se em uma novidade, ser exequível e representar uma oportunidade.

Portanto, o problema proposto para esta pesquisa pode ser assim descrito: “Qual modelo de planejamento estratégico pessoal permite estabelecer uma ligação com o planejamento estratégico organizacional?”

Para responder a esse problema, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, pois foi construído um novo modelo de planejamento estratégico pessoal, o qual possibilitou o alinhamento com o planejamento estratégico da organização. A seguir, apresenta-se a amostra e os procedimentos de coletas de dados.

3.4 Tamanho da amostra

A amostra foi composta de nove (09) pessoas, as quais participaram ou da primeira e segunda turma do curso de Planejamento Estratégico Pessoal, ou realizaram o planejamento pessoal de forma individualizada. Essa amostra foi escolhida, segundo Gil (2002), por acessibilidade (ou por conveniência) e constitui o mais flexível de todos os tipos de amostragem, pois é destituída de qualquer rigor estatístico. Nesse tipo de amostragem, o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo.

A amostra por acessibilidade é usada em estudos exploratórios, onde não é requerido elevado nível de precisão.

3.5 Coleta de dados

Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram obtidas, de acordo com a classificação proposta por Gil (2002), através de: 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. As fontes bibliográficas foram obtidas por empréstimo, por consulta privativa, por sistemas de reprodução, por aquisição e pelo programa de Comutação Bibliográfica (Comut), do Ministério da Educação, via Capes. Foram, também, localizadas

em bibliotecas convencionais, bibliotecas virtuais, em base de dados (de CDs), em livrarias e em sistemas de busca via *Internet*.

As fontes secundárias provêm de entrevistas, que foram realizadas com nove pessoas. Ressalte-se que, no trabalho, foi utilizada a entrevista semi-estruturada, com o objetivo de captar dados e validar o modelo desenvolvido. Lüdke e Andre (1986) afirmam que, uma das situações básicas, em que se considera adequado o uso da entrevista, é quando existe o interesse em estudar o problema a partir da própria expressão dos indivíduos.

Haguette (1987, p. 75) [grifo do autor] diz que a entrevista pode ser definida como

um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado. As informações são obtidas através de um *roteiro de entrevista* constando de uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com uma problemática central e que deve ser seguida.

Lakatos e Marconi (2001) compreendem a entrevista como um procedimento de investigação social, ou para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema. A entrevista, enquanto técnica de coleta de dados

é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (SELLTIZ et al., 1967, p. 273).

A intensa utilização da entrevista, na pesquisa social, deve-se a uma série de razões. Gil (1999) destaca as seguintes: (a) a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social, (b) a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano, (c) os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação, (d) não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever, (e) possibilita a obtenção de maior número de respostas, (f) oferece maior flexibilidade, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista e (g) possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

3.5.1 Roteiro de entrevista

Gil (1999), diz que nos levantamentos, em que se valem da entrevista como técnica de coleta de dados, esta assume formas mais ou menos estruturadas. Mesmo que as respostas possíveis não sejam fixadas anteriormente, o entrevistador guia-se por algum tipo de roteiro, o qual pode ser memorizado ou registrado em folhas próprias. Sendo assim, no Anexo A, deste trabalho, estão descritas as perguntas que serviram como base para as entrevistas realizadas.

As entrevistas foram sistematizadas de forma semi-estruturada, cuja ordem, e redação das perguntas, permaneceu inalterada para todos os entrevistados.

3.6 Análise dos dados

Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados e interpretados, o que permitiu ao pesquisador tabulá-los e sistematizá-los, e, assim, extrair as informações necessárias para a validação do modelo de planejamento estratégico pessoal desenvolvido.

De acordo com Gil (1999), a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados, de forma tal que possibilitem o fornecimento de resposta ao problema proposto para investigação. Esta análise foi fundamental, tanto para a conclusão da pesquisa quanto para recomendações de futuros trabalhos.

3.7 Relatório

O relatório consiste de uma narrativa em forma de dissertação. No presente relatório estão descritas as análises de modelos de planejamento estratégico organizacional, planejamento estratégico pessoal e alinhamento, a metodologia utilizada, a construção de um novo modelo de planejamento estratégico pessoal, sua validação, e a descrição de sua ligação com o modelo de planejamento estratégico organizacional.

No capítulo a seguir é descrito o desenvolvimento do Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal proposto, bem com as áreas, elementos e itens que o compõem.

4 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL PROPOSTO

Após a análise dos modelos de planejamento estratégico pessoal escolhidos, o autor do presente trabalho, constatou que, a maioria dos modelos estudados, continham algumas deficiências.

No modelo proposto por Covey, o autor cita as quatro dimensões que a pessoa deve procurar manter em equilíbrio, porém não se aprofunda nos elementos que as compõem. Souza apresenta um modelo mais completo, determinando as áreas que devem ser trabalhadas pela pessoa, mas também não se aprofunda nos elementos que devem compor cada uma dessas áreas.

Seiwert cita quatro categorias, que devem ser mantidas em equilíbrio, e lista alguns elementos, que em sua percepção, devem estar vinculados à essas categorias. No entanto, durante sua obra, não explica o conceito desses elementos. Cygler trabalha com cinco áreas, mas não explica os elementos que devem compor cada uma dessas áreas, mas, sim, como a pessoa pode alcançar o sucesso e a felicidade através do equilíbrio entre estas áreas.

Por fim, Koshy trabalha com duas áreas: pessoal e profissional. Apesar de serem somente duas, a área pessoal é abrangente e envolve vários elementos. No entanto, ele não explica os conceitos desses elementos e nem como eles podem ser trabalhados. É um modelo amplo, mas que se detém mais no autoconhecimento do que nas áreas que deverão ser trabalhadas.

Sob este enfoque, foi construído, **sob a orientação e coordenação do professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada**, professor titular da Universidade Federal de Santa Maria, um Modelo¹⁸ de Planejamento Estratégico Pessoal, cujo objetivo é desenvolver a pessoa nas suas

¹⁸ Em linguagem técnica, um modelo é “uma representação simplificada da realidade, expressa em termos físicos (modelo físico) ou matemáticos (modelo matemático), para facilitar a descrição, a compreensão do funcionamento atual e do comportamento futuro de um sistema, fenômeno ou objeto” (HALLS e DAY, 1990).

principais áreas de atuação ou desempenho: **Individual, Profissional, Familiar, Negócios Pessoais e Participação Social**, conforme pode ser observado na Figura 11. Essas cinco áreas são interligadas, e quando uma é afetada, ou modificada, conseqüentemente poderá interferir nas demais. E, para que a pessoa melhor compreenda o que compõe cada área, e aprenda a equilibrá-las, o modelo proposto foi dividido em planejamentos específicos: **Planejamento Individual, Planejamento Profissional, Planejamento Familiar, Planejamento de Negócios Pessoais e Planejamento da Participação Social**.

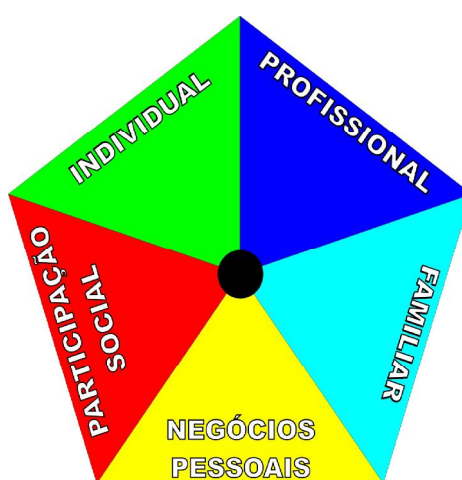


Figura 11 – Áreas do Planejamento Estratégico Pessoal proposto

Cada área foi subdividida em campos, conforme mostra a Figura 12. Cada campo trata de um aspecto relevante para aquele planejamento, permitindo que a pessoa elabore um plano que vá de encontro aos seus objetivos e aspirações. É importante salientar que esse modelo não é engessado, dando total liberdade à pessoa, porque permite que ela decida qual planejamento quer, ou é necessário fazer. Assim, pode-se planejar apenas uma área, bem como realizar o planejamento em duas, três, quatro, ou nas cinco áreas, pois não é necessário realizar um planejamento específico, para depois passar para outro.

Também não existe nenhum pré-requisito ou seqüência determinada. A pessoa pode iniciar seu planejamento por qualquer uma das cinco áreas, realizando primeiro o planejamento daquela que mais lhe interesse. Por isso, a importância dessa divisão em áreas distintas. Para uma melhor compreensão de cada planejamento, os mesmos são apresentados a seguir.

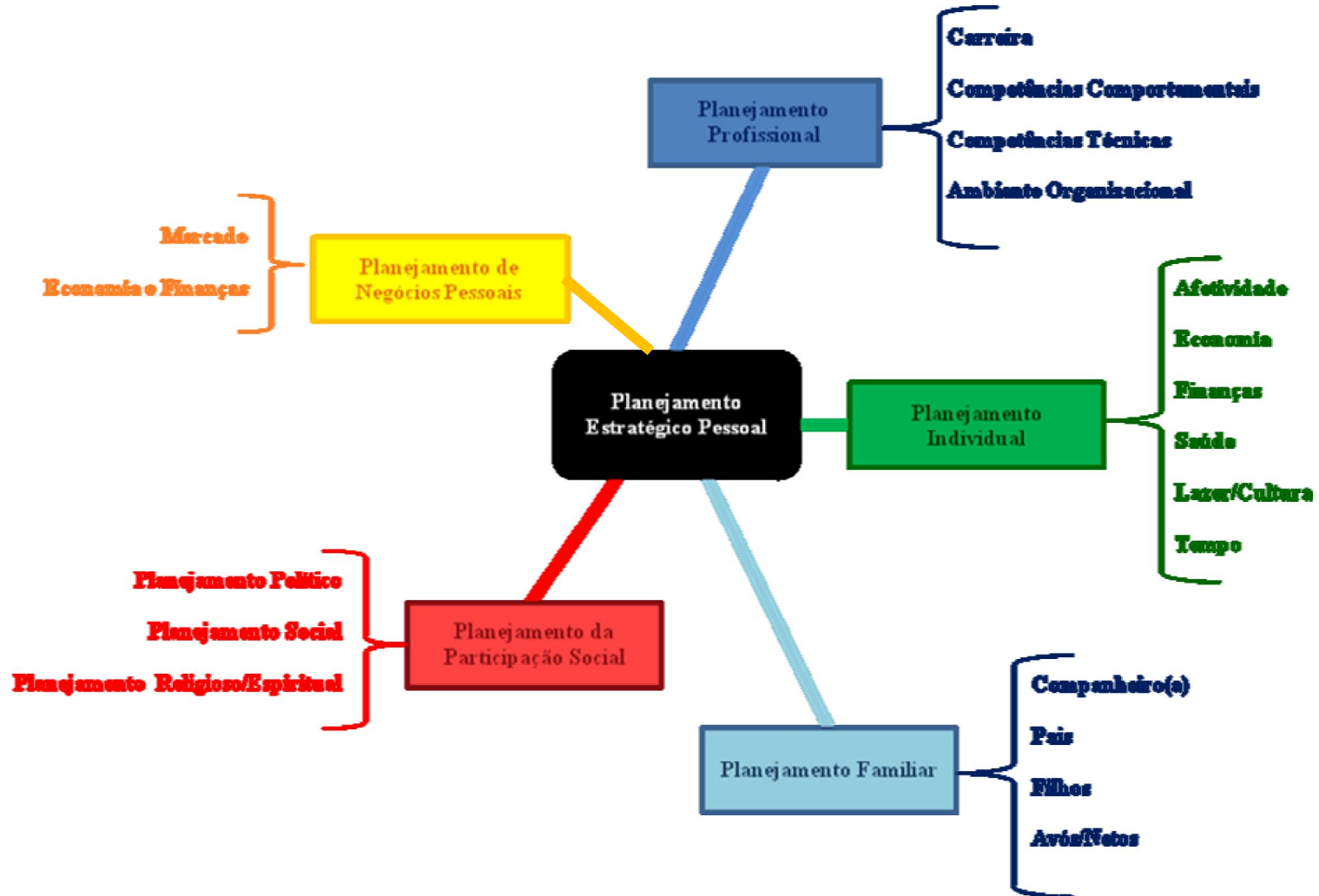


Figura 12: Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal proposto

4.1 Planejamento Individual

O Planejamento Individual (PI), aqui proposto, consta de seis campos: **Afetividade**, **Economia**, **Finanças**, **Saúde**, **Lazer/Cultura** e **Tempo**, nos quais a pessoa pode planejar o seu desenvolvimento. A Figura 13 mostra os seis campos do PI, bem como seus elementos.

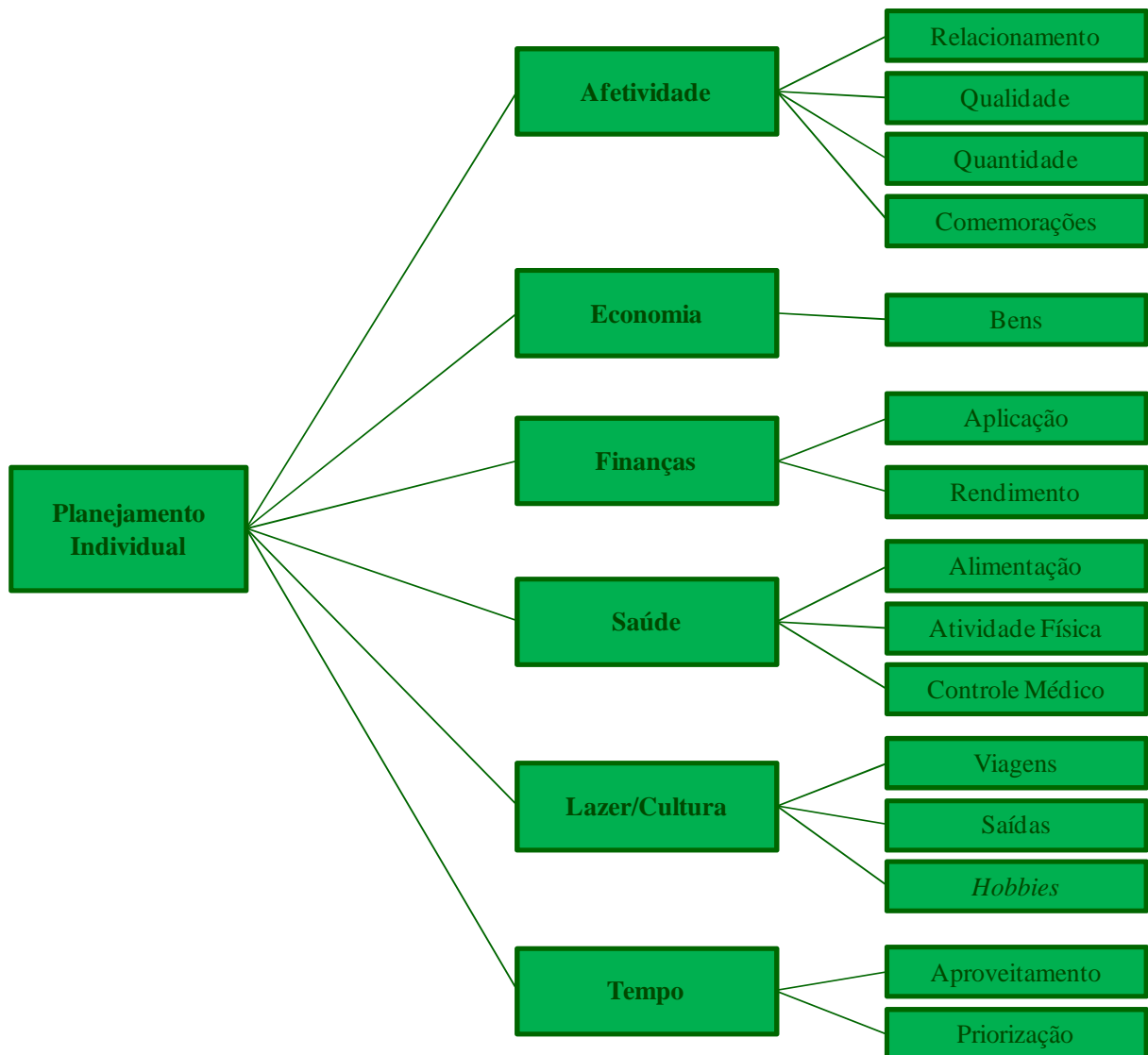


Figura 13: Campos e elementos propostos no Planejamento Individual

Este planejamento é chamado de individual, pois é feito, pertence e é executado por só uma pessoa. Sendo assim, esse planejamento analisa questões relacionadas à

individualidade. A individualidade, segundo Ferreira (1986) refere-se às particularidades que distinguem uma pessoa das demais. Por essas características pessoais e particulares, a ciência afirma que toda pessoa é única, não existindo uma exatamente igual à outra. Portanto, o PI é estritamente pessoal, enfocando aspectos que só dizem respeito àquela pessoa.

Freire (2005) sustenta que o exercício do planejamento estratégico individual pode auxiliar no auto-conhecimento e na definição de ações prioritárias, que serão, de fato, importantes para a pessoa. Esse processo permite que ela analise sua vida e perceba quais são os aspectos que deseja mudar, desenvolver, manter ou atingir, permitindo o alinhamento dos campos que compõem o PI.

4.1.1 Afetividade

O planejamento desse campo desenvolve aspectos sobre os **relacionamentos**, **qualidade** e **quantidade** desses relacionamentos, bem como **comemorações**. Sendo assim, a **afetividade** é “a capacidade de amar, de ser bom, cordial, simpático, altruísta” (LOURENÇO, 2008). Ela também se refere à relação de carinho ou cuidado que se tem com alguém, e ao estado psicológico que permite, à pessoa, demonstrar os seus sentimentos e emoções. Está ligada, essencialmente, às relações que a pessoa cria, ou seja, na capacidade que ela possui em estabelecer laços de afeição. Por isso, exerce um papel fundamental no desenvolvimento da personalidade humana, pois define a forma como a pessoa se relaciona com os outros.

As manifestações da afetividade estão presentes em tudo que a pessoa faz. Assim, o planejamento do campo afetividade desenvolve aspectos sobre **relacionamento** com outras pessoas, a **qualidade** e a **quantidade** desses relacionamentos, bem como **comemorações**. É através do **relacionamento**, com os outros, que se pressupõe o afeto. Sem afetividade um relacionamento não se inicia, não se estabelece, nem progride.

Cunha (2007) diz que toda e qualquer forma de relação está sempre diante de muitas ameaças e de pouca tolerância, mas quando existe afetividade é mais fácil aceitar o outro como ele é. E qualquer natureza de relacionamento, que se forma sobre esses alicerces, torna-se um relacionamento para toda a vida, claro que com obstáculos também, mas, acima de tudo, com superações e aprendizado.

Um aspecto importante a considerar é o fato de não existir uma **quantidade** delimitada para os relacionamentos afetivos. O que realmente importa é a **qualidade** desses

relacionamentos, uma vez que o círculo afetivo varia de pessoa para pessoa, por uma série de fatores pessoais. Recomenda-se que a pessoa tenha, no mínimo, um relacionamento afetivo, tenha alguém com quem possa contar a qualquer hora, tanto nos momentos de tristeza como nos de alegria.

E nada melhor, para aprofundar e celebrar os laços afetivos, que as **comemorações**. Comemorar significa externar os sentimentos e as emoções, festejar algum fato importante, seja uma conquista, uma promoção, uma viagem, ou, simplesmente, comemorar a vida, a família e os amigos. Isso faz com que a pessoa sintam-se feliz ao partilhar seus momentos alegres, pois “é no bom relacionamento com as pessoas que amamos que conseguimos estabilidade para desenvolver as nossas atividades diárias” (PROENÇA, 2003, p. 68).

4.1.2 Economia

Quando a pessoa planeja o campo economia deve considerar quais e quantos bens possui em seu nome, ou se não possui nenhum, qual ou quantos bens gostaria de ter. Esse campo, basicamente, resume-se no planejamento dos **bens** que a pessoa deseja ter no futuro. **Bens** são patrimônios materiais, ou não materiais, de uma pessoa, e podem ser divididos, segundo o Código Civil Brasileiro, em bens *móveis* e bens *imóveis*.

De acordo com Franco (1972), os bens *móveis* são os suscetíveis de remoção ou transporte, e alguns exemplos são: carros, títulos, ações e máquinas. Os bens *imóveis* não podem ser removidos ou transportados, por exemplo: lotes, casas, apartamentos, salas e edificações civis sobre um terreno.

Luquet (2000, p. 12) diz que “muitas pessoas não têm a mais vaga idéia do seu patrimônio atual, do volume de suas despesas mensais e de quanto precisariam para viver de forma confortável por um mês”. Por isso, o planejamento econômico é importante para a vida da pessoa, pois diz respeito ao que *ela* tem ou deseja ter em seu nome, ou que *ela* possua ou deseje possuir, e não o que a família, ou esposo(a), possua.

4.1.3 Finanças

Refere-se à situação financeira da pessoa, e esta planeja as **aplicações** e os **rendimentos** que deseje ter no futuro. Sendo assim, **finanças** é definida como a gestão do dinheiro.

Para Ferreira (2006), a finança pessoal é o processo de planejar, organizar e controlar o dinheiro, tanto em curto quanto em médio e longo prazo. É importante salientar que o planejamento financeiro tem relação direta com o planejamento econômico e com o conceito de **aplicação** e **rendimento**.

A **aplicação** pode ser conceituada como “o emprego de capital para produzir rendimentos” (RIOS, 2006, p. 102), e o **rendimento** pode ser entendido como o valor que provêm da aplicação, seja ele como lucro ou juros. O rendimento, para a pessoa, é aquilo que ela recebe sem ter trabalhado para obter. Podem ser provenientes de investimentos, como recebimento de aluguéis, aplicações, juros, outros salários, entre outros.

Silva (2004, p. 71) diz que a pessoa deve ser disciplinada, para investir em ativos que gerem mais ativos, fazendo o dinheiro trabalhar para ela. Pode-se começar com pouco, e, tendo persistência e disciplina, consegue-se adquirir um bom patrimônio e uma boa carteira de investimentos. Luquet (2000) recomenda que a pessoa, ao pensar em investimentos, lembre-se de que investir significa adiar um consumo presente para, no futuro, ter mais dinheiro para consumir.

O campo finanças também planeja aspectos relacionados à *aposentadoria*, cuja definição pode ser considerada como o tempo livre que a pessoa terá para fazer o que goste, divertir-se e dedicar-se a seu *hobby*, e, para que isso ocorra, é necessário planejar. Assim, para determinar o quanto precisa guardar, é necessário, antes, conhecer o estilo de vida que a pessoa queira ter depois de aposentado, e quanto antes ela começar a guardar, menos precisará economizar. Isso porque terá mais tempo para juntar dinheiro e, com um prazo maior, poderá dedicar boa parte de suas aplicações a mercados de maior risco, como ações, que têm um potencial maior para engordar suas economias.

Silva (2004) diz que um bom plano de gestão, para a aposentadoria e previdência privada, serve para que a pessoa continue com uma renda que lhe proporcione viver dentro dos padrões vividos quando de sua vida economicamente ativa, sem depender de filhos ou de terceiros. Aposentar-se não significa deixar de trabalhar, e sim acumular uma renda que lhe permita não mais precisar trabalhar. Dessa forma, a pessoa deve escolher, cuidadosamente,

um bom plano de aposentadoria e previdência privada. Esses planos foram criados para estimularem a poupança em longo prazo, com base no incentivo fiscal, com isso economizando no Imposto de Renda e realizando o pagamento pertinente somente quando do resgate.

De acordo com Silva (2004), os quatro produtos de previdência privada, comercializados no Brasil, são: Plano de Previdência Privada Tradicional, Fundo de Aposentadoria Privada Tradicional, Plano Gerador de Benefício Livre e Vida Gerador de Benefício Livre.

Outro aspecto abordado, nesse campo, diz respeito à *poupança*. Poupar é uma alternativa para quem quer ter uma vida mais tranqüila, pois permite que a pessoa se torne economicamente independente, ou seja, fique livre do estresse financeiro, viva com uma reserva suficiente de dinheiro para não ter preocupações que interfiram em sua qualidade de vida e em seu bem-estar psicológico (LUQUET, 2000). O importante não é guardar muito, mas sempre, pois isso incorpora, ao longo do tempo, o sentimento de disciplina.

Fortuna (2001) classifica as cadernetas de poupança da seguinte forma: caderneta de poupança tradicional, caderneta de poupança programada, caderneta de poupança de rendimentos crescentes, caderneta de poupança vinculada e caderneta de poupança rural (caderneta verde). Cabe à pessoa optar por aquela que mais lhe agrade.

Napolitano (2006) afirma que guardar dinheiro é só parte do que precisa ser feito por quem pretenda ter um futuro tranqüilo, pois só economizar não é suficiente. Para garantir um futuro, sem problemas financeiros, é preciso fazer um bom planejamento, tomar as decisões certas e escolher os melhores investimentos. Qualquer pessoa com algum dinheiro guardado, por menor que seja essa poupança, pode aplicar, de maneira inteligente, seus recursos, e alavancar seus ganhos. Sendo assim, é importante que o a pessoa comece, desde já, a planejar sua vida financeira, pois a longo prazo isso fará uma enorme diferença, lembrando que nunca é tarde para começar.

4.1.4 Saúde

Este campo permite que a pessoa planeje a saúde que deseje ter no futuro, levando em consideração itens como **alimentação, atividade física e controle médico**.

A origem da palavra **Saúde** vem do latim *salute*, e, segundo a definição proposta pela WHO (World Health Organization - Organização Mundial de Saúde (OMS)), é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doenças. Com base nessa definição, pode-se dividir a saúde em duas esferas: *saúde mental* e *saúde física*.

A saúde *mental*, de acordo com Gentil (2008), engloba desde transtornos como dislexia, autismo, síndrome de Down, demência senil e depressão, até distúrbios psicológicos e de comportamento (ansiedade e estresse) diretamente relacionados com as condições de vida impostas pela sociedade atual. Por isso, ao detectar os primeiros sintomas, a pessoa deverá recorrer, imediatamente, a profissionais habilitados, como médicos psiquiatras e psicólogos, uma vez que será necessário um forte amparo familiar. A saúde *física* é considerada a boa disposição do corpo, a força e o vigor. É “a energia interna do organismo equilibrado e em harmonia com as energias do ambiente” (SILVA e SILVA, 1999).

Saliente-se que o foco do planejamento, no campo da saúde (no modelo proposto), refere-se à saúde *física* da pessoa. Sendo assim, quando ela planejar o campo sobre a sua saúde, deve considerar aspectos relacionados à **alimentação, atividade física e controle médico**.

A **alimentação** é o primeiro item a ser considerado nesse planejamento, pois atua diretamente em uma das necessidades básicas¹⁹ da pessoa. Conforme Silva e Silva (1999), por meio dos alimentos a pessoa pode absorver, correta e equilibradamente, os nutrientes, a fim de manter-se saudável. Dessa forma, alimentação saudável é aquela que permite um adequado funcionamento do organismo, fornecendo energia, em quantidade suficiente, para permitir que o corpo se mantenha aquecido, físico e intelectualmente ativo em todas as funções necessárias à vida.

O segundo item a ser planejado é a **atividade física**, pois prepara a pessoa, moral e fisicamente, para o exercício de suas funções sociais e biológicas. Segundo Kamel e Kamel (1998), a atividade física, bem conduzida e indicada, torna possível a conservação da juventude e da vitalidade, pois proporciona uma melhor postura, forma e flexibilidade e possibilita disposição, alegria, bem-estar e saúde. A atividade física regular permite o desenvolvimento e a manutenção do corpo, representando um fator positivo no controle e prevenção de doenças, além de servir como elemento promotor de mudanças, com relação a fatores de risco para inúmeras outras doenças.

¹⁹ De acordo com Abraham H. Maslow as necessidades fisiológicas básicas para a sobrevivência do ser humano são sede, fome e repouso (NAVARRO, 2003, p. 155).

Para que a pessoa permaneça em perfeito equilíbrio, no campo da saúde, é feito o planejamento do terceiro item: o **controle médico**. É necessário que a pessoa faça, periodicamente, uma análise completa do seu corpo, pois existem várias doenças que se desenvolvem silenciosamente, e, quando diagnosticadas precocemente, podem ser revertidas ou tratadas de forma eficaz (procedimento conhecido como *check-up*, ou seja, um exame médico minucioso, detalhado). Além do exame físico, durante a consulta médica, e caso seja necessário, o médico pode solicitar que a pessoa realize exames clínicos. Em geral, são exames simples e seguros que podem ajudar a diagnosticar muitas doenças, antes de suas complicações, como hipertensão arterial, diabetes *mellitus*, câncer, etc.

Percebe-se, hoje em dia, ser mais comum ver homens e mulheres com problemas de saúde típicos de quem trabalha muito, em razão do estilo de vida e do estresse da modernidade. Por essa razão, um *check-up* completo, feito periodicamente, é a melhor garantia para manter-se em plena atividade, por muito tempo. Inclusive, existem programas executivos de saúde projetados especialmente para pessoas muito ocupadas, que podem ser combinados com viagens de negócios ou de férias. Assim, a pessoa não mais tem desculpas para não cuidar de sua saúde.

4.1.5 Lazer/Cultura

Este planejamento engloba atividades que devem ser realizadas pela pessoa, como **viagens, saídas e hobbies**, e que podem ser desenvolvidos tanto como formas de lazer ou de cultura, uma vez que esses dois campos estão interligados. Inicialmente, conceitua-se **Lazer e Cultura** e, na seqüência, apresenta-se os três elementos citados anteriormente.

Para Dumazedier (1976), **lazer** é um conjunto de ocupações às quais a pessoa pode entregar-se, seja para repousar, divertir-se, recrear-se e entreter-se ou, ainda, para desenvolver sua informação, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora, após livrar-se, ou desembaraçar-se, das obrigações profissionais, familiares e sociais.

O primeiro artigo da Carta do Lazer, segundo o II Seminário Mundial do Lazer, realizado em Bruxelas, em Abril de 1976, diz que todo o homem tem direito ao lazer. Como criador, autor e animador de relações sociais tem, sobretudo, direito às atividades de lazer e de sua própria escolha, não importando sua idade, sexo, nível de educação ou condição social. A **Cultura** contribui para desenvolver o intelecto, o saber, a arte e a ciência.

Nery e Vanzin (2002, p. 85) dizem que a “cultura é um sistema de atitudes, modo de agir, costumes, valores espirituais e materiais de uma sociedade”, sendo que a pessoa se comporta segundo a cultura do grupo social ao qual pertence.

Segundo Marcellino (2002), as atividades de lazer e cultura devem procurar atender os desejos da pessoa. Assim, o autor divide as áreas de lazer e cultura em: interesses artísticos, interesses intelectuais, interesses físicos, interesses manuais, interesses turísticos e interesses sociais. É importante que a pessoa pratique atividades que possam abranger os vários grupos de interesses, procurando exercitar, no tempo disponível, o corpo, a imaginação, o raciocínio, a habilidade manual, o contato com outros costumes e o relacionamento social; quando, onde, com quem e da maneira que quiser.

No que diz respeito ao planejamento do campo Lazer/Cultura, é importante ressaltar que os seguintes aspectos são abordados: **viagens**, **saídas** e **hobbies**. Todos eles podem ser desenvolvidos como formas de lazer ou cultura. As atividades de turismo, **viagens**, podem ser entendidas como manifestações culturais, e, segundo Marcellino (2002), configuram-se, fundamentalmente, ainda que de modo não exclusivo, como práticas de lazer.

As atividades turísticas estão ganhando maior importância, desde as grandes viagens até as pequenas excursões de finais de semana. Conforme Leite (1995), especialistas indicam, como fatores favoráveis à expansão do turismo, e de outras modalidades de lazer: o aumento do tempo livre (principalmente férias), os rendimentos mais elevados, uma melhor saúde, transportes e comunicações mais fáceis, redução das tarefas domésticas e menor número de filhos. Dessa forma, o turismo pode ser visto como uma simples ocasião de consumo ou de desenvolvimento pessoal e social, uma vez que as atividades turísticas são oportunidades privilegiadas para a satisfação da pessoa.

Outro item deste planejamento são as **saídas**, ou seja, é importante que a pessoa saia de casa e tenha contato com outras pessoas. Isso pode ser obtido através de viagens, longas ou curtas, que podem ser esporádicas ou terem uma frequência estipulada; podem ser realizadas individualmente, em família, ou em grupos. Também são importantes as saídas com os amigos, com a família, com o cônjuge, seja para ir ao *shopping*, ao restaurante, em festas, em bares, *shows*, etc. O essencial é que esse tempo exista.

O último aspecto, neste campo, refere-se ao **hobbies**, isto é, sugere que a pessoa tenha passatempos. Alguns exemplos são: fazer pequenos reparos ou trabalho manuais, cuidar de plantas, pintar, tocar um instrumento, cantar, ler, pescar, etc. Isso ajuda a pessoa a aliviar as tensões, diminuir o *stress* e melhorar o estado emocional, fazendo com que se sinta útil e produtiva, sem a competitividade do trabalho profissional. Foram apresentados, aqui, somente

alguns exemplos, que nem de longe pretendem esgotar o assunto, em razão de sua amplitude. A variedade indicada mostra que existe lazer e cultura para todos, e que não parece ser difícil encontrar, entre as suas diferentes formas, a que mais se ajuste aos desejos e possibilidades de cada pessoa.

4.1.6 Tempo

O planejamento deste campo auxilia a pessoa a **aproveitar** melhor o seu tempo, através da **priorização** do que é importante realmente. Fridshtein (2003) alega que o tempo é o recurso mais escasso e mais valioso que existe. Por isso, ele precisa ser encarado de uma maneira diferente. “Temos de aprender a ver o tempo como um recurso que está sempre presente, mas, como qualquer outro, pode ser bem empregado ou desperdiçado” (URBAN, 2004, p. 135). Saber como **aproveitar** o tempo só trará benefícios à pessoa.

Como o tempo só pode ser usado, do bom ou mau uso dependerá os bons ou maus resultados obtidos pela pessoa. Se esta tiver controle sobre seu tempo, saberá controlar sua vida e melhor aproveitá-la. Pires (2005) garante que o correto aproveitamento do tempo se dá na organização básica vivida no dia-a-dia. Quem não tem organização pessoal acaba perdendo muitas oportunidades, desperdiçando recursos, em excesso, e direcionando esforços para as atividades erradas. A administração eficaz do tempo auxilia a pessoa a colocar ordem e planejamento na sua vida, dando prioridade para aquelas coisas que a tornarão feliz e realizada nos mais variados papéis que desempenhar.

O tempo deve ser planejado, para que a pessoa defina o que ela queira fazer, ordene as ações e realize a maior quantidade de atividades possíveis, no menor prazo, para atingir seus objetivos. Emmett (2003, p. 113) acrescenta que a “administração do tempo mudou ao longo dos anos” sendo que, hoje, a palavra-chave é **priorizar**. Fridshtein (2003) complementa ser importante saber dar prioridade às ações. A pessoa tem de abrir mão de alguma coisa para conseguir o que quer, porque quem pensa que pode ter, e tudo fazer, nunca terá tempo suficiente (URBAN, 2004). Portanto, é necessário salientar que este campo é fundamental no modelo proposto, pois se estende para todas as outras áreas do planejamento pessoal, permitindo que a pessoa alinhe todos os campos de sua vida através da priorização e aproveitamento do seu tempo.

4.2 Planejamento Familiar

O planejamento da área familiar envolve a melhoria e a otimização das relações com **companheiro(a), filhos, pais, avós e netos**, abordando, também, em alguns campos, questões como dependência e individualidade. Essa é uma área importante, porque envolve pessoas que dão suporte à trajetória de vida do ser humano. A Figura 14 mostra esses campos e seus elementos.

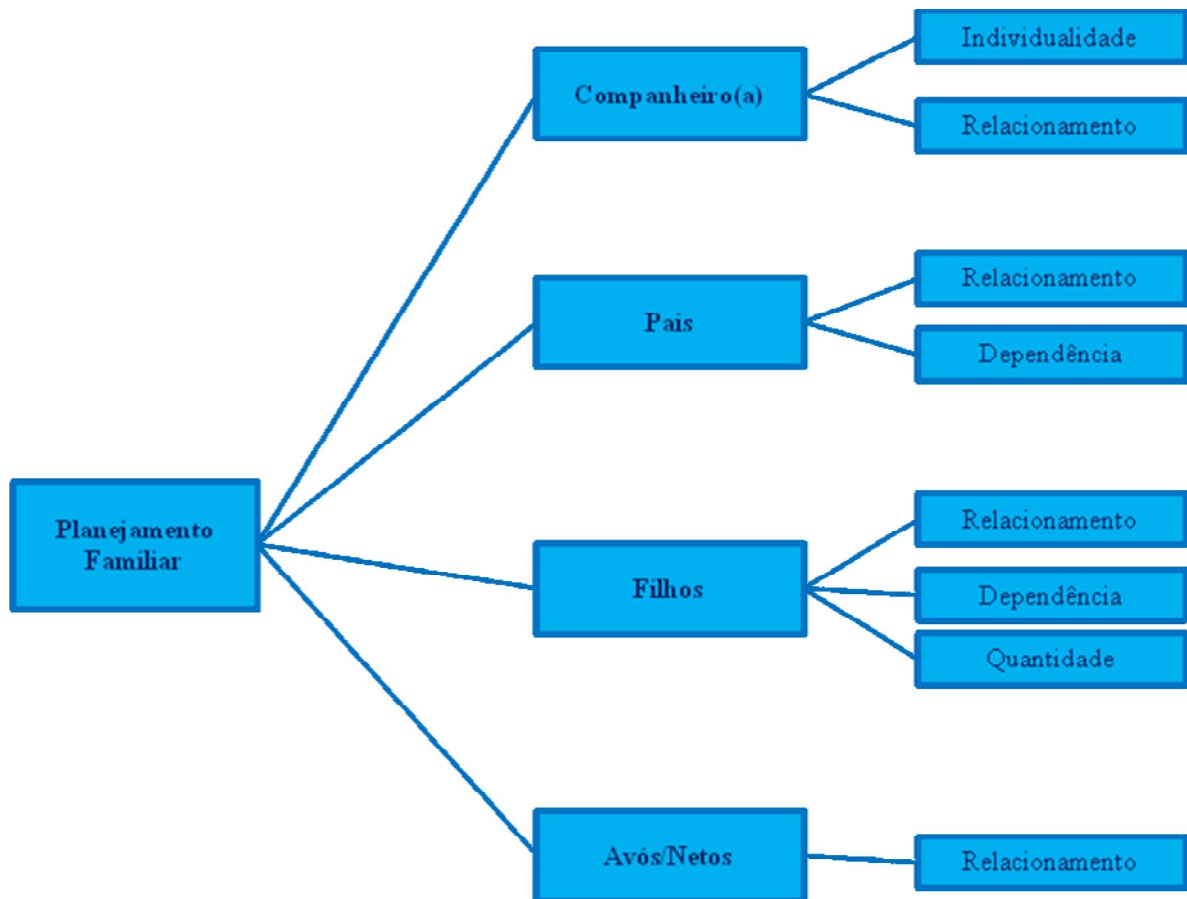


Figura 14: Campos e elementos propostos no Planejamento Familiar

O planejamento familiar diz respeito à família. Cruz (1942, p. 1) conceitua **família** como “um grupo de pessoas ligadas entre si pelos vínculos de casamento, parentesco ou afinidade”. São os membros integrantes da família (pais, irmãos, avós, etc.) que moldam o ser

humano e contribuem para a formação do futuro adulto. Assim, o parentesco é uma estrutura formal, que segundo Lévi-Strauss (1967), resulta da combinação de três tipos de relações básicas: a relação de consangüinidade (irmãos); a relação de descendência (entre pai e filho e mãe e filho, ou seja, filiação) e a relação de afinidade, que se dá através do casamento (aliança).

Outro tipo de relação existente é a relação entre avós e netos, pois, segundo Diniz (2006, p. 40), “nos últimos 20 anos a expectativa de vida do brasileiro aumentou 14,5% e, na média, é de 72 anos”, onde “os idosos estão vivenciando a velhice na família, ocupando um espaço significativo nas relações familiares” (LEITE, 2004). E são nos vínculos pelo casamento, ou por uniões não formais, que se geram os filhos. Sarti (1993, p. 40) acrescenta que “esta é uma estrutura universal, e qualquer sociedade humana se forma pela combinação destas relações”.

Na atualidade, a família brasileira é formada por uma comunidade de amor, apoio, compreensão e solidariedade, na qual o vínculo afetivo une o grupo familiar, pois ele fundamenta a qualidade das relações e a interdependência, compatibiliza os projetos de vida familiar, mantendo a individualidade de cada um de seus membros (CENTA, 2001). Conseqüentemente, a construção da família pode ser entendida como a união de pessoas que decidem viver juntas, por razões afetivas, assumindo, também, responsabilidades que incluem o respeito e o cuidado para com o outro (MOLINA, 2005).

Em todas as famílias, cada membro ocupa determinada posição - como por exemplo, marido, mulher, filho ou irmão - sendo orientado por papéis. Esses papéis não são mais do que “as expectativas de comportamento, de obrigações e de direitos que estão associados a uma dada posição na família ou no grupo social” (DUVALL e MILLER apud STANHOPE, 1999, p. 502).

Os papéis variam muito, e segundo Nye (apud STANHOPE, 1999), os adultos têm, como papéis característicos: socialização da criança, cuidados às crianças, suporte familiar, encargo dos assuntos domésticos, de manutenção das relações familiares, sexuais, terapêutico e recreativo. Assim como os papéis, as funções estão igualmente implícitas nas famílias, que devem assumir o dever de proteger e socializar os seus membros, como resposta às necessidades da sociedade a qual pertencem. Dessa forma, Davis (1949, p. 345) identificou, como as principais funções familiares, a reprodução, a manutenção, a colocação social e a socialização dos jovens.

Ao trabalhar com família, deve-se levar em consideração as trocas afetivas ocorridas entre os membros, porque, segundo Carvalho et al. (2002), a afetividade entre seus familiares

tem o poder de imprimir marcas, na pessoa, que serão carregadas ao longo de sua vida, influenciando seus comportamentos e relacionamentos, dentro e fora da família.

Entre outros aspectos, é a família que favorece o aprendizado quanto ao amor, o prazer, o medo, a dor, e tantas outras emoções (Winnicott, 1993), sendo considerada uma unidade complexa e essencial para o processo de viver de todo ser humano (ALTHOFF, 2001).

4.2.1 Companheiro (a)

Ao realizar este planejamento devem ser considerados dois aspectos: a **individualidade** e o **relacionamento** com o companheiro(a). Ressalte-se que, por companheiro(a), pode ser entendido alguém que esteja partilhando da vida da pessoa, no momento. Desta forma, planejar esse relacionamento possibilita que a convivência com o companheiro(a) seja melhorada e aperfeiçoada e, assim, contribuir para aumentar a felicidade de ambos.

Neste modelo, pressupõe-se que o **relacionamento** entre os companheiros seja baseado no amor. Kimball (2000) afirma que a pessoa não pode esperar que o amor seja eterno se não o alimentar, sempre, com porções de afeto, manifestações de carinho, admiração, consideração, atenção, companheirismo, confiança, etc. O amor brota do conhecimento, pois quanto mais os companheiros conhecerem os respectivos mundos internos, mais profundo e gratificante será seu relacionamento (GOTTMAN, 2003).

Com o passar dos anos, o amor torna-se o denominado amor companheiro, que pode ser considerado mais estável, baseado em partilhar as coisas na afeição, confiança, envolvimento e proximidade. Masters e Johnson (2003) dizem que esse tipo de amor é mais típico do casamento e de outras relações duradouras. Por ser menos possessivo e desgastante, permite que as duas pessoas continuem com sua vida, trabalhando, criando os filhos, mantendo suas ocupações favoritas e divertindo-se com amigos, com um mínimo de interferência.

Sob esse enfoque, Brun (2003) acredita que só no amor se constrói um caminho a dois, onde cada um é uma unidade singular e, juntos, formam um projeto comum. A autora citada enfatiza que existem os projetos compartilhados pelos companheiros, mas que, além dos projetos, que pertencem ao mundo 'do nós', é extremamente importante a permanência de

projetos individuais nessa vida a dois. Por isso, a importância da **individualidade** de cada pessoa em uma relação, pois são esses projetos individuais que permitem, à ela, construir sua vida, seus desafios, suas motivações e seus prazeres. Caso contrário, a pessoa condena um a ficar satélite do outro, situação que só conduz a uma vivência de auto-estima asfixiada e restrita.

Brun (2003) diz que seria interessante que os companheiros, de tempos em tempos, pudessem propor um redesenho de suas vidas, atendendo a esses critérios. Portanto, para ter um relacionamento saudável, a individualidade de cada pessoa deve ser mantida e respeitada, uma vez que as pessoas estão mais livres para decidirem, individualmente, o que é bom para si e o que pode fazê-las felizes (BELARDINELLI, 2002).

Cada pessoa tem uma série de expectativas sobre o que deve esperar de um relacionamento. A convivência com o companheiro(a) vai estar diretamente relacionada à forma com que essas expectativas serão atendidas, adiadas e frustradas, cabendo a cada pessoa, dentro do seu relacionamento, buscar formas de melhorá-lo e torná-lo, cada vez mais, saudável e prazeroso. Gottman (2003) acrescenta que o relacionamento se revigora cada vez que, em meio à rotina diária, um demonstra ao outro que o aprecia. O hábito de estar presente, para o companheiro(a), é a base da ligação emocional, do romance, da paixão e de uma vida sexual agradável. Os companheiros que dão atenção um ao outro permanecem emocionalmente envolvidos e mantêm o relacionamento saudável.

Em relação à vida sexual dos companheiros, Gottman (2003, p. 5) diz que o “propósito do sexo é criar intimidade, tornar a relação mais prazerosa, proporcionar satisfação para que a pessoa se sinta valorizada e aceita nessa área delicada do relacionamento”. Ainda segundo ele, a vida sexual dos companheiros, será melhor quando ambos se sentirem suficientemente seguros para partilharem suas fantasias sexuais e as concretizarem juntos, o que resulta em grande intimidade.

No que diz respeito aos conflitos em uma relação, Gottman (2003) sustenta que os companheiros, emocionalmente inteligentes, entendem que a existência de problemas num relacionamento, é inevitável. Podem não gostar desses problemas, mas são capazes de conviver com eles, de evitarem situações que possam agravá-los e de desenvolverem estratégias e rotinas que os ajude a enfrentá-los.

4.2.2 Filhos

Este campo do planejamento refere-se ao **relacionamento** da pessoa com os seus filhos, a **dependência** deles e a **quantidade** de filhos desejados.

Ao nascer, os filhos são de total **dependência** dos pais, pois precisam que lhe dêem os cuidados básicos, sem os quais eles não sobrevivem (TIBA, 2007).

Desde Freud, a relação pais-filhos têm aparecido como referencial explicativo para o desenvolvimento emocional da criança. A descoberta de que os anos iniciais de vida são cruciais, para o desenvolvimento emocional posterior, focalizou a família como o *locus* potencialmente produtor de pessoas saudáveis, emocionalmente estáveis, felizes e equilibradas, ou como o núcleo gerador de inseguranças, desequilíbrios e toda sorte de desvios de comportamento (CARVALHO et al., 2002). Este último ocorre porque o cotidiano tende a desunir a família, devido a tantas tarefas que todos têm que exercer (TEIXEIRA, FROES e ZAGO, 2006).

Ferreira (2007) expõe que o **relacionamento** entre pais e filhos deve ser fundamentado no amor e no diálogo. Esses recursos são indispensáveis ao entendimento, à paz e à harmonia dos membros da família. Tiba (2007, p. 23) acrescenta: “com amor os filhos podem ser bem-criados, ou, melhor, eles se criam, se os pais não atrapalharem. No amor, um filho se cria sozinho, mas, por mais que seja amado, ele não se educa sozinho”. Leite (2004, p. 56) sustenta que “aos pais cabem decisões de como educar os filhos e o fazem conforme a construção de seus significados simbólicos e a realidade que vivenciam”, uma vez que a “construção dos projetos de vida, dos valores e crenças da criança é o papel fundamental da família, à medida que esta exerce e põe em prática seu papel” (CENTA, 2001).

Tiba (2007, p. 95) afirma que “a criança aprende pelo relacionamento afetivo que outro ser humano estabelece com ela e também com o que presencia do relacionamento entre seus pais. Por isso todo cuidado é pouco”. Teixeira, Froes e Zago (2006, p. 6) complementam, dizendo que “os filhos poderão enxergar nos pais uma fonte de amizade sólida capaz de ajudá-lo em qualquer momento da sua vida”. Muitas vezes os pais não conseguem estabelecer um relacionamento sem tensões com os seus filhos, à medida que eles vão crescendo.

Geralmente, é na passagem da fase de criança para a adolescência que os filhos apresentam problemas. Os adolescentes começam a internalizar novos valores, ao se relacionarem com outros grupos, fora da família, e os conflitos ficam estabelecidos, pois os valores aprendidos na família, muitas vezes, não são iguais aos da sociedade maiores. “Como

a responsabilidade e a autoridade de educar é atribuída pela sociedade aos pais, é com esse grau de parentesco que os adolescentes se conflitam mais” (LEITE, 2004, p. 55).

Silva (2002) afirma que não é possível os filhos tornarem-se adultos sem que o relacionamento com os pais seja redesenhado, pois, ao crescerem, os filhos vão ficando mais independentes e fazendo suas próprias escolhas.

Por mais modernos e bem-intencionados que os pais sejam, por mais delicados que sejam em suas observações, e por mais cuidadosos que sejam para não invadir a vida dos filhos e sua individualidade, o fato é que eles, de uma maneira ou de outra, tendem a influenciá-los. Mas o poder de decidir o que vai fazer de sua vida, é dos filhos, e os pais precisam respeitar suas escolhas. Na condição de pais, podem e devem ouvir seus filhos. Trocarem opiniões e idéias, discutirem, confrontarem os próprios pontos de vista, é sempre bom e só faz bem.

Quando os filhos saem de casa, seja para estudar, para trabalhar ou para constituir a sua família, uma ruptura se faz necessária. Essa ruptura permite uma reinvenção na relação com os pais, onde o diálogo dar-se-á em outras bases: entre pessoas maduras, que se amam, se respeitam e se admiram.

Um último aspecto, que deve ser considerado neste planejamento, é em relação à **quantidade** de filhos que um casal planeja ter. Tiba (2007, p. 22) explica que “com a pílula, a mulher adquiriu o controle da sexualidade e da natalidade”, sendo possível planejar quantos filhos gostaria de ter.

Em nossa cultura, segundo Tiba (2007, p. 35), “o planejamento é para dois filhos”. Ainda de acordo com ele, num momento em que o número de filhos diminuiu bastante, em relação ao das gerações anteriores, há milhares de filhos únicos no Brasil, e, apesar de as crianças se divertirem muito com os adultos, a convivência somente com os pais, por mais preparados que eles sejam, não é a ideal, pois não oferece referências sobre as próprias crianças. É através do convívio com outras crianças que elas se vêem, trocam olhares e se identificam, formando uma auto-imagem de si mesmas. Assim, a decisão quanto ao número ideal de filhos cabe a cada casal.

4.2.3 Pais

Este planejamento diz respeito ao **relacionamento** da pessoa com os seus pais, bem como sua **dependência** a eles. Como dito anteriormente, os filhos, desde que nascem, **dependem** da ajuda de seus pais, para que possam se desenvolver e crescer.

A dependência pode ser de cuidados ou financeira. À medida que vão crescendo, os filhos vão se tornando capazes de assumir a tarefa de cuidar de si mesmo e deixam de ser tão dependentes de seus pais, inclusive financeiramente. O processo de amadurecimento necessita do empenho dos filhos e da compreensão dos pais (PY, 2007). Para evitar situações de conflito, é preciso que a família preste muita atenção ao processo de maturação do filho e estimule, de forma progressiva e simultânea, a responsabilidade e a liberdade dos jovens.

Na adolescência, o **relacionamento** e o diálogo, dos filhos com os pais, têm muita importância, não podendo ser negligenciado. Podem ser anos de grande companheirismo ou de distanciamento. Nessa fase, todo cuidado é pouco. Os pais têm que saber dar liberdade aos filhos, de forma gradual, confiando na formação que deram a eles, durante os anos anteriores.

Ferreira (2007) diz que, após a adolescência, é ideal que o tratamento, dos filhos com os pais, passe a ser de adultos para adultos, porque eles já sabem discernir o certo do errado, e já têm condições de escolher o seu próprio caminho, embora não devam dispensar as orientações e experiência dos pais.

Teixeira, Froes e Zago (2006, p. 1) dizem que “atualmente, muito se debate em relação aos tempos modernos, sobre o mercado de trabalho, Internet, a grande era digital, a comunicação virtual e todos os seus benefícios”. A comunicação da família atual foi afetada pela interferência da modernização, onde o diálogo entre pais e filhos poderia ser melhor e mais aberto, se os filhos não tivessem disponível tanta informação na *Internet* e até mesmo, na televisão.

Grandes problemas na família, hoje em dia, deve-se à falta de intimidade dos filhos com os pais, da falta de diálogo, dos filhos, uma vez que estes preferem obter conselhos de amigos, ou procurarem informações em qualquer outro meio, do que contarem a seus pais e exporem o problema que os aflige (TEIXEIRA, FROES e ZAGO, 2006). Um ambiente harmonioso é extremamente importante e sadio para a convivência entre pais e filhos. Se os filhos encontram esse ambiente, torna-se mais fácil procurar resolver seus problemas, conversando com seus pais, com serenidade, evitando discussões agressivas.

Ressalte-se que nunca é tarde para melhorar a relação de pais e filhos. Não existe uma melhor idade, e sim a vontade de melhorar o relacionamento, pois os filhos, geralmente, necessitam de orientação, aproximação e apoio de seus pais.

4.2.4 Avós e Netos

O planejamento deste campo refere-se à otimização do **relacionamento** dos avós com os seus netos, e a otimização do relacionamento dos netos com os seus avós.

Quanto ao termo avós (aqui entra o avô e a avó), ressalte-se que existem duas divisões: existem avós jovens, na faixa dos 35 - 45 anos; e avós um pouco mais velhos (acima dos 46 anos). Sendo assim, esse planejamento procura otimizar as relações avós-netos e netos – avós, independentemente da idade que os avós tenham.

Longe da aposentadoria, da terceira idade, e já pertencendo à classe dos avós, estão as pessoas que ganharam um neto antes dos 45 anos de idade. Segundo alguns jovens avós, passado o susto, o que fica é a alegria em ver a família crescendo. Martins (2004), em entrevista ao jornal Geração, comentou que o fato de ser avô, ainda jovem, possui muitas vantagens, entre elas, a possibilidade de conviver com diferentes gerações da família.

Moura disse que a chegada da neta foi a melhor coisa do mundo. Ela se alegra ao dizer que o momento de curtir a criança está sendo agora, o que não aconteceu quando teve seus filhos, em função do trabalho e da vida agitada. “É como se eu completasse muitas coisas que quis fazer na época em que fui mãe e não pude por causa das atribulações. Agora é diferente, pois não tenho tanta obrigação com a educação. A parte ruim deixo para a mãe. Só quero saber de curtir” (MOURA, 2004, p. 3). Outro ponto positivo, segundo ela, é que a avó jovem tem energia para brincar, sair, pular e até brincar de cavalinho. Mas uma experiência que os jovens avós enfrentam, e que nem sempre é muito agradável, são as brincadeiras e a gozação dos amigos. “Me chamavam de vovô fresco”, conta Maia (2004, p. 3). Segundo ele, a primeira sensação que se tem é de que se está envelhecendo...

Um importante trabalho realizado por Aguiar (2007), com diversas avós, apontou que a maioria delas considerava seu **relacionamento** e convívio, com os netos, bom ou muito bom, sendo uma relação baseada no cuidado, na emoção, no orgulho de ser valorizada pelos netos, na cumplicidade e na religião. Ela também descobriu que os avós, para os netos,

significavam sabedoria, experiência de vida, respeito, afeto, carinho, origem da família, e eram chamados por eles, 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 e, segundo Leite (2004), são percebidos, pelos netos, como pessoas amáveis e importantes na sua vida. Entretanto, no estudo feito por Aguiar, duas avós relataram ter problemas no relacionamento com os netos, em virtude da pouca importância que estes demonstravam em relação à elas.

Foracchi (1972) diz que o conflito entre gerações é sinal de uma situação em que os jovens e adultos contestam por que os avós possuem mais experiência de vida, devido à condição de ser e estar no mundo. Logo, um bom relacionamento somente se estabelece entre iguais, quando existem direitos e obrigações, e cada pessoa respeita e deseja o melhor para a outra. Giddens (2000) acrescenta que o relacionamento baseia-se em compreender o ponto de vista do outro, sendo, para isso, essencial a interação, a conversa e o diálogo. Cabe a cada pessoa desenvolver estratégias para melhorar a sua relação com seus netos ou avós.

Tessari (2008) afirma que muitas são as vantagens do relacionamento netos – avós e vice-versa. Para os avós, é um momento em que podem usufruir da relação com os netos, de forma despreocupada, e até atender aos seus caprichos, pois não têm o dever de educar, apenas de conviver com ele. Enquanto os avós ensinam o que sabem da sua experiência de vida, e da história da família, para os netos, estes os levam a reviver o passado e, assim, a refletirem sobre sua vida e melhor elaborá-la. Justamente por não terem a função de educar, podem fazer com os netos aquilo que gostariam de ter feito com os filhos.

Pode-se dizer que a relação entre essas duas gerações é mutuamente importante. Leite (2004, p. 62) acrescenta que “as emoções que estão subjetivamente no relacionamento entre avós e netos são representadas pela paciência, carinho, atenção e afeto, que os avós devotam aos netos, quando falam com eles”. No que tange à contribuição dada pelos avós, aos netos, destacam-se: o reflexo, nos jovens, da educação dada pelos avós a seus pais; a ajuda dos avós na criação dos netos; a ajuda emocional dada a toda a família; os avós como elo da família e a ajuda financeira proporcionada por eles (DIAS e SILVA, 2003).

Os netos procuram seus avós para conversarem sobre drogas e sexualidade “porque temem o julgamento dos pais” e, muitas vezes, sentem-se mais à vontade para tratarem desses assuntos delicados com eles (TESSARI, 2008). Os avós podem orientar e esclarecer muitas

dúvidas dos netos, desde que não sejam preconceituosos, que saibam ouvir e aceitar seus netos como são, não querendo impor seus conhecimentos como verdade absoluta. Para isso, é importante que haja um bom diálogo entre eles. “O avô amigo não julga as atitudes do neto, e sim dá colo, dá conselho” (MARTANI, 2006).

Tessari (2008) sustenta que os avós e netos adoram conversar e trocar conhecimentos entre si. Logo, o convívio netos - avós deve propiciar momentos agradáveis para todos. Contudo, é evidente que as tensões também aparecem no relacionamento entre eles, pois os avós, se representando “mães” ou “pais” dos netos, e estes, considerando-os como “segunda-mãe” ou “segundo-pai”, não aceitam interferências em suas vidas, em determinados momentos. Nesse caso, os avós reproduzem a mesma autoridade dos pais (LEITE, 2004). Por isso, saber equilibrar essas tensões, e amenizá-las, é fundamental para o relacionamento entre eles. Portanto, o planejamento desse campo busca estimular as pessoas a desenvolverem formas de melhorar e otimizar as relações com seus avós ou netos.

4.3 Planejamento da Participação Social

O Planejamento da Participação Social (PPS) busca um envolvimento da pessoa com seus valores e suas crenças, participação na sociedade e desenvolvimento de relacionamentos interpessoais. O PPS é dividido em três planejamentos distintos, conforme mostra a Figura 15. Cada planejamento, bem como seus elementos, é explicado a seguir.

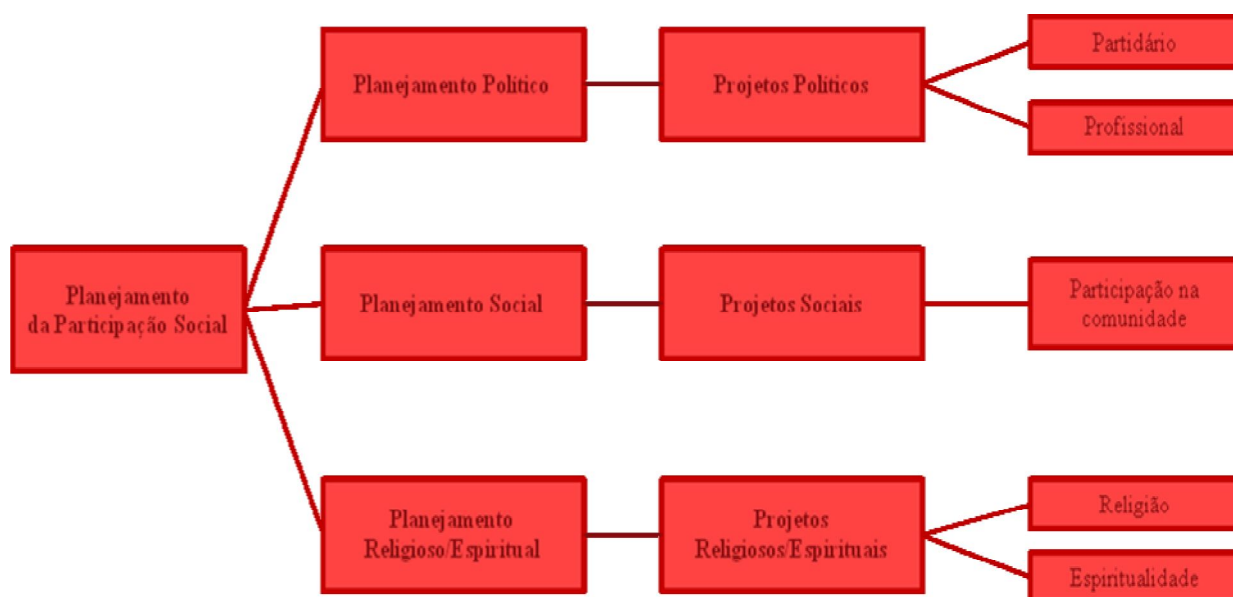


Figura 15 – Campos e elementos propostos no Planejamento da Participação Social

4.3.1 Planejamento Político

O planejamento deste campo visa preparar a pessoa para concorrer, **profissionalmente**, a cargos políticos, e, também, como **partidário**, em nível municipal, estadual ou nacional. Em relação aos cargos políticos **profissionais**, o planejamento refere-se aos relacionamentos políticos que a pessoa deve construir, bem como toda a preparação que deve fazer até atingir e ocupar a posição desejada. Nesse trabalho, será dada ênfase ao planejamento partidário. Sendo assim, o planejamento político **partidário** permite que o candidato desenvolva a sua estratégia eleitoral e o planejamento da sua campanha. Ele é importante, pois às vezes os aspirantes a cargos eletivos lançam-se, em uma eleição, sem estarem devidamente habilitados.

Portanto, o planejamento político “procura reunir todos os possíveis elementos que vão compor as ações futuras e organizá-los de uma forma articulada” (PEREIRA et. al, 1995, p. 56). Porém, ele não substitui a ação da pessoa, nem resolve seus problemas. Somente aponta o que deve ser realizado, quando e por quem. Dessa forma, um bom planejamento pode aumentar as chances de eleição e gerar bons resultados. Assim, é necessário que o candidato conheça o conceito de política, para estabelecer sua estratégia eleitoral e planejar melhor sua campanha.

Conforme Redondo (2002, p. 7), a política é “o ramo da ciência social que estuda as diversas formas de organização do poder público, bem como sua dinâmica, suas instituições e seus objetivos, como análise sistemática da estrutura e funcionamento do governo”, permitindo que o candidato entenda as relações de convivência que orientam o funcionamento da sociedade. O ato de viver em sociedade obriga as pessoas estabelecerem, entre si, relações de convivência, e essas relações conduzem aqueles, que são semelhantes entre si, a agrupar-se em comunidades e outros tipos de associação, unindo seus interesses, demandas e aspirações.

Esses agrupamentos de interesses são algumas das principais áreas de disputa no processo eleitoral, que, segundo Veloso (2002, p. 4), é “o meio de escolha dos representantes do povo para ocuparem cargos públicos nos vários níveis de poder: municipal, estadual e federal”.

Para começar uma campanha eleitoral, as primeiras ações devem ser efetuadas no sentido de consolidar o segmento que apóia o candidato, direcionando todo o trabalho de base, para este segmento e suas características. No primeiro momento deve ser desenvolvida a estratégia inicial da campanha. Nessa fase do trabalho, deve-se levar ao conhecimento do

eleitorado segmentado, a proposta de candidatura, através de sugestões condizentes com a expectativa de trabalho esperado pelos eleitores, visando testar a liderança, que se supõe existir no candidato, e consolidar o eleitorado que esteja predisposto a dar seu voto, detectado através de pesquisa ou conhecimento prévio (MANHANELLI, 1988). Após isso, é efetuada a avaliação e o planejamento da campanha.

A avaliação da campanha é um questionário, cujas instruções e informações permitem, ao candidato, analisar se sua candidatura vale ou não a pena. Ele delineará a espinha dorsal da campanha, e orientará todas as ações e estratégias adotadas nela. Após isso, o candidato pode passar para a fase de planejamento da campanha. Planejar é fundamental, já que as eleições são os principais instrumentos de rodízio ou troca de poder, cuja prática democrática tem exigido, cada vez mais, participação profissional.

As disputas eleitorais tornaram-se mais concorridas, com o uso mais intenso da propaganda eleitoral e, portanto, com a contratação de gente especializada para realizá-la. Entretanto, uma campanha planejada, mas desorganizada, é inadmissível. Kuntz (2006) diz ser preciso ter sempre presente que não existe boa vontade, ou dedicação, capaz de substituir a eficácia da organização, pois a complexidade das atividades a serem desenvolvidas, durante uma campanha eleitoral, exige que se disponha de uma estrutura ágil e equilibrada, capaz de exercer controles, absorver alto volume de informações e determinar estratégias de ação em curtíssimo espaço de tempo.

A organização da campanha é parte fundamental para que o candidato tenha êxito no pleito, e, para isso, é necessário definir a disposição funcional das pessoas envolvidas na campanha, tendo como objetivo principal definir as atribuições de cada uma, utilizando-se um organograma. O organograma sob medida, para cada candidato, pode ser obtido considerando-se algumas premissas básicas, onde a quantidade e a natureza das funções, a serem desenvolvidas, variam sempre de acordo com os seguintes fatores: natureza do mandato que se pretende; abrangência territorial; recursos humanos, materiais e financeiros à disposição; bases ou redutos eleitorais ou, ainda, a máquina eleitoral, com que cada candidato conta antes de iniciar cada campanha; estrutura operacional de terceiros, de que puder dispor (alianças políticas, apoios empresariais, sindicais); ambição e projetos políticos a curto, médio e longo prazos; características geopolíticas, sociais e os costumes eleitorais de cada região.

Uma vez obtida a configuração do organograma, deve ser feita a sua adaptação ou redimensionamento, observando a qualificação da mão-de-obra disponível para dirigir cada área, ou exercer cada função prevista, garantindo, assim, que a estrutura funcione na prática.

Existem algumas funções e qualificações comuns a qualquer tipo de campanha eleitoral, com pequenas variações de relevância, de acordo com a natureza do mandato almejado. Entre elas, Kuntz (2006) salienta as que se seguem: agenda; conselho político; chefe de campanha; coordenação e administração das alianças; coordenação da ação política; coordenação de materiais e serviços; coordenação operacional; coordenação financeira e coordenação administrativa.

Após determinadas as pessoas e as funções, o planejamento deve ser operacionalizado através de um cronograma de atividades, pois este ordena as atividades no seu devido tempo e proporciona um dimensionamento do que será necessário fazer, e até quando deverá ser feito. Então a campanha política pode ser deflagrada. Dessa forma, se o candidato cumprir tudo à risca, espera-se que consiga atingir seu objetivo com êxito. Ressalta-se que esse planejamento procura auxiliar candidatos que queiram entrar ou permanecer na política.

Veloso (2002) diz que a decisão de concorrer a um cargo público deve ser resultado de inúmeras consultas, porque nenhum cidadão faz sozinho uma campanha, e muitos voluntários são necessários, na estrutura dos comitês, para obter vitória. Nesse sentido, o candidato precisa preparar-se, uma vez que a campanha política é um tripé: tem conteúdo (idéias, programa de governo, referências históricas), redes de apoio e *marketing*. “Esses três requisitos precisam estar perfeitamente articulados antes de o candidato sair à rua. Uma campanha só cumpre suas funções quando possibilita ao candidato realizar plenamente suas potencialidades eleitorais” (OLIVEIRA, 2006, p. 32). Portanto, nada de fantasias ou cortesias, mas objetividade, firmeza e dureza, tanto internamente quanto para com os adversários.

4.3.2 Planejamento Social

O Planejamento Social visa auxiliar a pessoa a obter melhores resultados através da sua **participação na comunidade** e envolvimento em projetos sociais. Costa (1998) afirma que uma sociedade torna-se mais justa, e solidária, quando a pessoa torna-se capaz de estabelecer objetivos que digam respeito ao bem estar e interesse de todos, demonstra competência para unir forças e ativá-las, em favor das causas comuns, e persiste firmemente na perseguição dos objetivos traçados, à medida que o tempo passa e as adversidades aparecem. É necessário, então, que a pessoa reconheça os ganhos de se viver em comunidade e de pertencer a um grupo. Portanto, desenvolver um planejamento social permite a

participação da pessoa na sociedade, capacitando-a iniciar ações interligadas com suas metas pessoais.

Muitos problemas podem ser amenizados, pela participação da pessoa na sociedade, como a fome, violência, miséria, crianças abandonadas, idosos sem assistência, prostituição infantil, falta de saneamento básico, degradação ambiental, desigualdade social, deficientes, ex-presos, sistema educacional inadequado, etc. Correlacionado a todos esses problemas, existe, ainda, uma inversão de valores, na sociedade atual, onde o *ter* é mais importante que o *ser*, o que mostra que as pessoas vivem em uma sociedade de aparências, na qual o modelo de auto-estima é baseado no referencial externo, vinculando o crescimento pessoal ao *ter* elementos como: aparência, dinheiro, status, poder e vantagens. Por isso, é necessário que a pessoa tenha uma nova visão dirigida para a coletividade, pois a responsabilidade, na sociedade, por paz e liberdade, justiça social e preservação da natureza, precisa da cooperação de todos para que o futuro seja melhor.

No Brasil, não existem estatísticas atualizadas que indiquem quantas pessoas atuam em ações sociais no país. Os números mais recentes são apresentados por Scalon e Landim (2000), onde apresentam uma pesquisa realizada em 1999, pelo ISER (Instituto de Estudos da Religião), que informa no Brasil haver 22,6% (19.748.388 pessoas) de adultos que doem alguma parte do seu tempo para ações de ajuda a alguma entidade, ou pessoa física, fora de suas relações mais próximas. Essa pesquisa informa que 60,5% dos adultos brasileiros “estariam dispostos a trabalhar como voluntários se soubessem onde poderiam ajudar”, e “54% dos jovens no Brasil querem ser voluntários, mas não sabem como começar” (KANITZ, 2007).

Sendo assim, a pessoa pode participar na sociedade como voluntária²⁰, ou seja, atuar, de maneira espontânea, em causas sociais e comunitárias, e na mobilização de instituições e grupos organizados, como clubes, empresas, universidades, sindicatos, ONGs, etc. Estudos realizados com voluntários revelaram que eles têm menos ansiedade e estresse, e dormem muito melhor do que os não-voluntários. Luks (2003) alega que a pessoa que ajuda os outros tem melhor saúde. O autor, acima, constatou que oito, em dez pessoas que ele entrevistou, afirmaram que os benefícios para a sua saúde retornavam quando lembravam da ação feita em anos anteriores.

²⁰ Coelho diz que “a Organização das Nações Unidas (ONU), define o voluntário como “qualquer pessoa (homem ou mulher) que, movida por interesse pessoal e espírito cívico, dedique parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a atividades de bem-estar social ou outros campos (2000, p. 69)”.

Em uma pesquisa realizada no Brasil, por Kanitz (2007), foram apontadas diversas áreas em que os voluntários gostariam de trabalhar. As três destacadas foram: assistência à crianças, educação e assistência e serviços sociais. Trabalhar com a prevenção do crime foi a última colocada. Sobre esse item, Tiba (2007) diz que as pessoas deveriam envolver-se num trabalho social de recuperação, não oferecendo somente condições de sobrevivência, mas também educação. Portanto, a área de recuperação é uma opção para os voluntários que desejem ajudar a transformar o mundo em que vivem.

Kanitz (2007) após pesquisar, identificou as faixas etárias dos participantes de ações sociais, constatando que as pessoas entre 25 a 34 são as que mais participam, seguidas das pessoas na faixa dos 18 aos 24, sendo que a menor porcentagem aparece nas pessoas com idade até 17 anos. Outro dado importante, levantado pelos autores, é que existem mais entidades de assistência a crianças e serviços sociais do que de preocupação com controle da poluição e conservação de museus. Dessa forma, existem muitas áreas a serem exploradas e desenvolvidas pelo trabalho voluntário, uma vez que este vem assumindo um expressivo papel na sociedade brasileira.

Portanto, o planejamento da participação social deve permitir que a pessoa desenvolva seus projetos na área que deseja, auxiliando a sociedade e tornando-se útil para quem precisa de sua ajuda.

4.3.3 Planejamento Religioso/Espiritual

Esse planejamento permite que a pessoa melhore a sua participação religiosa e auxilie em sua evolução espiritual. É necessário ressaltar que existe uma importante distinção a ser feita entre **religião** e **espiritualidade**. Segundo o Dalai-Lama (2000), a *religião* está relacionada aos ensinamentos ou dogmas religiosos, rituais, orações, e assim por diante, e a *espiritualidade* está relacionada com qualidades do espírito humano (tais como amor e compaixão, paciência, tolerância, capacidade de perdoar, contentamento, noção de responsabilidade e noção de harmonia), que trazem felicidade, tanto para a própria pessoa quanto para os outros.

Sob este enfoque, e considerando-se que da experiência religiosa da pessoa resulta a sua espiritualidade, torna-se fundamental abordar alguns aspectos referentes a essas duas terminologias. A palavra **religião** provém do latim *religio*, e segundo William James é

definida como “os sentimentos, atos e experiências de homens individuais em sua solidão, na medida em que se julgam em relação com o que consideram o divino”. Para alguns, o termo religião é considerado como fé em Deus, ou o ato de orar e de participar de algum ritual (LATOURELLE e FISICHELLA, 1994). Conforme Ó’dea (1969), a religião interessa-se pela relação do homem com o além intangível, e caracteriza-se como uma garantia de moralidade, como uma fonte de ordem pública e paz individual interior, como enobrecedora e civilizadora da humanidade, considerando, ainda, que a religião não tem objetivo ou finalidade em si mesma, mas é uma atitude com relação ao sagrado, o qual tem como característica a capacidade de dar, à consciência humana, uma obrigação moral, apresentando um imperativo ético ao crente.

Nesse sentido, o homem está ligado a Deus pelo vínculo da religiosidade, a qual engloba não somente crenças, hábitos, tradições e ritos, mas também as experiências individuais. “Embora se encontre em todas as sociedades, a religião não é necessariamente aceita por todos nem aceita de maneira igual por diferentes indivíduos” (CHINOY, 1967, p. 499).

Existem os ateus, ou seja, pessoas que não se ligam a nenhuma religião e não consideram a existência de nenhum tipo de Deus. A importância de se ter uma religião, segundo o Dalai-Lama (2000), é que ela pode ajudar a pessoa a chegar mais facilmente ao exercício do amor, da compaixão, da paciência, da tolerância, da humildade, da capacidade de perdão e de todas as outras qualidades espirituais. O objetivo da religião é beneficiar a pessoa, pois ela existe para nutrir o espírito.

Pesquisas realizadas, por organizações especializadas, concluíram que “as pessoas religiosas relatam sentir felicidade e satisfação com a vida com frequência muito maior do que as pessoas não-religiosas” (DALAI-LAMA, 2000, p. 343). Outros estudos revelaram que

“a fé não só é um indicador de que as pessoas vão relatar sentimentos de bem-estar, mas também que uma forte fé religiosa parece ajudar indivíduos a lidar com maior eficácia com questões tais como o envelhecimento, a atitude diante de crises pessoais e acontecimentos traumáticos” (DALAI-LAMA, 2000, p. 343- 4).

Ter uma crença religiosa firmemente enraizada pode dar, à pessoa, um profundo sentido de objetivo, conferindo significado à sua vida. Essa crença pode fornecer esperança diante da adversidade, do sofrimento e da morte.

Portanto, ter ou não uma crença religiosa é um direito individual da pessoa. E, independentemente de acreditar ou não em algum ser supremo, ou religião, o que se pretende,

com o planejamento religioso, é que a pessoa tenha oportunidade de refletir sobre suas crenças e sinta-se à vontade para tornar-se religiosamente ativa, seja através de orações, participação na igreja, comunidade ou outras maneiras que a pessoa ache pertinente.

O essencial, quer o ser humano acredite em um ser superior ou não, é que ele tenha espiritualidade. Para Stoeger (2002), a **espiritualidade** é o conhecimento, pessoal e cultural, que flui da crença e da prática religiosa. Esse autor considera que o conhecimento, que se origina da espiritualidade, é muito mais pessoal e social em sua origem, em sua relevância e em seu entrosamento, do que o conhecimento científico. Pode-se dizer que a espiritualidade é a atividade através da qual a pessoa trabalha ou desenvolve o seu espírito.

O Dalai-Lama (2000) acrescenta que espiritualidade são as qualidades humanas de bondade, benevolência, compaixão e interesse pelo outro, porque segundo ele, enquanto pessoas e membros da família humana, todos precisam desses valores individuais básicos, pois sem eles a existência humana é difícil e árdua.

Merton (2003) acrescenta que a pessoa costuma centrar o foco de sua vida na satisfação imediata de necessidades materiais. Ignora sua natureza espiritual porque, como não é algo que possa ver ou tocar, pensa que não ser real. Ele acredita que é justamente o contrário e considera a vida espiritual parte da busca da pessoa por seu verdadeiro eu, e explica que é isso que lhe dá sustentação e esperança quando as coisas materiais perdem seu sentido.

O autor, supracitado, aconselha a pessoa a compreender que precisa pôr sua vida espiritual em ordem, para sentir-se integrado e completo. Urban (2004) sustenta que se o corpo e a mente precisam ser alimentados e exercitados, o mesmo ocorre com o espírito, que pode ser alimentado quando a pessoa procura responder às perguntas: De onde eu vim? Por que estou aqui? Aonde vou? Ao procurar as respostas, a pessoa não apenas alimenta e desenvolve sua natureza espiritual, mas também faz importantes descobertas sobre a vida e sobre si mesma.

Sciadini (2003) acrescenta que a busca da espiritualidade deve ajudar a pessoa a ser cada vez mais livre da matéria e senhor dos seus instintos. Para finalizar, o Dalai-Lama (2000, p. 348) explica que não há problema em a pessoa não ter religião, “mas que é preciso ser um bom ser humano, um ser humano sensível, com uma noção de responsabilidade e compromisso por um mundo melhor e mais feliz”. Sendo assim, o planejamento espiritual procura instigar a pessoa a desenvolver o seu espírito e evoluir como ser humano.

4.4 Planejamento de Negócios Pessoais

Trata da 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. Dessa forma, este planejamento aborda dois campos: **Mercado** e **Economia e Finanças**, e seus respectivos elementos, conforme observado na Figura 16.

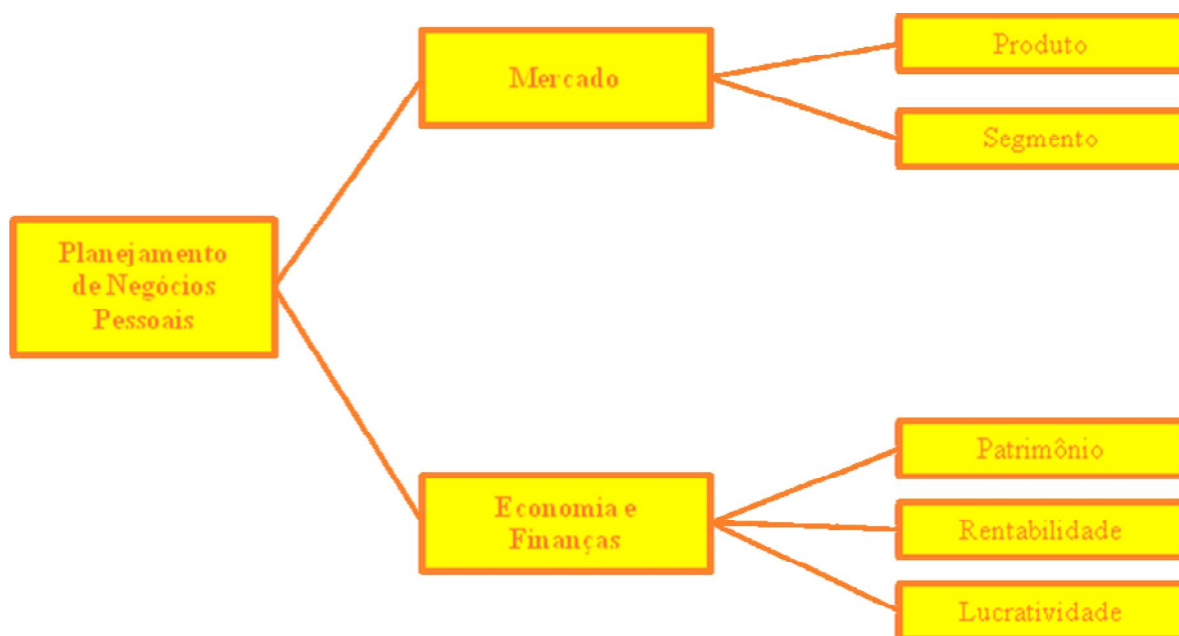


Figura 16 - Campos e elementos propostos no Planejamento de Negócios Pessoais

Pode-se dizer que todo empresário possui algum negócio que administre ou acompanhe. Assim, é necessário conceituar o que seja uma empresa e como ela se organize.

Uma *empresa* é a atividade “cuja marca essencial é a obtenção de lucros com o oferecimento ao mercado de bens ou serviços, gerados estes mediante a organização dos fatores de produção (força de trabalho, matéria-prima, capital e tecnologia)” (BULGARELLI, 1985, p. 113). Ou seja, a empresa é um conjunto organizado de meios, com vista a exercer uma atividade particular, pública, ou de economia mista, que produza e ofereça bens e/ou serviços, com o objetivo de atender a alguma necessidade humana.

Segundo Gitman (1997), as três formas legais, básicas, de organização de uma empresa são: *firma individual*, *sociedade limitada* e *sociedade anônima*. A *firma individual* é uma empresa de propriedade de uma única pessoa, que a opera visando a seu próprio lucro. Uma *sociedade* “consiste de dois ou mais proprietários dirigindo conjuntamente um empreendimento, com fins lucrativos”. Nas *sociedades limitadas*, um ou mais sócios podem ter responsabilidade limitada, desde que pelo menos um, dos sócios, assuma responsabilidade ilimitada.

A Sociedade Limitada tem seu capital dividido em partes iguais, ou desiguais, chamadas cotas. É fácil identificar as sociedades por cotas, uma vez que o nome da empresa vem sempre acompanhado da expressão Ltda.

A *sociedade anônima*, ou S.A, segundo Autran e Coelho (2003, p. 29), é “a categoria de empresas formadas por um conjunto de pessoas que aplicam recursos para dar início às atividades e transformam-se em sócios do empreendimento, através de títulos de propriedade conhecido como ações”.

Um aspecto geral importante, sobre a empresa, é que pode se posicionar em qualquer setor da economia: *setor primário* (que envolve as atividades agrárias, ou do campo, como agricultura, pecuária e extrativismo), *setor secundário* (engloba as atividades da indústria) ou *setor terciário* (comércio e serviços). Mas independente da forma legal, setor de atuação ou dos seus objetivos, as empresas precisam oferecer seus produtos, ou serviços, a um mercado, pois “uma organização não teria razão de existir sem consumidores e um produto para oferecer-lhes” (FERRELL e HARTLINE, 2005, p. 8). Por isso é importante que o empresário faça um planejamento desse campo.

4.4.1 Mercado

Quando o empresário, ou futuro empresário, planejar o mercado de atuação de seu negócio, deve considerar o tipo de **produto** que deseja oferecer, bem como o **segmento em que deseja atuar**. Sendo assim, as organizações estão inseridas em um mercado, e o conhecimento sobre este é o primeiro passo para o sucesso de uma empresa.

Machado (2003, p. 9) explica que um **mercado** é “um relacionamento entre empresas e pessoas que querem oferecer produtos e serviços, e empresas ou pessoas que necessitam consumir aqueles produtos ou serviços”. O autor citado diz que, conhecer as características do

mercado, é fundamental ao sucesso de qualquer negócio. Segundo ele, a análise do mercado, onde a empresa atua, ou atuará, deve ser feita em três dimensões diferentes:

- *Mercado consumidor*: formado por empresas e pessoas que, potencialmente, possam adquirir os produtos e serviços vendidos pela empresa. É através dele que se consegue vender os produtos e, com isso, realizar receitas e viabilizar o negócio.
- *Mercado concorrente*: constituído por organizações que ofereçam produtos, ou serviços, semelhantes aos oferecidos pela empresa da pessoa, competindo diretamente com ela e entre si, na busca pela preferência dos consumidores.
- *Mercado fornecedor*: formado pelas empresas que forneçam o material necessário ao bom funcionamento do negócio: matéria-prima, maquinários, peças, impressos e qualquer outro material necessário às atividades operacionais da empresa.

Para entrarem no mercado, as empresas precisam oferecer **produtos** ou serviços, uma vez que a abrangência de um negócio é definida pelos produtos que ele ofereça, ou decida não oferecer, pelos mercados que busquem servir, ou não servir, pelos competidores que escolha para competir e evitar, e pelo nível de integração do próprio negócio (AAKER, 2001). Em relação ao **produto**, Ferrell e Hartline (2005, p. 9) o conceituam como “algo que pode ser adquirido por meio de troca para satisfazer uma necessidade ou desejo”. Kotler (1998, p. 35) acrescenta que “o conceito de produto assume que os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras”.

Segundo Westwood (1996), existem três tipos de produtos:

- *Bens de consumo*: normalmente são itens produzidos em série, de forma idêntica. Há dois tipos básicos de bens de consumo: os bens de consumo não-duráveis (itens de giro rápido, como alimentos, fumo, bebidas e cosméticos) e os bens de consumo duráveis (itens como carros, mobiliários, vestuário e produtos elétricos cujas compras são menos frequentes e que serão usados, pelo cliente, por longo tempo);
- *Bens industriais*: quaisquer produtos vendidos por empresas industriais, para fabricantes, fornecedores, contratantes ou agências governamentais. Os produtos normalmente seriam incorporados a outros produtos, usados dentro do próprio negócio da empresa, ou revendidos. Podem ser matérias-primas, componentes ou bens de capital.
- *Serviços*: são produtos intangíveis, que consistem em atos ou realizações, dirigidos a pessoas ou a seus pertences. Bancos, hospitais, advogados, hotéis, técnicos em

reparos, babás, consultores, entre outros, são alguns exemplos de prestadores de serviços.

Para que a empresa possa obter sucesso na colocação dos produtos, ou na prestação de serviços, é necessário que conheça algumas características do público que irá adquirí-los. Primeiramente, limita-se o campo de atuação, para poder ter a definição dos consumidores que a empresa deseja atender, ou seja, precisa determinar o seu mercado-alvo. Westwood (1996, p. 197) diz que “a maioria dos mercados de consumo é segmentado, isto é, existem mercados dentro de mercados”.

A **segmentação** de mercados, segundo Ferrell e Hartline (2005, p. 153), é o “processo de divisão do mercado total, para um determinado produto ou uma categoria de produtos, em segmentos ou grupos relativamente homogêneos”. Para ser eficaz, a segmentação deve criar grupos cujos membros tenham gostos, necessidades, desejos ou preferências similares.

Segmentar o mercado permite que o empresário pense onde ele está inserido, de fato, e em quais mercados sua empresa deveria estar. O dirigente deve ser capaz de dividir a base de seus clientes em grupos que tenham necessidades idênticas. Cada um desses grupos constitui um segmento de mercado.

Desde que reconheça as diferenças entre estes segmentos, poderá começar a vender produtos que melhor satisfaçam as necessidades especializadas desses grupos. O empresário pode, então, ser capaz de vender seu produto a um preço acessível, que não seja necessariamente o preço mais baixo. Poderá, também, voltar sua promoção e propaganda para os segmentos lucrativos do mercado.

Westwood (1996) diz que há muitas maneiras de se segmentar os mercados. Segundo o autor, supracitado, a melhor forma é separar os mercados para os *bens de consumo e serviços* e para os *produtos industriais e serviços*. Na segmentação de mercado, para os *bens de consumo e serviços*, é comum dividi-los, tendo como base as diferentes maneiras de se classificar os usuários finais. As principais maneiras, de se definir os segmentos, são: por classe social, por classificação demográfica, por área geográfica, por categoria geodemográfica e por categoria psicográfica baseada em traços de personalidade ou estilo de vida. Na segmentação de mercado, para os *produtos industriais e serviços*, geralmente o cliente é outra empresa ou um departamento do governo. As principais maneiras de se definir os segmentos, aqui, são: por área geográfica, por indústria ou subsetor industrial, por produto, por aplicação, pela quantidade de usuários finais e por canal de distribuição.

A segmentação também pode basear-se em: tamanho do pedido, frequência do pedido e tipo de pessoa responsável pelas decisões. Para que os produtos ou serviços cheguem até os

consumidores, é necessário algum canal de comunicação, uma vez que a maioria dos fabricantes não vende seus bens diretamente aos usuários finais. Dessa forma, é importante abordar e esclarecer os conceitos dos intermediários *atacadista* e *varejista*, visto que é através deles que os produtos ou serviços, da empresa, chegam até os consumidores.

O *atacado*, segundo Kotler (1998, p. 511), “inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso industrial”. O *varejo*, “inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal” (KOTLER, 1998, p. 493).

Um varejo, ou loja de varejo, é qualquer empresa cujo volume de vendas decorra, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes. Qualquer organização, que pratique esse tipo de venda, seja um fabricante, atacadista ou varejista, está na área de varejo, não importando *como* os bens ou serviços são vendidos ou *onde* são vendidos. Sendo assim, após o empresário ter analisado o mercado onde sua empresa está ou será inserida, é necessário planejar o campo economia e finanças.

4.4.2 Economia e Finanças

É composto pelo **patrimônio** da empresa, pela **rentabilidade** do negócio e pela **lucratividade**.

Patrimônio “é o conjunto de valores à disposição de uma empresa em dado momento” (ALOE, 1973, p. 24), e é formado pela acumulação de bens. Representa uma grandeza complexa, formado pelo conjunto de *bens*, *direitos* e *obrigações* que a empresa possui. Os *bens* representam tudo aquilo que a empresa possui e que esteja em seu poder, seja para uso, troca ou consumo. *Direito* é todo valor que a empresa tem a receber de terceiros. São valores pertencentes à empresa, mas que, no momento, não estão em sua posse. E *obrigação* é todo valor que a empresa tem a pagar. (AUTRAN e COELHO, 2003).

De acordo com Aloe (1973), o patrimônio é composto de duas partes: ativo e passivo, onde o ativo é a parte positiva do patrimônio e o passivo constitui a parte negativa. A diferença aritmética, entre a soma de ambos, quando o ativo for maior, denomina-se patrimônio líquido. Quando a soma do passivo for maior do que a do ativo, surge o que se denomina passivo descoberto. Aloe (1973) acrescenta que os elementos do ativo são os que, de fato, exprimem o potencial econômico da empresa, uma vez que os elementos do passivo

apenas representam uma ‘contrapartida’ do ativo, ou seja, o capital próprio e os compromissos que a empresa tem para com terceiros. Segundo Autran e Coelho (2003), o ativo da empresa é formado pelo conjunto dos bens e direitos, enquanto o conjunto das obrigações forma o passivo.

Em termos contábeis, a estrutura do patrimônio deve obedecer ao princípio da equivalência patrimonial, que consiste em uma equação bastante simples: ativo = passivo. Apesar do princípio de igualdade entre os totais do ativo e do passivo, eventualmente ocorre alguma diferença. Essa diferença, que porventura venha a existir, será coberta pelo patrimônio líquido, justamente com o objetivo de atingir a equivalência patrimonial. Segundo Autran e Coelho (2003), o patrimônio líquido de uma empresa pode ser: nulo (quando o total do ativo for igual ao total do passivo); positivo (quando o total do ativo for maior que o total do passivo) ou negativo (quando o total do ativo for menor que o total do passivo (obrigações)). Assim, o patrimônio líquido de uma empresa representa o resultado final das operações por ela realizadas, ou seja, seu lucro ou prejuízo. A apuração desse resultado implica em uma tomada de decisão, por parte dos sócios. Desse modo:

- Se a situação líquida for positiva (apresentar lucro), o valor pertence aos sócios, que devem determinar o destino desse lucro: se será distribuído entre eles ou guardado para novos investimentos;
- Se a situação líquida for negativa (apresentar prejuízo), a responsabilidade de cobrir essa diferença também pertence aos sócios.

Portanto, o patrimônio líquido de uma empresa, seja positivo ou negativo, é sempre apresentado no passivo, pois representa uma obrigação (uma dívida) da empresa para com seus próprios sócios. Uma última colocação sobre o patrimônio é feita por Aloe (1973, p. 24), ressaltando que “o estudo do patrimônio não se circunscreve somente ao campo contábil, uma vez que, sob o aspecto jurídico, o patrimônio representa a herança, os haveres que as pessoas abastadas costumam legar aos seus descendentes”.

Outro ponto importante a ser planejado, nesse campo, é a **rentabilidade**. Autran e Coelho (2003, p. 118) conceituam rentabilidade como “o grau de êxito econômico obtido por uma empresa em relação ao capital nela investido”. O capital, aqui, é visto como riqueza, valores disponíveis. Rentabilidade é, portanto, a diferença entre o valor que foi aplicado e o valor resultante dessa aplicação. De modo geral, uma empresa terá boa rentabilidade quando for capaz de obter lucro com regularidade, e durante um bom tempo. Para medir em números, a rentabilidade de uma empresa, basta dividir o lucro pelo valor dos investimentos. O

resultado obtido chama-se taxa de rentabilidade ou taxa de retorno. Essa taxa demonstra se uma empresa foi bem durante determinado período.

As empresas, bem como seus proprietários, objetivam o lucro, ou seja, “o resultado positivo de suas atividades” (FRANCO, 1972, p. 47). A apuração do resultado do exercício de uma empresa permite que a mesma visualize se obteve lucro ou prejuízo. Em caso de lucro, Autran e Coelho (2003, p. 81) dizem que o empresário “precisa tomar uma importante decisão: o que fazer com esses lucros?” Segundo eles, a empresa tem as seguintes opções: distribuir o lucro, em dinheiro, entre os acionistas, que passariam, então, a receber dividendos por sua participação na empresa ou transferir esse dinheiro para aumento do capital da organização. Nesse caso, os acionistas não recebem dividendos (dinheiro), mas bonificações (novas ações), passando, então, a possuírem mais ações do que possuíam anteriormente, ou, ainda, guardar esse lucro na empresa, para investimentos futuros, ou para prevenção de prejuízos futuros. Mas, independentemente da decisão a ser tomada, a **lucratividade** deve ser analisada.

Bodie e Merton (1999, p. 89) afirmam que a “lucratividade pode ser medida em relação a vendas (lucro sobre vendas), ativos (lucro sobre ativos) ou sua base patrimonial (rentabilidade sobre o patrimônio)”. Gitman (1997, p. 120) acrescenta que “existem várias medidas de lucratividade e cada uma delas relaciona os retornos da empresa a suas vendas, a seus ativos, ao seu patrimônio, ou ao valor da ação”. Como um todo, essas medidas permitem, ao gestor, avaliar os lucros da empresa em confronto com dado nível de vendas, certo nível de ativos, o investimento dos proprietários, ou o valor da ação.

Três índices de lucratividade, bastante citados, podem ser observados: *margem bruta*, *margem operacional* e *margem líquida*. A *margem bruta*, segundo Gitman (1997), mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, após a empresa ter pago seus produtos. A *margem operacional* mede o que se denomina *lucros puros*, obtidos de cada unidade monetária de venda.

O lucro operacional é puro, no sentido de que ignora quaisquer despesas financeiras ou obrigações governamentais (juros ou impostos de renda) e considera somente os lucros auferidos, pela empresa, em suas operações. A *margem líquida* mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois da dedução de todas as despesas, inclusive o imposto de renda. Portanto, para a empresa crescer e desenvolver-se, o empresário deve procurar ter uma boa administração financeira, que cuide de seus recursos monetários, aplicando-os e distribuindo-os, eficientemente, em todos os seus setores.

4.5 Planejamento Profissional

Possibilita que a pessoa estabeleça objetivos condizentes com suas expectativas profissionais e com seu plano de carreira, para depois transformá-los em ações. Este planejamento trabalha com quatro campos: **Carreira**, **Competências Técnicas**, **Competências Comportamentais** e **Ambiente Organizacional**, e seus respectivos elementos, conforme podem ser observado na Figura 17.

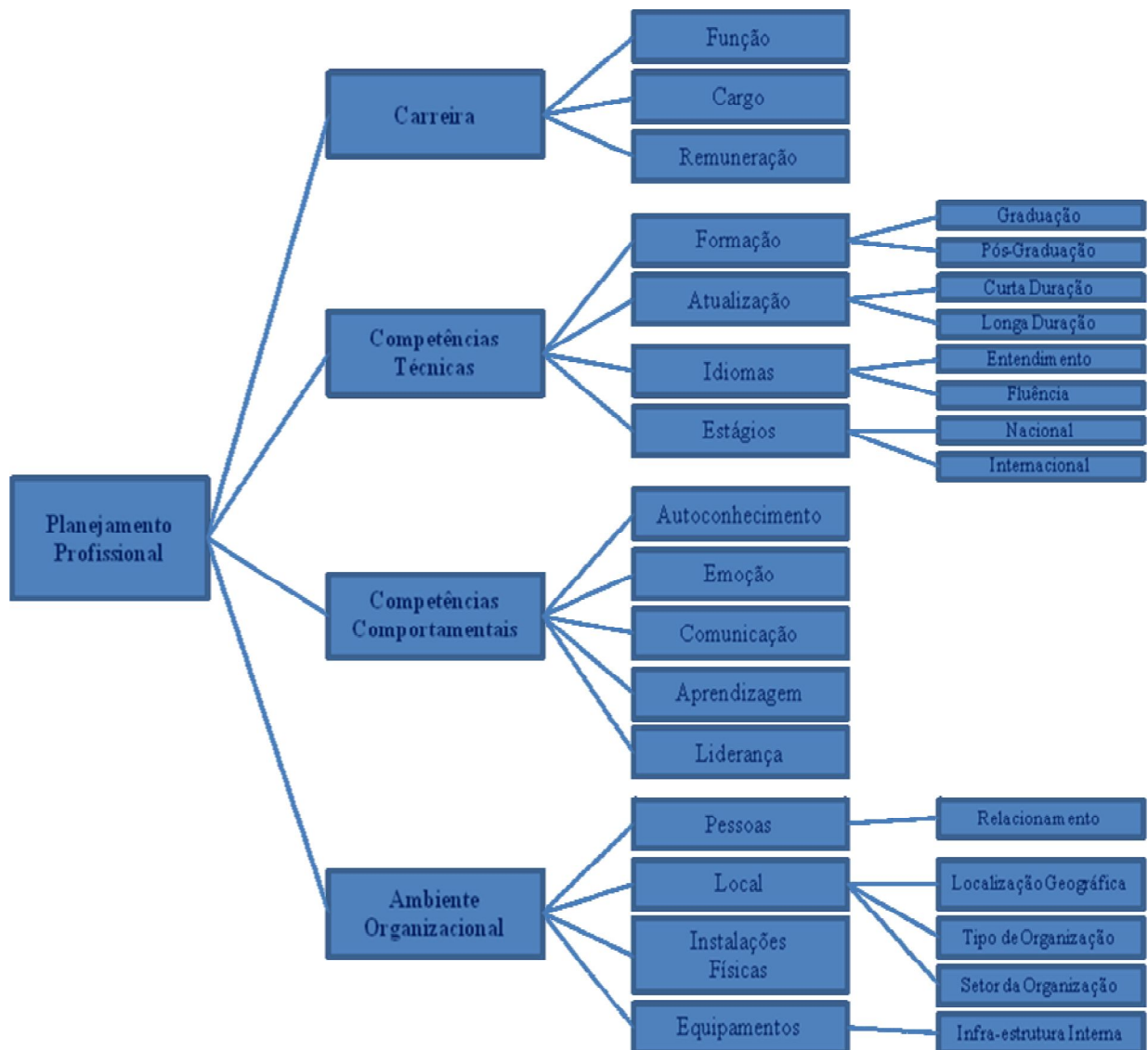


Figura 17 – Campos e elementos propostos no Planejamento Profissional

A competitividade, a globalização da economia, a informatização das comunicações e a revolução tecnológica estão imprimindo uma velocidade acelerada ao mercado, fazendo com que as empresas se movam rapidamente e busquem inovar continuamente. E, para isso, precisam ter, em seus quadros, pessoas igualmente rápidas e inovadoras. Dessa forma, as pessoas que estiverem qualificadas para o mercado, e, principalmente, tenham um planejamento profissional, terão mais chances de serem escolhidas pelas organizações. Isso porque, numa empresa moderna, não mais se espera que o funcionário deixe a cargo da direção, ou do Recursos Humanos, a tarefa de cuidar de cada passo da sua carreira, como antigamente.

Macedo (2004) acrescenta que cada pessoa é agente único e responsável pelo planejamento e gestão do próprio destino e, conseqüentemente, da própria carreira. Baer (2005) diz que a pessoa deve investir cada vez mais em conhecimento, pois o mercado está extremamente competitivo e, hoje, tanto as pequenas, quanto as médias e grandes empresas, querem resultados e melhores profissionais.

Portillo (1997) acrescenta que é importante a pessoa estar disposta a aprender continuamente, para que consiga sobreviver às mudanças. A habilidade de aprender parece fácil, porém é difícil quando não se está certo do que deve ser aprendido. Com isso, saber o que a pessoa precisa aprender, para a sua profissão, significa antecipar seu futuro, saber quais oportunidades o mercado de trabalho lhe trará, e quais são as tendências que lhe direcionarão. Antecipar-se às mudanças, e aperfeiçoar-se, é ganhar vantagem sobre os concorrentes e estar mais preparado para as oportunidades.

Sendo assim, esse planejamento possibilita que a pessoa identifique suas habilidades e potencialidades, saiba do seu diferencial e suas fraquezas e ofereça meios de aprimorar suas deficiências. Sob esse enfoque, Savioli (1991) acredita que o profissional está passando por uma mudança de foco: da lealdade corporativa para a lealdade a si próprio. Assim, a segurança do trabalho, que antes estava ligada à organização, passa a ser substituída pela segurança individual da empregabilidade, que significa ter a habilidade certa, no tempo certo, na organização certa, enquanto aprende continuamente. Logo, manter a empregabilidade é mais fácil para quem planeja sua carreira.

4.5.1 Carreira

O planejamento da carreira envolve os elementos **função, cargo e remuneração**, e são abordados na seqüência desse trabalho. Etimologicamente, segundo Martins (2001), a palavra **carreira** originou-se do latim *via carraria*, que significa estrada para carros. Somente a partir do século XIX o termo passou a ser utilizado para definir a trajetória profissional de uma pessoa.

Com o passar dos anos, o conceito foi evoluindo, sendo dividido pelos estudiosos em dois modelos distintos: modelo de carreira tradicional e modelo de carreira moderno. Chanlat (1995) explica que o modelo tradicional vigorou até os anos 70, e foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho, onde apenas os homens ocupavam-se de um ofício e a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes. A progressão da carreira era linear e vertical, e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego.

Isso ocorria porque existia a mentalidade de que os benefícios eram direitos assegurados, e as organizações empregadoras deveriam assumir a responsabilidade pela carreira de seus funcionários, pois eram elas quem permitia o acesso e gerenciavam o desenvolvimento deles (BALASSIANO, VENTURA e FONTES FILHO, 2003). A carreira, então, podia ser vista como um ajustamento da pessoa a uma ocupação escolhida, ou à imagem que dela possuía, e esse processo de ajustamento implicava critérios dos quais nasceu a noção de hierarquia, ou de seqüência de papéis, com maiores responsabilidades dentro de uma ocupação (BASTOS, 1997). O sucesso, na carreira tradicional, podia ser medido pelo quão alto a pessoa chegava na hierarquia da organização.

Com o passar do tempo, o conceito de carreira mudou. O modelo moderno de carreira caracteriza-se por oportunidades, tanto para homens quanto para mulheres, pela progressão profissional descontínua (mais horizontal do que vertical) e pela presença de uma maior instabilidade, uma vez que a responsabilidade pela carreira passa a ser da própria pessoa, e não mais da organização.

Macedo (2004) enfatiza que não mais importa quão talentosa e habilidosa seja a pessoa, porque nenhuma corporação vai prepará-la para alcançar o sucesso profissional. Cada pessoa deve percorrer as etapas de sua carreira por si mesma, assumindo a responsabilidade pelo seu planejamento e gerenciamento.

Com todas essas mudanças, Robert (1989, p. 259) afirma que um conceito bem mais condizente com a carreira, atualmente trilhada pelas pessoas, é “uma ocupação ou profissão representada por etapas e possivelmente por uma progressão. Ingressar em uma carreira significa avançar no caminho da vida”. E é nesse sentido que, hoje, a pessoa está tornando-se mais interessada em atualizar suas habilidades, capacidades e conhecimentos, para estar preparada para as novas tarefas que irão surgir e, dessa forma, manter-se competitiva no mercado. A pessoa está começando a ver o aprendizado como um processo que dura a vida inteira. Portanto, a carreira é algo que deve ser construída ao longo do tempo, com a sua participação ativa.

Sendo assim, a pessoa precisa planejar os passos que dará em sua carreira, uma vez que vai exercer papéis distintos, em diversas organizações, realizando mais de uma ocupação diferente, e dependendo unicamente de sua capacidade individual. Sendo assim, Fernandes (2007), sob a orientação e coordenação do professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada sustenta, que o termo carreira está diretamente ligado a três elementos: **função**, **cargo** e **remuneração**.

A **função**, segundo Carvalho e Nascimento (1997), é o conjunto de atividades qualitativas e quantitativas que uma pessoa executa dentro de uma mesma organização. O **cargo**, segundo Chiavenato (1999, p. 160) é “uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa”. O profissional exerce sua carreira através de cargos que ocupa dentro das organizações. Dessa forma, “para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização” (CHIAVENATO, 1999, p. 160). Por fim, a **remuneração** corresponde à forma de valorização, da pessoa, pelo trabalho realizado dentro de uma organização.

Chiavenato (1999) explica que a pessoa trabalha em função de certas expectativas e resultados. Está disposta a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização, desde que isso lhe traga algum retorno, significativo, pelo seu esforço e dedicação. O engajamento da pessoa, no trabalho organizacional, depende do grau de reciprocidade percebido por elas - na medida em que o trabalho produz resultados esperados, maior será esse engajamento.

Com o novo conceito de carreira, baseado no aprendizado contínuo e qualificação profissional, surgiu uma nova forma de remunerar os funcionários: recompensar a pessoa de acordo com as competências que ela ofereça, fazendo com que estas mesmas competências ajudem a organização a obter mais resultados.

4.5.2 Competências Técnicas (Conhecimentos e Habilidades)

A pessoa planeja os elementos **formação, atualização, idiomas e estágios**. Fazem parte da constituição das competências técnicas de um profissional.

As **competências técnicas**, de acordo com Rabaglio (2001), são os pré-requisitos que precisam ser desenvolvidos, pela pessoa, para que ela ocupe o cargo desejado. Segundo ele, além do conhecimento, as habilidades específicas também são essenciais para o bom desempenho das funções atribuídas à pessoa.

As competências técnicas são formadas pelos *conhecimentos* e pelas *habilidades*. Segundo Durand (2000) o *conhecimento* corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pela pessoa, que lhe permite “entender o mundo”. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida (RABAGLIO, 2001). Para Sveiby (1998) e Rabaglio (2001), *habilidade* é a arte de saber fazer, envolvendo a prática física e mental, e sendo adquirida, sobretudo por treinamento. Também inclui o conhecimento de regras, de procedimentos e habilidades de comunicação.

O primeiro elemento desse campo, **formação**, é o conjunto de qualificações acumuladas por uma pessoa, segundo seu papel na sociedade (FERNANDES, 2007). Através da formação profissional ocorre a integração da pessoa com o mundo do trabalho, a partir da aquisição de conhecimentos e habilidades, para responder às necessidades do mercado.

A maioria das pessoas deseja ter um bom emprego e, considerando-se que a educação básica é igual para todos, o que pode fazer a diferença, na competição por uma colocação no mercado de trabalho, é ter ou estar cursando o Ensino Superior. Sendo assim, o elemento formação é dividido, por Fernandes (2007), em dois itens: **graduação e pós-graduação**.

O Sistema Educacional Brasileiro oferece diversos cursos de graduação, pós-graduação *lato sensu* (especialização) e pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), os quais são proporcionados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e privadas.

Segundo Fernandes (2007), a **graduação** é um conjunto de atividades que serve para auxiliar a pessoa na busca de conhecimentos e no desenvolvimento de habilidades profissionais para o mercado de trabalho. Ao sair do segundo grau, a pessoa deve optar por uma profissão e, conseqüentemente, pelo curso de graduação que deseje, pois este será o alicerce do conhecimento específico que o futuro profissional precisará, para iniciar a construção de sua carreira. Após concluir a graduação, o profissional pode optar por fazer **pós-graduação**, que pode ser *lato sensu* ou *stricto sensu*. Fernandes (2007) explica que a *pós-*

graduação lato sensu é uma especialização com objetivo técnico específico e de natureza mais prática, a *pós-graduação stricto sensu* é formada pelo mestrado e doutorado, cujos objetivos são de natureza acadêmica, pesquisa e cultura, onde a pessoa tem o compromisso com o avanço do saber.

O segundo elemento, **atualização**, tem como finalidade a ampliação, o aprofundamento e o desenvolvimento de conhecimentos teórico-práticos em determinada área do saber, e pode ser realizada através de cursos, seminários, palestras, conferências, simpósios, congressos e outros eventos diversos que promovam a atualização do conhecimento da pessoa (FERNANDES, 2007). Seu objetivo é complementar a formação profissional, através do desenvolvimento de competências que sejam importantes para o mercado de trabalho. Dessa forma, os cursos de atualização podem ser divididos em **curta duração** ou **longa duração**.

Conforme Fernandes (2007), os eventos de curta duração possuem, no máximo, carga horária de 80 horas, e os de longa duração possuem, no mínimo, 80 horas, não podendo ultrapassar 360 horas, caso contrário está caracterizando um curso de especialização.

O terceiro elemento, **idioma**, é definido, por Fernandes (2007, p. 73), como “um sistema de comunicação verbal próprio de uma comunidade ou um povo”. Hoje, dominar outro idioma (além da língua mãe), independentemente da profissão exercida, não é mais um diferencial, e sim uma questão de sobrevivência. Fernandes divide esse elemento em **entendimento** e **fluência**. Para dominar um idioma, a pessoa precisa passar por alguns níveis: básico, intermediário e avançado. O nível básico representa o primeiro contato com a língua e a cultura da qual ela faz parte. O nível intermediário desenvolve um bom **entendimento** do idioma, onde a pessoa já consegue comunicar-se verbalmente, mas com alguma dificuldade, e o nível avançado constitui um grande domínio e **fluência** na língua (FERNANDES, 2007).

Por fim, o quarto e último elemento, o **estágio**. Fernandes (2007, p. 74) o define como “uma atividade de aprendizagem social, profissional e cultural, que visa a participação de estudantes em situações reais da vida e do trabalho, realizado junto às organizações públicas ou privadas”. Logo, realizar um estágio agrega valor à formação do profissional, através da ampliação dos seus conhecimentos e habilidades, aperfeiçoamento da área de estudo e desenvolvimento da capacidade de relacionar-se. Ainda em relação ao estágio, pode ser **nacional** ou **internacional**. No Brasil, diversas empresas oferecem vagas de estágio e programas de *trainees* para profissionais recém formados, ou em conclusão de curso. Os estágios internacionais podem ser obtidos em parceria com as universidades e empresas.

4.5.3 Competências Comportamentais (Atitudes)

O planejamento desse campo trabalha os elementos **autoconhecimento, emoção, comunicação, aprendizagem e liderança**. Antigamente, se uma pessoa fosse tecnicamente competente, já possuía os requisitos para ocupar um lugar no mercado de trabalho. Hoje, só ter competências técnicas não mais é garantia para a pessoa manter-se empregada. Cabrera (2003, p. 56) acrescenta que “as competências técnicas são essenciais, mas não sobrevivem ao tempo”. O que faz a diferença, agora, é o fator comportamento.

Um estudo da consultoria DBM (multinacional especializada em recolocação de executivos), no Brasil, publicado na Revista Você S.A., em fevereiro de 2006 diz que o comportamento da pessoa é que a diferencia dos profissionais da sua empresa e de seus concorrentes no mercado de trabalho. Sua importância reside no fato de as empresas contratarem um profissional pelos seus conhecimentos e suas habilidades, mas é pelo seu comportamento que ele é desligado.

Grubisich (2006, p. 24) acrescenta que “chega um momento em que todos são tão inteligentes quanto você, têm tanta experiência quanto você e estudaram tanto quanto você. Nessa hora, comportamento faz toda a diferença”. Dessa forma, as **competências comportamentais**, de acordo com Rabaglio (2001), são o conjunto de atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas pelo profissional, para atingir a eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a serem adquiridos. As competências comportamentais são formadas pelas atitudes. De acordo com Duran (2000) as atitudes são estados complexos do ser humano, que afetam o seu comportamento em relação às pessoas e eventos, determinando o curso de ação pessoal. É nesse sentido que a ênfase das competências comportamentais sustenta-se: na importância que se tem dado às relações sociais, principalmente no ambiente organizacional.

O primeiro elemento desse campo, **autoconhecimento**, é um dos maiores obstáculos encontrados por pessoas que pretendam fazer seu planejamento profissional. Isto porque, autoconhecer-se, envolve o entendimento de questões como “quem eu realmente sou”, “quais os meus desejos” e no que “eu quero me transformar”. E quanto mais uma pessoa se conhece, mais ela saberá quais são suas qualidades, seus pontos fracos, o que é melhor para si, quais são seus mecanismos de defesa e suas limitações. O mais importante é descobrir o que o profissional tem de único, para que isso faça a diferença e seja usada da melhor forma possível.

Passarelli (2006, p. 29) acrescenta que “ajuda bastante quando um candidato a uma vaga de emprego demonstra autoconhecimento, porque as chances de erro diminuem muito se o executivo sabe o que quer e aonde pode chegar”. Logo, um profissional decidido pode ser mais disputado no mercado de trabalho, uma vez que uma pessoa que não consiga falar dela mesma (quando perguntada a respeito) é porque nunca deve ter parado para pensar sobre si.

O segundo elemento proposto, é a **emoção**. Weisinger (1997) diz que as emoções podem fornecer, para a pessoa, informações valiosas sobre ela mesma e sobre diversas situações. Segundo ele, utilizando as informações que as emoções fornecem para a pessoa, ela pode alterar seu comportamento e seu raciocínio, de modo a reverter situações.

Devido a sua relevância, Fernandes (2007) diz que as emoções começaram a ser discutidas, no ambiente organizacional, porque as pessoas precisavam aprender a lidar com as situações que aconteciam no dia-a-dia. Dessa forma, o segredo está em a pessoa aprender a manter o equilíbrio entre a razão e a emoção, pois como ambas são complementares, o ajuste entre elas permite que o profissional aja de maneira benéfica e inteligente. Logo, este equilíbrio permite estabelecer harmonia no ambiente de trabalho e uma comunicação mais eficaz.

Neste sentido, o terceiro elemento fala sobre a **comunicação**. Dentre os seres vivos, o homem é o único animal cujo desenvolvimento das potencialidades depende do contato direto com outro ser humano. “Ele precisa de um outro semelhante que lhe passe o código lingüístico” (TEIXEIRA e MINK, 2000, p. 42). Logo, saber comunicar-se é “compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 22).

Fernandes (2007) explica que a comunicação entre duas pessoas é formada por um *emissor* (a pessoa que dá significado à informação); por um *receptor* (a pessoa que decodifica essa informação); pela *mensagem* (a informação em si); pelo *canal* (meio por onde a informação é enviada); pelo *ruído* (interferências que prejudicam no recebimento da informação) e pelo *feedback* (o retorno que o receptor envia ao emissor após o recebimento e entendimento da informação). Sendo assim, Cerqueira (1996, p. 43) afirma que “a forma como as pessoas se comunicam pode ser uma fonte de mútuo entendimento e ação positiva ou uma fonte de frustração e desentendimento”, pois nem sempre a mensagem entendida pelo receptor tem o mesmo significado pretendido pelo emissor, uma vez que cada pessoa tem uma cultura e interpreta a informação através de seu ponto de vista.

Dessa forma, o emissor codifica suas intenções através de comportamentos ou linguagens verbais (feita através da fala) ou não-verbais (através da linguagem corporal,

signos e símbolos). Uma pesquisa realizada pela consultoria DBM, no Brasil, e publicada na revista *Você S.A.*, de fevereiro, de 2006, diz que a comunicação é a habilidade pessoal mais valorizada pelo mercado de trabalho. Portanto, saber comunicar-se claramente, é essencial para o profissional que almeje crescer na carreira, lembrando que se ele não souber utilizar a comunicação, eficientemente, nunca será tarde para aprender.

O quarto elemento proposto é a **aprendizagem**, que, segundo Fernandes (2007), pode ser tratado como o processo que motiva a mudança do comportamento, da pessoa, através das experiências vivenciadas pela mesma. Essa mudança permite que a pessoa cresça e se desenvolva através da interação com o meio em que está inserida, uma vez que, nesse processo, ela adquire conhecimento através da compreensão, e habilidades e através da prática.

Para aprender, a pessoa precisa do conhecimento, que está relacionado com a inteligência. Simões (2006, p. 50) diz que “há uma relação direta entre o potencial das inteligências²¹ que um profissional têm, a função que exerce e os resultados que obtêm”. Quando bem trabalhadas, essas variáveis agregam valor, tanto para o profissional como para a organização. Os bons profissionais buscam, constantemente, aperfeiçoamento de seu conhecimento, qualificando-se e alinhando sua aprendizagem com os interesses pessoais e organizacionais.

O quinto e último elemento é a **liderança**. Segundo a conceituação da consultoria DBM, publicada na Revista *Você S.A.*, de fevereiro de 2006, liderança é a habilidade para resolver problemas, racionalmente, e manter as pessoas focadas e motivadas. De acordo com os consultores, essa competência vem aparecendo com intensidade cada vez maior no perfil dos executivos brasileiros. Daí, muitos conseguem uma recolocação no mercado de trabalho em menos de seis meses. No contexto organizacional, independente do sexo, o papel do líder de um grupo é auxiliar seus membros, gradualmente, a assumirem maior controle sobre seu próprio trabalho, e, como um grupo, todos devem assumir mais responsabilidade no processo de tomada de decisão.

²¹ Segundo a autora, são sete as inteligências que todas as pessoas têm, variando de intensidade, de pessoa para pessoa. São elas: verbal-linguística; lógico-matemática; corporal-cinestésica; musical; visual-espacial; intrapessoal e interpessoal.

4.5.4 Ambiente organizacional

O planejamento desse campo diz respeito ao ambiente interno da organização, sendo constituído por: **peessoas, local, instalações físicas e equipamentos.**

O primeiro elemento refere-se às **peessoas**. Por se tratar de um planejamento referente às instituições, é fato dizer que todas as organizações possuem pessoas trabalhando em seu ambiente. Essas pessoas podem ser consideradas tanto clientes internos (enquanto funcionários da organização) quanto externos (enquanto adquirem, pagam ou se beneficiam de algum produto ou serviço oferecido pela organização). Porém, em relação ao planejamento profissional, o foco é nos clientes internos, pois ao planejar sua carreira, a pessoa deve considerar seu relacionamento com aqueles que com ela convivem, no seu ambiente de trabalho. Para ter um ambiente de trabalho harmonioso é necessário que as relações profissionais sejam amigáveis, a comunicação seja boa e as emoções controladas.

O segundo é o **local**. Por ser um termo amplo, Fernandes (2007) sugere três entendimentos para ser adotado pela pessoa, de acordo com a sua necessidade: **localização geográfica, tipo da organização e setor da organização.**

Localização geográfica refere-se à cidade ou o país que a pessoa gostaria de trabalhar. “Com a economia reaquecida, aumentam as oportunidades de emprego fora da cidade natal do profissional” (MÜZELL, 2008, p. 1). Fernandes (2007) sugere que a pessoa cuide de três questões ao escolher uma cidade ou região para trabalhar: o porte da cidade (pequeno, médio ou grande), a infra-estrutura oferecida e o clima. O segundo entendimento do termo local aplica-se ao **tipo de organização**, que podem ser classificadas em três tipos: pública, privada e não-governamental. E, o terceiro entendimento do termo refere-se ao **setor da organização** que a pessoa quer atuar, podendo ser: comercial, administrativo, recursos humanos, produção, financeiro, jurídico, etc. Portanto, quando a pessoa fizer seu planejamento profissional, é importante que analise cuidadosamente o local, para que faça uma boa escolha, alavanque sua carreira e sinta-se feliz com sua escolha.

O terceiro elemento do planejamento do ambiente organizacional é **instalações físicas**, que, de acordo com Fernandes (2007), é a **infra-estrutura interna**, ou área de trabalho da organização, a qual deve permitir a adaptação da pessoa às condições de trabalho. A organização deve oferecer, a seus funcionários, instalações físicas adequadas, de modo a garantir a sua segurança, o seu conforto e higiene. As empresas devem obedecer as normas regulamentadoras, que fornecem os parâmetros e instruções sobre a saúde e segurança do

trabalho. Alguns elementos básicos, que formam as condições físicas do trabalho, são temperatura, ruídos, vibrações, radiações, equipamentos, iluminação, cores, ventilação, ergonomia, etc. (FERNANDES, 2007).

O último elemento do ambiente organizacional trata de **equipamentos**. Equipamento, segundo Houaiss e Villar (2001, p. 170), é um “conjunto de apetrechos necessários para realizar algo”. Fernandes (2007, p. 87) diz que “podem ser considerados como os aparelhos, materiais ou acessórios cujo uso ou aplicação está diretamente ligado às peculiaridades do trabalho a ser executado”. Sendo assim, a utilização dos equipamentos é responsabilidade tanto do funcionário como da empresa, mas a manutenção técnica é dever da organização, uma vez que aqueles precisam estar em plenas condições de uso para que o funcionário os utilize com segurança.

5 VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL PROPOSTO

Uma vez desenvolvido o Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal, apresentado na página 77, o mesmo foi validado através da aplicação a nove pessoas, as quais participaram ou da primeira e segunda turma do curso de Planejamento Estratégico Pessoal, ou realizaram o planejamento pessoal de forma individualizada.

Após a aplicação do modelo, foi realizada uma avaliação (após um período de seis meses) sobre o seu uso e seus efeitos. A avaliação constou de uma entrevista, cujo roteiro pode ser observado no Anexo A. Os resultados da avaliação são apresentados abaixo.

A entrevista foi dividida em duas partes: em um primeiro momento, tratou de informações referentes aos **entrevistados**, o que permitiu estabelecer o **perfil** dos mesmos; e em um segundo, abordou questões sobre o **planejamento estratégico pessoal realizado** por eles.

5.1 Perfil dos entrevistados

Para traçar o **perfil dos entrevistados**, foram levantadas informações como: *sexo*, *idade*, *estado civil*, *filhos* e, em caso afirmativo, a *quantidade de filhos*, e por último, a sua *formação*. Quanto ao *sexo*, do total de entrevistados, seis homens e três mulheres. A *idade* média dos entrevistados foi de 38,67 anos, sendo que o mais novo tinha 24 anos e os dois mais velhos, 50 anos. Idades dos entrevistados: 24, 29, 30, 31, 41, 44, 49 e 50 anos (duas pessoas). Em relação ao *estado civil*, constatou-se que dois são solteiros, cinco são casados, um é divorciado e um possui união estável. Das nove pessoas entrevistadas, seis possuem

filhos e três não. Das que *possuem filhos*, foram levantados os seguintes dados: três têm dois filhos, dois têm cinco filhos e um entrevistado tem um filho.

Uma informação importante, levantada durante a entrevista, é que todos os entrevistados estão trabalhando, sendo que o profissional que possui a contratação mais recente tem um ano e meio de serviço na mesma empresa, enquanto a mais antiga tem vinte e oito anos. Nenhum deles trocou de empresa nesse período e os nove entrevistados exercem cargos diferentes, abrangendo cargos táticos, operacionais e estratégicos, dentro da organização que trabalham.

Quanto à *formação* dos entrevistados, ressalte-se que apenas uma pessoa possui segundo grau. Dois entrevistados têm ensino superior incompleto: um está cursando Arquitetura e Urbanismo, e o outro, Sistemas de Informação. Três entrevistados possuem ensino superior completo: um tem graduação em Administração, e dois em Química Industrial. Um entrevistado possui especialização, concluída, em Finanças, enquanto outro está cursando a mesma especialização. Apenas um dos entrevistados está cursando mestrado, na área de Controladoria, na UFRGS.

Com as informações levantadas na primeira parte da entrevista, foi possível traçar o perfil dos entrevistados. Porém, para manter o sigilo das suas identidades, na segunda parte da entrevista, foram nomeados como *entrevistado de número um*, *entrevistado de número dois*, *entrevistado de número três*, e assim por diante.

5.2 Planejamento Estratégico Pessoal realizado pelos entrevistados

A segunda parte da entrevista tratou, especificamente, sobre o **planejamento estratégico pessoal realizado pelos entrevistados**. Ressalte-se que esta parte dividiu-se em duas: inicialmente foram abordados itens específicos sobre *cada planejamento que compõe o planejamento estratégico pessoal*, bem como *seus benefícios*, e, após, foram abordadas questões sobre o *planejamento estratégico pessoal como um todo*.

A primeira constatação foi de que seis pessoas realizaram o seu planejamento pessoal em grupo, ou seja, em forma de seminário, onde o profissional conduz a parte teórica em conjunto, e colabora na elaboração do planejamento pessoal de forma individualizada. Os outros três entrevistados realizaram o planejamento de forma particular (individual), ou seja, somente ele e o profissional responsável pela condução do processo.

5.2.1 Informações específicas sobre os planejamentos

Em relação às cinco áreas, que formam o Planejamento Estratégico Pessoal: **Planejamento Individual, Planejamento Profissional, Planejamento Familiar, Planejamento de Negócios Pessoais e Planejamento da Participação Social**, obtivesse a informação de que todos os nove entrevistados realizaram o seu **Planejamento Individual** e o seu **Planejamento Profissional**. Em relação ao **Planejamento Familiar**, apenas uma pessoa não o realizou, por entender que, neste planejamento, o campo *relacionamento com os filhos* seria o mais importante. A mesma alegou estar tudo bem em relação ao companheiro, e pelo fato de não pretender ter filhos, optou por não fazer este planejamento. No que diz respeito ao **Planejamento de Negócios Pessoais**, ressaltou-se que nenhuma das nove pessoas entrevistadas o realizou. Em relação ao **Planejamento da Participação Social**, saliente-se que cinco, dos nove entrevistados, o realizaram, contra quatro que não o planejaram. Portanto, do total dos nove entrevistados, foram planejadas somente as áreas: individual, profissional, familiar e participação social. A Tabela 01 mostra o levantamento de forma resumida.

Tabela 01 – Número de pessoas que planejaram cada área

Nome das Áreas do Planejamento	Quantidade de pessoas que planejou esta área	Quantidade de pessoas que NÃO planejou esta área
<i>Planejamento Individual</i>	9	0
<i>Planejamento Profissional</i>	9	0
<i>Planejamento Familiar</i>	8	1
<i>Planejamento de Negócios Pessoais</i>	0	9
<i>Planejamento da Participação Social</i>	5	4

A partir desse ponto, cada área do PEP foi abordada e aprofundada de forma separada. Inicialmente foram abordados os campos que compõem cada área específica do planejamento, e, depois, os benefícios pessoais que o planejamento de cada área trouxe para o entrevistado. A seqüência, abordada, foi: Planejamento Individual, Planejamento Profissional, Planejamento Familiar, Planejamento de Negócios Pessoais e Planejamento da Participação Social.

5.2.1.1 Planejamento Individual

Lembre-se que o planejamento individual foi realizado pelas nove pessoas. Porém, nem todos os campos, que o compõem, foram planejados por todos os entrevistados. O campo AFETIVIDADE foi planejado por cinco. O campo ECONOMIA foi planejado por sete, FINANÇAS, por nove, SAÚDE, por sete, LAZER/CULTURA, por cinco, e TEMPO, foi planejado por duas. A Tabela 02 resume as informações sobre os campos planejados, pelos entrevistados, na área Individual.

Tabela 02 – Dados sobre os campos do Planejamento Individual

Nome dos Campos do Planejamento	Quantidade de pessoas que planejou este campo	Quantidade de pessoas que NÃO planejou este campo
<i>Afetividade</i>	5	4
<i>Economia</i>	7	2
<i>Finanças</i>	9	0
<i>Saúde</i>	7	2
<i>Lazer/Cultura</i>	5	4
<i>Tempo</i>	2	7

Benefícios do Planejamento Individual

Em relação aos benefícios pessoais, que o planejamento dos campos da área **Individual** trouxe aos entrevistados, foram levantadas as seguintes informações, onde cada entrevistado falou sobre os campos por eles planejados:

- *Em relação à afetividade, posso dizer que melhorou bastante, principalmente em relação à minha família. Houve também uma reorganização das minhas finanças. No campo da saúde, cumpro à risca tudo o que foi planejado, inclusive uma cirurgia realizada em minha boca, que me deixou muito mais feliz e com a auto-estima elevada. Com relação ao lazer/cultura posso dizer que consegui tirar férias bem tranquilas com a minha família, e é com satisfação que viajo este final de*

semana com minha esposa (só nós dois), cumprindo e colocando em prática o que eu havia planejado (Entrevistado de número um).

- *Eu consegui organizar melhor meu tempo em relação ao meu trabalho e a faculdade. Aprendi e melhorei o aproveitamento do meu tempo, privilegiando, sempre, o presente, o agora, o momento atual. Com isso, tornei-me mais exigente comigo mesma, e também com os outros. Aprendi, com o planejamento individual, a ter mais o “pé-no-chão” porque antes eu era despreocupada, meio “nas nuvens”. Também aprendi a separar as coisas, ter vários compartimentos dentro de mim, e assim não me aborrecer por qualquer motivo. Outro benefício é que melhorei minha auto-estima. Comecei a cuidar mais de mim. Já cortei meus cabelos e fiz outras coisas por mim. Comecei, também, a controlar melhor o meu salário e, com isso, está começando a sobrar um pouco de dinheiro, só que ainda não consegui poupar. Aprendi, também, que devo, sempre, comprar produtos à vista, mesmo que para isso tenha que juntar o dinheiro necessário durante algum período. Estou feliz com o que o planejamento individual me ensinou (Entrevistado de número dois).*
- *No campo afetividade, posso dizer que ela melhorou, e hoje estou dialogando mais com as pessoas e com a minha família. Em relação à economia e finanças, pude projetar e definir o objetivo que eu quero atingir. Antes eu não dava muita importância para o dinheiro, preocupava-me com o presente, hoje eu penso no futuro, em lucratividade. No que diz respeito à saúde, antes eu era desleixado comigo, agora estou fazendo check-up anualmente. (Entrevistado de número três).*
- *Com o planejamento individual, eu consegui melhorar meu orçamento pessoal. Eu havia planejado buscar outras fontes de renda, mas infelizmente elas não se concretizaram. Mas, por outro lado, minha fonte de renda atual melhorou. Em relação à saúde, eu comecei a fazer academia, como eu havia planejado, mas acabei parando. Assim que der, pretendo retomá-la. Um grande benefício, para mim, foi que consegui melhorar a convivência com os meus filhos, já que eles moram em Porto Alegre, e, como estou cursando o mestrado lá (fruto do planejamento profissional) consigo vê-los e acompanhá-los com mais frequência (Entrevistado de número quatro).*
- *Eu consegui priorizar o que é mais importante para mim no momento, e com isso consegui realizar algumas coisas que queria fazer. Consegui juntar dinheiro,*

comprei meu carro e verifiquei meu plano de saúde (Entrevistado de número cinco).

- *Em relação ao planejamento do campo tempo, eu aprendi a priorizá-lo e equilibrá-lo, para estar com a minha família, com os amigos, com a minha filha. Aprendi a ter um tempo com maior qualidade. Aprendi a trabalhar com o que é mais importante, dividi o tempo de forma inteligente, de acordo com as minhas prioridades. Com isso, melhorou, também, a afetividade. Em relação às finanças, fiz um título de capitalização para a minha filha, e em relação ao lazer/cultura, fiz uma viagem para Buenos Aires, que era meu desejo há muito tempo. Estou bem contente (Entrevistado de número seis).*
- *Inicialmente, eu não queria fazer meu planejamento pessoal. Então pensei e resolvi fazer. E descobri, no decorrer dele, que o mesmo “caiu como uma luva”. Eu o fiz bem no momento da minha aposentadoria. Assim, com o planejamento individual, pude planejar minha poupança. Posso dizer que estou feliz, pois estou cumprindo à risca o que planejei e o valor que estipulei para depositar. Na saúde, estou fazendo um regime, pois estou acima do peso e, por isso, estou me esforçando para perder os quilos extras, aos poucos, como planejei. Não é muito fácil, na verdade é bem difícil, mas estou me esforçando. Também estou conseguindo construir minha casa, sem dívidas, e como planejei. E como lazer, eu trabalho com escolinhas de futebol para crianças carentes. Isso é minha grande realização, meu grande lazer, e me deixa muito feliz. Também estou aproveitando muito mais o clube social e saindo bastante com a minha esposa, como havia planejado (Entrevistado de número sete).*
- *Para mim, os benefícios do planejamento individual foram: controle financeiro e visão de futuro (Entrevistado de número oito).*
- *Dentro dos campos economia e finanças, eu havia iniciado uma poupança, estava conseguindo alcançar o que havia planejado, mas, infelizmente, por forças maiores, tive que utilizar essa reserva. Mas eu vou retomar minha poupança, assim que eu puder. Em relação ao campo saúde, eu realizei alguns exames, coloquei algumas coisas em dia. Só o planejamento para realizar atividades físicas e prática de esporte ainda não coloquei em prática (Entrevistado de número nove).*

5.2.1.2 Planejamento Profissional

Saliento que o planejamento profissional foi realizado pelas nove pessoas. Porém, nem todos os campos que o compõem foram planejados por todos os entrevistados: quatro pessoas realizaram o planejamento do campo CARREIRA, contra cinco que não o planejaram; todos os nove entrevistados planejaram algum elemento do campo COMPETÊNCIAS TÉCNICAS. Abaixo, seguem dados referentes aos elementos que compõem esse campo.

O elemento FORMAÇÃO foi planejado por oito, dos nove entrevistados. Por se tratar de um item importante para a profissão, durante a entrevista esse elemento foi aprofundado. Sendo assim, em relação ao item GRADUAÇÃO, constatou-se que apenas três das oito pessoas realizaram o planejamento desse item, contra cinco que não o planejaram. O item PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* (ESPECIALIZAÇÃO E MBA) foi planejado por apenas uma, das oito pessoas. Em relação ao item PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* (MESTRADO E DOUTORADO), quatro pessoas planejaram este item, contra quatro que não o fizeram. Portanto, para finalizar o elemento FORMAÇÃO, a Tabela 03 resume os itens que foram planejados pelas oito pessoas.

Tabela 03 – Dados sobre os itens que compõem o elemento FORMAÇÃO

Nome dos Itens que compõem o elemento Formação	Quantidade de pessoas que planejou este item	Quantidade de pessoas que NÃO planejou este item
<i>Graduação</i>	3	5
<i>Pós-graduação lato sensu (Especialização e MBA)</i>	1	7
<i>Pós-graduação stricto sensu (Mestrado e Doutorado)</i>	4	4

O elemento ATUALIZAÇÃO foi planejado por cinco dos nove entrevistados. IDIOMAS foi planejado por quatro, e ESTÁGIO não foi realizado por nenhuma das nove pessoas. A Tabela 04 resume as informações levantadas durante a entrevista, referentes aos elementos que compõem o campo COMPETÊNCIAS TÉCNICAS.

Tabela 04 – Dados sobre os elementos que compõem o campo COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Nome dos elementos do campo Competências Técnicas	Quantidade de pessoas que planejou este elemento	Quantidade de pessoas que NÃO planejou este elemento
<i>Formação</i>	8	1
<i>Atualização</i>	5	4
<i>Idiomas</i>	4	5
<i>Estágio</i>	0	9

No que diz respeito ao terceiro campo, que compõe o planejamento profissional, COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS, ressalte-se que apenas três entrevistados realizaram esse planejamento. E, por fim, o último campo, AMBIENTE ORGANIZACIONAL, não foi planejado por nenhuma das nove pessoas. Sendo assim, a Tabela 05 resume as informações planejadas nos campos que compõem o Planejamento Profissional.

Tabela 05 – Dados sobre os campos do Planejamento Profissional

Nome dos Campos do Planejamento	Quantidade de pessoas que planejou este campo	Quantidade de pessoas que NÃO planejou este campo
<i>Carreira</i>	4	5
<i>Competências Técnicas</i>	9	0
<i>Competências Comportamentais</i>	3	6
<i>Ambiente Organizacional</i>	0	9

Benefícios do Planejamento Profissional

Em relação aos benefícios pessoais, que o planejamento dos campos da área **Profissional** trouxe aos entrevistados, foram levantadas as seguintes informações sobre os campos por eles planejados:

- *O planejamento profissional me trouxe a possibilidade de mudar de curso. Antes do planejamento eu cursava Administração, e com ele percebi que deveria trocar para Sistemas de Informação, uma vez que esse curso estava ligado diretamente*

com a minha profissão. A mudança de curso situou-me melhor em relação ao trabalho. Só tem trazido benefícios de conhecimento e aprendizado e me mantém próximo dos profissionais da minha área. Dessa forma, mantenho-me atualizado. Antes eu achava que sabia tudo, mas percebi que muitas coisas novas apareceram e mudaram (Entrevistado de número um).

- *Com o planejamento profissional, comecei a me interessar mais pela faculdade e pelas pessoas. Abri minha cabeça e meu horizonte. Comecei a aproveitar mais o que a faculdade me oferece e me proporciona. Aprendi a ter foco e definir o que eu quero como profissional. Consegui aliar o que eu tenho com o que eu quero ser (Entrevistado de número dois).*
- *Eu comecei a usufruir melhor a minha profissão. Melhorei meus pontos fracos e, conseqüentemente, o relacionamento com os meus colegas de trabalho (Entrevistado de número três).*
- *Para mim, o planejamento profissional foi o ponto de partida para as ações de melhoria pessoal. Seguir o planejado tornou-me um profissional melhor e mais focado. Eu segui à risca o meu planejamento profissional (Entrevistado de número quatro).*
- *Através do meu planejamento profissional, comecei um curso de idiomas e estou juntando um dinheiro para fazer um mestrado em outra cidade, pois o curso que eu quero não tem aqui. Em último caso, vou achar algo que se encaixe no meu planejamento e minha área, por aqui mesmo (Entrevistado de número cinco).*
- *Para mim, o principal benefício do planejamento profissional é o foco: saber onde eu quero chegar, que tipo de profissional eu quero ser, com quem eu quero trabalhar, que tipo de líder eu quero ser (Entrevistado de número seis).*
- *Fazer meu planejamento profissional foi importantíssimo, porque eu estava passando por uma grande mudança na minha vida: estava me aposentando. Assim, ele contribuiu e me ajudou a me planejar e me organizar. Ele fez a diferença para mim e me ajudou bastante (Entrevistado de número sete).*
- *Para mim, os benefícios do planejamento profissional foram visão de futuro a longo prazo e o desenvolvimento de metas profissionais (Entrevistado de número oito).*

- *Com o planejamento profissional consegui aprender, abrir mais minha cabeça. Também possibilitou a troca de informações com outros profissionais, o que foi importante para saber como eu estava perante eles (Entrevistado de número nove).*

Em relação à questão que diz respeito a como os entrevistados achavam que o seu planejamento profissional contribuiu com a empresa em que trabalham, foram levantadas as seguintes respostas:

- *Uma vez que o planejamento profissional me organizou, ele me deu mais tranqüilidade para trabalhar. Ele me permitiu enxergar uma carreira futura, colocar o “pé-no-chão” na empresa. Com ele, enxerguei como a empresa me valoriza e eu não sabia (Entrevistado de número um).*
- *Eu me tornei mais crítica em relação ao meu trabalho, mais centrada, mais focada. Comecei a focar mais em mim, faço o meu trabalho da melhor forma possível, pois percebo que o trabalho que faço é para mim mesma. E isso se reflete na empresa de forma positiva (Entrevistado de número dois).*
- *Contribuiu à medida que trabalhei meus pontos fracos para torná-los melhores e usufrui mais dos pontos fortes (Entrevistado de número três).*
- *No momento estou contribuindo através do desenvolvimento de um projeto que vai ajudar a empresa a obter informações que hoje ela não possui. Através do mestrado tive acesso a uma metodologia moderna que auxiliará no gerenciamento de algumas atividades da organização, beneficiando-a (Entrevistado de número quatro).*
- *Consegui priorizar mais as tarefas no trabalho, já consigo enxergar o que é mais importante dentre várias atividades. Parei de fazer um monte de pequenas coisas e priorizei as coisas mais importantes. Também contribuiu ao desenvolver os meus pontos fracos e torná-los fortes (Entrevistado de número cinco).*
- *Para mim a maior contribuição foi sobre mudança. Para haver melhorias, tudo dependerá das ações das pessoas, de poderem fazer as coisas. Hoje me recuso a ouvir uma pessoa dizer que não pode fazer algo. Todas são capazes de realizarem grandes coisas (Entrevistado de número seis).*
- *Quanto mais eu agregar conhecimentos, melhor. Realizar meu planejamento profissional abriu minha visão, melhorou o meu controle sobre as ações. Hoje, vejo de forma diferente as coisas, enxergo melhor. Contribuiu com a empresa, pois eu trabalho com orçamentos, custos, e este planejamento possibilitou uma nova visão,*

proporcionou um novo aprendizado, novos desafios. Trabalho numa área bastante técnica, mas que também precisa de muito gerenciamento (Entrevistado de número sete).

- *Contribuiu no aperfeiçoamento da minha formação e na busca do conhecimento para aplicar na organização (Entrevistado de número oito).*
- *Contribuiu na redução dos custos, do processo produtivo e na qualidade do produto oferecido ao cliente (Entrevistado de número nove).*

5.2.1.3 Planejamento Familiar

Ressalto que o planejamento familiar foi planejado por oito das nove pessoas. No entanto, nem todos os campos que o compõem foram planejados por todos os entrevistados. Em relação ao campo RELACIONAMENTO COM O COMPANHEIRO(A), cinco, das oito pessoas que realizaram o planejamento familiar, realizaram este planejamento. Quanto ao campo RELACIONAMENTO COM OS PAIS, apenas duas, das oito pessoas, o planejaram, contra seis que não o realizaram. O campo RELACIONAMENTO COM OS FILHOS foi realizado por seis, das oito pessoas. Nenhuma das oito pessoas, que realizou o planejamento familiar, fez seu planejamento nos campos RELACIONAMENTO COM AVÓS OU NETOS. A Tabela 06 resume as informações planejadas nos campos que compõem o Planejamento Familiar.

Tabela 06 – Dados sobre os campos do Planejamento Familiar

Nome dos Campos do Planejamento	Quantidade de pessoas que planejou este campo	Quantidade de pessoas que NÃO planejou este campo
<i>Relacionamento com o companheiro (a)</i>	5	3
<i>Relacionamento com os pais</i>	2	6
<i>Relacionamento com os filhos</i>	6	2
<i>Relacionamento com avós ou netos</i>	0	8

Benefícios do Planejamento Familiar

Em relação aos benefícios pessoais, que o planejamento dos campos da área **Familiar** trouxe aos respondentes, foram levantadas as seguintes informações, onde cada entrevistado falou sobre os campos por eles planejados:

- *A parte afetiva melhorou, tanto com os filhos como com a esposa. Em relação aos filhos, estou tentando deixá-los andar mais sozinhos. Tenho melhorado o nosso relacionamento deixando o meu paternalismo um pouco de lado (Entrevistado de número um).*
- *Aprendi a escutar mais, a ouvir mais meus filhos e esposa e dar mais atenção a eles. Com isso, melhorou o diálogo e, conseqüentemente, o relacionamento (Entrevistado de número três).*
- *Minha convivência com meus filhos melhorou bastante. O relacionamento com a minha família também. Hoje, vejo meus filhos com mais frequência. Tinha como objetivo melhorar o relacionamento com eles e consegui (Entrevistado de número quatro).*
- *Eu fiz meu planejamento familiar, mas ainda não o coloquei em prática (Entrevistado de número cinco).*
- *O meu planejamento familiar foi muito importante para o relacionamento com a minha filha. Através dele, comecei a brincar mais e dedicar mais tempo para ficar com ela. Com isso, ela se tornou mais feliz, mais tranqüila, e afetivamente mais segura. Também melhorou o relacionamento com a minha mãe, porque deixei ela mais livre, viver a vida dela. Deixei ela ter sua própria individualidade, pois antes ela vivia só em função da neta (Entrevistado de número seis).*
- *No meu relacionamento com a esposa está tudo bem, ela sempre foi minha companheira, participando de algumas atividades comigo. Em relação aos filhos, procuro mostrar a importância do planejamento, de ter objetivos. A minha meta é fazer com que meus filhos cresçam, dando suporte para eles. Hoje, eles estão estudando, e meu filho já está trabalhando e contribuindo com a família (Entrevistado de número sete).*
- *O planejamento familiar permitiu que eu enxergasse meus pais de uma forma diferente. Me ensinou a ajudar mais minha família, dar mais suporte. Em relação à*

minha companheira, pude visualizar e planejar mais atividades para fazermos juntos (Entrevistado de número oito).

- *Meu planejamento familiar ajudou a me aproximar mais do meu filho. Planejei formas de me aproximar dele. Com isso, nosso relacionamento melhorou bastante. Hoje, ele está bem mais próximo de mim e de minha esposa (Entrevistado de número nove).*

5.2.1.4 Planejamento de Negócios Pessoais

No tocante ao planejamento dos campos, que compõem o **Planejamento de Negócios Pessoais**, saliente-se que nenhum dos nove entrevistados o fez.

5.2.1.5 Planejamento da Participação Social

Apenas cinco, dos nove entrevistados, planejaram alguma das três áreas que compõem este planejamento. Assim, em relação ao campo PROJETOS POLÍTICOS, ressalte-se que nenhuma das cinco pessoas o planejou. Entretanto, o campo PROJETOS SOCIAIS foi planejado por cinco pessoas; o campo PROJETOS RELIGIOSOS/ESPIRITUAIS foi planejado por três pessoas. O resumo dos campos, que compõem o Planejamento da Participação Social, podem ser visualizados na Tabela 07.

Tabela 07 – Dados sobre os campos do Planejamento da Participação Social

Nome dos Campos do Planejamento	Quantidade de pessoas que planejou este campo	Quantidade de pessoas que NÃO planejou este campo
<i>Projetos Políticos</i>	0	5
<i>Projetos Sociais</i>	5	0
<i>Projetos Religiosos/Projetos Espirituais</i>	3	2

Benefícios do Planejamento da Participação Social

No que diz respeito aos benefícios pessoais, que o planejamento dos campos da área **Participação Social** trouxe aos respondentes, foram levantadas as seguintes informações, onde cada entrevistado falou sobre os campos por eles planejados:

- *Eu participo de ações na minha comunidade. Atualmente, estou ajudando a organizar uma biblioteca para as pessoas que moram no meu bairro. Através da minha igreja, ajudo a comprar alimentos, agasalhos e material escolar para crianças carentes. Me sinto feliz em ajudar os outros. (Entrevistado de número dois).*
- *Para mim, o maior benefício é o gesto de fazer algo pelos outros. Este gesto traz uma realização pessoal enorme. É muito boa a sensação de poder fazer alguma coisa pelas outras pessoas, poder ajudá-las (Entrevistado de número três).*
- *O maior benefício, para mim, é ter colocado em prática meu planejamento religioso. Atualmente, estou participando do movimento dos cursilhos. Me sinto bem participando. Já em relação aos projetos sociais, eu estou escolhendo qual ação social eu vou participar (Entrevistado de número cinco).*
- *O meu planejamento social está planejado, mas eu ainda não o coloquei em prática. Já o meu planejamento religioso está em andamento, estou dedicando mais o meu tempo para a religião. Já me sinto melhor (Entrevistado de número oito).*
- *Eu participo de um grupo de voluntários há mais de dez anos. Continuo ativo neste grupo. Ele me faz feliz e me deixa realizado (Entrevistado de número nove).*

5.2.2 Planejamento Estratégico Pessoal como um todo

Após a entrevista aprofundada, sobre cada área que compõe o planejamento estratégico pessoal, a última parte da entrevista referiu-se ao planejamento como um todo. Dessa forma, cada entrevistado falou sobre os benefícios gerais que o planejamento estratégico pessoal lhe proporcionou, fez uma avaliação geral sobre o mesmo, destacou pontos importantes e sugeriu melhorias.

5.2.2.1 Benefícios gerais obtidos com o Planejamento Estratégico Pessoal

Os benefícios gerais, obtidos pelo planejamento estratégico pessoal, segundo os entrevistados foram:

- *Primeiro, a satisfação de ter feito um planejamento. Segundo, conseguido realizar quase todo o planejamento ($\pm 85\%$ concluído) e, terceiro, me sinto muito feliz por ter feito o planejamento pessoal, e hoje enxergar bem o futuro (Entrevistado de número um).*
- *Num primeiro momento, o planejamento pessoal propiciou uma autocrítica. Mas com isso, de maneira geral, pude melhorar a mim mesma, a me valorizar mais. Melhorou a minha auto-estima. Com ele, comecei a aplicar o que aprendi, a fazer as coisas que eu queria fazer e não o que as outras pessoas gostariam que eu fizesse. Me permiti fazer o que eu gosto. Aprendi muito sobre individualidade. Que as pessoas não têm que fazer as coisas quando você quer que elas façam. Aprendi a respeitar mais os outros. Enfim, aprendi muito com o planejamento pessoal (Entrevistado de número dois).*
- *Eu divido minha vida em duas partes: antes do planejamento e depois dele. Antes eu pensava sempre no coletivo, esquecia de mim, não existia individualidade. Depois, comecei a perceber a importância da individualidade e da contribuição social que traz realização. Percebi e comecei a ajudar os outros, o que me deixa feliz e realizado (Entrevistado de número três).*
- *O planejamento pessoal me deu um norte importante. Permitiu uma reflexão profunda e mostrou o que eu queria para a minha vida. Só assim pude traçar um plano para atingir meus objetivos. Hoje, sigo motivado e feliz com os resultados obtidos. Foi um planejamento transparente, sincero. A pessoa não pode tentar esconder de si mesma o que deseja, ou seus medos, suas aspirações e sonhos (Entrevistado de número quatro).*
- *O planejamento pessoal realizado me ajudou a alcançar o que eu queria, me mostrou o caminho de como realizar meus objetivos, o que fazer e como chegar lá. Consegui perceber que existem coisas que eu posso realizar, que sou capaz de conquistar. Me ensinou os passos de como alcançar meus objetivos (Entrevistado de número cinco).*

- *O principal benefício, para mim, foi a mudança. Foi enxergar que a mudança é da responsabilidade da própria pessoa, e que a atitude e a personalidade são essenciais para conseguir mudar (Entrevistado de número seis).*
- *Para mim, valeu conseguir ter um rendimento extra, conseguir realizar outras coisas, como a construção da minha casa. Pude aliviar algumas despesas para poder aplicar mais na poupança. O gerenciamento da minha renda me permite parar de trabalhar daqui um tempo e usufruir o que construí durante toda a minha vida (Entrevistado de número sete).*
- *Para mim, o principal benefício é ter conseguido desenvolver um plano de vida. Consegui, com ele, enxergar a longo prazo, criar alguns caminhos. Ter um controle financeiro também foi muito importante (Entrevistado de número oito).*
- *Principalmente na parte profissional, mudei bastante a minha postura. Melhorei bastante, estou ouvindo mais, não estou tão autocrítico. Aumentei meu controle emocional. Na parte financeira e familiar, também notei uma melhora boa. Foi muito bom (Entrevistado de número nove).*

5.2.2.2 Avaliação geral sobre os benefícios

Questionados sobre os benefícios obtidos pelo planejamento pessoal, foram levantadas as seguintes informações:

- *Para mim, os benefícios obtidos foram plenamente satisfatórios. Estou colhendo os frutos agora. Um benefício, que destaco, foi a perseverança em realizar o que planejei (Entrevistado de número um).*
- *Os benefícios obtidos foram muito bons. Aprendi várias coisas, e aos poucos estou começando a mudar. O planejamento foi transparente, sem constrangimentos, foi realizado de maneira suave, sem barreiras. Me fez pensar sobre várias coisas, sob outros ângulos (Entrevistado de número dois).*
- *Em minha opinião, os benefícios foram satisfatórios. Aprendi que depende somente de mim mesma a realização de qualquer coisa que eu deseje. Não adianta eu planejar para deixar só no papel. Sou eu mesma que tenho que agir para torná-los reais (Entrevistado de número três).*

- *Os benefícios, para mim, foram satisfatórios (Entrevistado de número quatro).*
- *Para mim, os benefícios obtidos foram satisfatórios (Entrevistado de número cinco).*
- *Digo que os benefícios foram satisfatórios. Não são excelentes, porque eles ainda estão acontecendo (Entrevistado de número seis).*
- *Para mim, os benefícios foram muito bons. Acredito que vai melhorar, ainda mais, com o passar do tempo (Entrevistado de número sete).*
- *Em minha avaliação, os benefícios foram muito bons e contribuíram bastante para o meu crescimento individual (Entrevistado de número oito).*
- *Os benefícios obtidos, para mim, foram bem satisfatórios (Entrevistado de número nove).*

5.2.2.3 Pontos importantes destacados sobre o Planejamento Estratégico Pessoal

A penúltima questão da entrevista referia-se aos pontos altos do planejamento pessoal, ou seja, os pontos que os entrevistados acharam mais importantes durante a elaboração do mesmo. Sendo assim, foram levantadas as seguintes opiniões:

- *Em primeiro lugar, entender que todos podem fazer um planejamento pessoal foi um ponto importante. Em segundo, enxergar que podemos fazer as coisas e realizá-las. E em terceiro, a franqueza em como foi tratado cada um dos pontos abordados no planejamento pessoal, como um todo (Entrevistado de número um).*
- *Para mim, o ponto mais alto, o mais importante, foi olhar para mim mesma como pessoa, me analisar e saber que a pessoa mais importante da minha vida sou eu mesma. Os outros vêm depois de mim (Entrevistado de número dois).*
- *Colocar no papel o que eu queria, pensar e planejar foram muito importantes. Nesse processo, eu fiz uma reflexão profunda sobre a minha vida, sobre os meus desejos, minhas aspirações. Nessa retrospectiva, pude avaliar e planejar os meus objetivos (Entrevistado de número três).*
- *Para mim, o ponto alto foi a visão de longo prazo e a clareza de que a vida também se faz a longo prazo, e não de forma ilusória (Entrevistado de número quatro).*

- *O mais importante, para mim, foi a visualização de um caminho para atingir meus objetivos, de que forma poderia alcançá-los. Consegui, também, ver meus pontos fortes e os que eu preciso aperfeiçoar (Entrevistado de número cinco).*
- *Definir a visão de futuro, dos planejamentos, foi o momento mais marcante para mim, e também o mais difícil. Outro ponto, que destaco, foi estabelecer o que eu queria, definir claramente o que eu desejava, entre tantas alternativas existentes (Entrevistado de número seis).*
- *Achei o planejamento pessoal bem completo. Me tocou bastante na parte individual, no tratamento do eu, como eu sou, o que eu preciso mudar. Também achei importante planejar a parte financeira, saber o que posso e devo alterar para atingir meus objetivos. Outro ponto que contribuiu, bastante, foi ouvir a opinião de outras pessoas, discutir alguns questionamentos e dúvidas (Entrevistado de número sete).*
- *Conseguir criar um plano de vida, foi importante para mim. Me deu tranquilidade saber que existe um caminho (Entrevistado de número oito).*
- *Achei importante que cada área do planejamento pessoal permitiu uma profunda reflexão da minha vida. Aprendi a saber ouvir mais. Com isso, abri mais meus ouvidos e fechei mais a minha boca. Claro que continuo defendendo meus pontos de vista, só que agora eu escuto as outras pessoas, coisa que não fazia antes. Percebi, também, que tudo é viável na questão econômica e financeira. Basta a gente querer e ter força de vontade (Entrevistado de número nove).*

5.2.2.4 Pontos a serem aperfeiçoados no Planejamento Estratégico Pessoal

Por fim, a última questão abordada foi sobre os pontos que precisariam ser aperfeiçoados no processo do planejamento pessoal. Sobre isso foram levantadas as seguintes informações:

- *Acredito que o processo poderia ter um pouco mais de tempo, uma carga horária um pouco maior, para que fosse possível se aprofundar um pouco mais nos planejamentos (Entrevistado de número um).*

- *Para mim, não precisa melhorar nada. Eu não percebi o tempo passar. Foi muito bom. O que falta é eu mesma sentar, revisar e aplicar o meu planejamento (Entrevistado de número dois).*
- *Achei o tempo ideal. Dentro da minha expectativa, foi satisfatório. Acredito que poderia ter um 'feedback' do instrutor, depois de um certo período, para saber como está o andamento das ações que foram planejadas, para tirar algumas dúvidas e corrigir algumas metas (Entrevistado de número três).*
- *Acredito que precisaria de um acompanhamento, para saber o andamento dos planejamentos, após um certo período de tempo. Para saber o que foi realizado, o que falta e o que foi reajustado (Entrevistado de número quatro).*
- *Eu achei bom. Não precisa melhorar (Entrevistado de número cinco).*
- *Achei que o processo foi um verdadeiro tratamento de choque. Acho que deveria ter um dia a mais para refletir só sobre as emoções. Elas mexem muito com a gente, e, às vezes, precisam de um tempo para que a gente assimile (Entrevistado de número seis).*
- *Achei o processo bom. Eu é que estava em um período corrido no meu trabalho, mas no mais achei bom (Entrevistado de número sete).*
- *Acredito que poderia ter um acompanhamento direto, sentar, após um período de tempo, com o instrutor, para saber como está o andamento das ações. No mais é muito bom (Entrevistado de número oito).*
- *No contexto geral, foi muito bom. Como sugestão, acho que poderia ter uma carga horária um pouco maior, umas horinhas a mais. Eu aprendi bastante com as conversas informais, com as pessoas que também estavam realizando seu planejamento pessoal. Achei muito enriquecedor (Entrevistado de número nove).*

O resultado final das entrevistas pode ser considerado satisfatório, onde os nove entrevistados mostraram-se bastante contentes com os seus planejamentos, bem como com os benefícios que ele trouxe, e que ainda trará, a elas.

6 ALINHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Após o Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal proposto, ter sido validado, com resultados favoráveis, o mesmo está apto para ser alinhado com o planejamento estratégico organizacional. Para estabelecer a ligação entre os dois planejamentos, foram considerados o Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal desenvolvido (ver página 77) e o modelo de Planejamento Estratégico Organizacional de Estrada (ver página 32).

O Modelo de Planejamento Estratégico Organizacional, desenvolvido por Estrada (2006), foi adaptado, e salienta os seguintes elementos, conforme a Figura 18: a) avaliação organizacional e estabelecimento da visão de futuro; b) análise interna e externa; c) questões estratégicas e planos de ação e d) controle estratégico e inovação.



Figura 18 – Planejamento Estratégico Organizacional, adaptado de Estrada (2006)

Esse modelo, por ter suas etapas interligadas, e interagindo entre si, através da condução do processo de mudança organizacional, monitoramento e retroalimentação das informações, permite que ajustes sejam feitos, e redirecionadas as informações obtidas. Por ser um processo dinâmico, os planos de ação implantados podem ser aprimorados e reformulados. Logo, esse modelo diagnostica a organização e é eficiente na implementação das estratégias, uma vez que o processo de mudança promove uma absorção do crescimento técnico e comportamental, tanto da empresa como de seus recursos humanos. Sendo assim, esse modelo permite o alinhamento com o modelo de planejamento pessoal desenvolvido.

O alinhamento refere-se ao ajuste dos elementos formais (tecnologia, estratégia e estrutura) e informais (pessoas, líderes e valores) da organização, para que as suas estratégias sejam eficazmente implementadas. Nesse caso, o ajuste refere-se aos elementos estratégicos e humanos.

6.1 O Alinhamento do Planejamento Estratégico Pessoal com o Planejamento Estratégico Organizacional

As organizações passam, anualmente, por um processo onde as metas, para os próximos anos, são estabelecidas e avaliadas pela diretoria, visando a continuidade e expansão da entidade empresarial. Esse processo é chamado de Planejamento Estratégico. Assim, pode-se dizer que o PE da organização deve responder ao planejamento pessoal dos acionistas (ou empresário) da empresa.

De acordo com o modelo de planejamento estratégico pessoal proposto, e com o envolvimento dos **acionistas** (ou empresário), na empresa, esse alinhamento se dá pelo **Planejamento de Negócios Pessoais**, quando o acionista (empresário) apenas investe na empresa, e também pelo seu **Planejamento Profissional**, quando o acionista (empresário) atua como um diretor ou conselheiro, ou seja, quando ele trabalha na empresa ou atua em um conselho qualquer da organização. Esse alinhamento acontece na **visão de futuro da organização**, elaborada em seu PE, pois, o desejo de qualquer acionista (empresário) é obter retorno financeiro de seus investimentos. Logo, a empresa, ao procurar atingir sua visão de futuro, responde, também, à visão de futuro dos acionistas (empresário).

O alinhamento entre o planejamento pessoal e o organizacional permite a construção de um modelo inserido numa visão humanística, cujo ponto crucial é a identidade pessoal. A

vinculação dos objetivos pessoais à visão de futuro da empresa resulta numa predisposição positiva, das pessoas, à melhoria e à mudança. Dessa forma, aquilo que a empresa valoriza, assim como os significados comuns aos membros da organização, devem estar presentes na sua declaração de visão e em seus valores.

Existem condições de ligar a identidade individual à marca empresarial, as aspirações pessoais às metas organizacionais e os objetivos de aprendizado profissional às necessidades do negócio. A união desses fatores torna possível harmonizar todos os níveis da organização, formando profissionais mais conscientes da sua contribuição e importância estratégica no negócio. Assim, o planejamento pessoal dos **funcionários** também deve estar alinhado ao PE da organização.

Uma vez elaborado o PE da organização, o alinhamento, entre este planejamento e o planejamento pessoal dos funcionários, ocorre pelo entendimento destes últimos, das **questões estratégicas** e dos **planos de ação** da organização. É a partir desses dados que os funcionários poderão fazer o seu **planejamento profissional**, exatamente a área de maior interferência em seu planejamento pessoal.

O planejamento profissional busca atender aos desejos e aspirações da organização, permitindo que a empresa consiga cumprir seu PE com profissionais qualificados, e que reconheçam a importância da melhoria contínua e da mudança. O profissional responde à organização com qualificação, comportamentos desejados e vontade de se desenvolver. A organização, contudo, precisa avaliar se está atendendo, de modo satisfatório, aos desejos de seus funcionários, se está oferecendo oportunidades de crescimento e criando um ambiente harmônico, pois a contribuição deve ser recíproca. A aliança desses dois fatores busca a coerência de propósitos entre as estratégias da empresa e as estratégias pessoais dos recursos humanos da organização.

O alinhamento do planejamento estratégico pessoal dos acionistas (empresário) e dos funcionários, com o planejamento estratégico da organização, é apresentado na Figura 19.

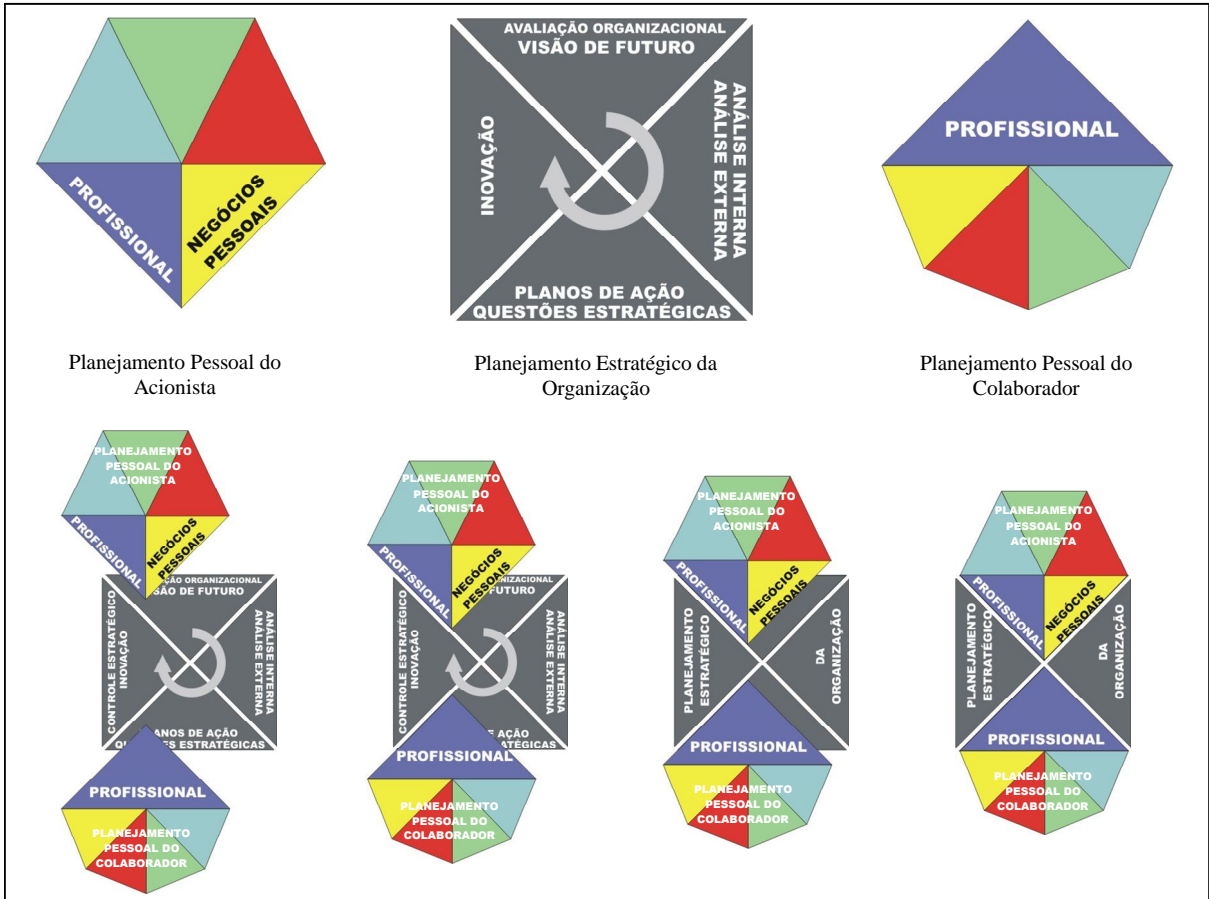


Figura 19 – Alinhamento do Planejamento Estratégico Pessoal com o Planejamento Estratégico Organizacional

7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste sétimo capítulo, os resultados conclusivos, da análise teórica realizada, serão apresentados e comentados pelo autor da dissertação. Também ficam registradas as recomendações para os trabalhos futuros nesta área, concluindo, por fim, o presente estudo.

7.1 Conclusões

Ao finalizar o trabalho, pode-se concluir que:

O Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta de gestão, que permite à organização aumentar o seu grau de acertos, em relação às estratégias adotadas, aos planos de ação, que decorram dessas estratégias, e os objetivos a serem alcançados por meio dessas estratégias.

Após a análise dos modelos de Planejamento Estratégico Organizacional, selecionados, foi escolhido o modelo de Estrada, para alinhar com o Planejamento Estratégico Pessoal, uma vez que esse modelo diagnostica a organização, sendo eficiente na implementação das estratégias, promovendo, através do processo de mudança, uma absorção do crescimento técnico e comportamental, tanto da empresa como de seus recursos humanos.

O Planejamento Estratégico Pessoal é uma ferramenta que possibilita à pessoa fazer uma reflexão profunda sobre sua vida, permitindo que visualize, com antecedência, onde quer chegar, qual o caminho que deve seguir, quando deve atingir seus objetivos e quais as variáveis que poderão surgir.

As pessoas devem ter vários sonhos, aspirações e objetivos. Devem procurar contemplar as diversas áreas que compõem sua vida. Esse equilíbrio permite que a pessoa aproveite melhor seu tempo, seja mais feliz e produtiva.

Periodicamente, a pessoa deve revisar seu planejamento, para fazer correções e continuar a execução dos seus planos de ação.

Foram analisados os modelos de Planejamento Estratégico Pessoal existentes na literatura, que fossem relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. Contudo, o autor entendeu que nenhum dos modelos estudados contemplava todos os campos e elementos que deveriam compor um Planejamento Estratégico Pessoal.

Foi desenvolvido um modelo de Planejamento Estratégico Pessoal, sob a orientação do Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, que contempla cinco áreas, ou cinco planejamentos específicos: Planejamento Individual, Planejamento Profissional, Planejamento Familiar, Planejamento de Negócios Pessoais e Planejamento da Participação Social. O planejamento dessas cinco áreas permite que a pessoa se desenvolva de maneira equilibrada e integrada. Cada área, desse planejamento, é dividida em campos e elementos, procurando, assim, abranger vários aspectos da vida da pessoa.

A validação do Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal desenvolvido foi positiva. Os entrevistados ressaltaram os benefícios e a utilidade do mesmo, solicitando, apenas, acompanhamento após um período, para verificar o andamento das ações e metas. No entanto, ressalte-se que a responsabilidade pela elaboração e implementação do planejamento estratégico pessoal é da própria pessoa.

Com o Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal validado, positivamente, o mesmo pôde ser alinhado ao Planejamento Estratégico Organizacional, de Estrada, de forma harmônica, destacando as áreas onde esse alinhamento ocorre e, assim, atingindo o objetivo proposto neste estudo.

Organizações, que queiram manter-se no mercado, deverão despertar para novas práticas administrativas, desenvolver novas estratégias e buscar o envolvimento de seus colaboradores, para alinhá-los com os objetivos da empresa, pois os profissionais, cujas metas pessoais estejam alinhadas com a da organização, tendem a estar totalmente engajados e a serem altamente produtivos.

O alinhamento entre o Planejamento Pessoal e o Organizacional permite a construção de um modelo inserido numa visão humanística, harmonizando os níveis da organização, trazendo benefícios para ela e aos funcionários.

Esse trabalho é relevante, uma vez que não encontrou-se, na academia brasileira, um estudo que aprofundasse os dois planejamentos (pessoal e organizacional), e permitisse o alinhamento entre as aspirações das pessoas com as da organização, trazendo benefícios para ambos.

7.2 Recomendações

Seguem algumas recomendações sobre o tema, uma vez que os assuntos não se esgotam e podem ser estudados sob várias perspectivas, auxiliando outros pesquisadores no desenvolvimento de suas pesquisas. Saliente-se que as recomendações não estão ordenadas por ordem de importância, ou prioridade. Assim, recomenda-se:

- Aprofundar cada uma das cinco áreas, que compõem o Planejamento Estratégico Pessoal, bem como os seus campos e elementos, totalizando cinco novos estudos;
- Revisar e complementar o Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal, proposto neste trabalho, podendo configurar-se em um trabalho de doutorado;
- Aplicar o Modelo desenvolvido a um maior número de pessoas;
- Aplicar o Modelo desenvolvido a uma empresa, fazer o alinhamento do planejamento pessoal dos acionistas (empresário) e dos funcionários com o planejamento estratégico da organização e levantar a satisfação das três partes;
- Verificar a mudança organizacional ocorrida, a partir da aplicação do planejamento profissional dos funcionários alinhados ao planejamento estratégico da organização;
- Aplicar o Modelo e avaliar o grau de alinhamento, dos funcionários e dos acionistas (empresário), com o Planejamento Organizacional;
- Avaliar os impactos que a implementação das ações, derivadas do Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal, trouxeram para as pessoas e para as organizações em que atuam e
- Analisar como outros modelos de Planejamento Estratégico Organizacional possam alinhar as aspirações pessoais com as metas da organização.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8.1 Artigos em Português

BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. **Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira?** In: ENANPAD. Atibaia: ANPAD, 2003.

BASTOS, A. V. B. **A escolha e o comprometimento com a carreira:** um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. In: Revista de Administração. São Paulo, v.32, n.3, p.28-39, jul- set, 1997.

BERNDT, A.; COIMBRA, R. **As organizações como sistemas saudáveis.** In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo – FGV, v. 35, n. 4, p. 33 – 41, 1995.

CABRERA, L. C. Q. **Trabalho, estudo e diversão:** A *Career Fair* 2003 propõe o surgimento do profissional que se coloca 100% em tudo o que faz. São Paulo, jul. 2003. Revista Exame Você S/A, São Paulo, n. 61, p. 54 - 59, jul. 2003. Entrevista concedida a Maria Tereza Gomes.

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

COLLINS, J. C.; PORRAS, I. **Construindo a visão da empresa.** HSM Management, mar-abr. 1998, p.32-42.

CRUZ, G. B. **Direito de família.** 2. ed., v.I, Coimbra, p.1, 1942.

DIAS, C. M. S. B; SILVA, M. A. S. **Os avós na perspectiva de jovens universitários.** In: Psicologia em Estudo, Maringá, v. 8, num. esp., p. 55-62, 2003.

DIAS, A. **Vista a camisa dos seus pontos fortes.** São Paulo, jun. 2005. Revista Exame Você S/A, São Paulo, n. 84, p. 22 - 8, jun. 2005.

DINIZ, D. **Nunca é cedo para começar.** São Paulo, fev. 2006. Revista Você S/A. São Paulo, n. 92, p. 38 - 41, fev. 2006.

DINSMORE, P. C. **O projeto Você.** São Paulo, dez. 2002. Revista Você S/A, São Paulo, n. 54, p. 52 - 9, dez. 2002.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. **A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional.** In: Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147-178, set/dez, 2007.

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

GRUBISICH, J. C. **Destaque-se na multidão.** São Paulo, abr. 2006. Revista Exame Você S/A, São Paulo, n. 94, p. 20-25, abr. 2006. Entrevista concedida a Fabiana Corrêa.

HSM Management. **Ferramentas para o crescimento.** n. 43, p. 39-47, mar-abri, 2004.

MAIA, N. S. **A dor e a delícia de ser avô aos 40 anos.** Geração, Minas Gerais, n.2, mar. 2004. Entrevista concedida ao Jornal Geração.

MARTINS, L. C. **A dor e a delícia de ser avô aos 40 anos.** Geração, Minas Gerais, n.2, mar. 2004. Entrevista concedida ao Jornal Geração.

MOURA, M. M. B. **A dor e a delícia de ser avô aos 40 anos.** Geração, Minas Gerais, n.2, mar. 2004. Entrevista concedida ao Jornal Geração.

MÜZELL, R. Longe de casa... **Zero Hora.** Porto Alegre, 18 mai. 2008. Caderno de Empregos & Oportunidades.

NAPOLITANO, G. **Um bom negócio (para os calmos).** São Paulo, set. 2006. Revista Guia Exame, São Paulo, p. 18 – 19, set. 2006.

PASSARELLI, L. **Na mira do headhunter.** São Paulo, abr. 2006. Revista Exame Você S/A, São Paulo, n. 94, p. 26-29, abr. 2006.

PERFIL TUDO de bom: pesquisa exclusiva da consultoria DBM mostra quem é o profissional que as empresas desejam ter em suas equipes. São Paulo, fev. 2006. Revista Exame Você S/A, São Paulo, n. 92, p. 28-31, fev. 2006.

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

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. **Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados.** In: ENEGEP - XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS, 1997.

SHINYASHIKI, R. Acerte o passo em 2007. **Revista Vencer!**, São Paulo, n. 87, p. 82-3, dez. 2006.

SIMÕES, M. Saiba desenvolver suas inteligências múltiplas. **Revista Vencer!** São Paulo, n. 87, p. 46 – 55, dez. 2006.

TEIXEIRA, A. N. J.; FROES, R. C.; ZAGO, E. C. **A comunicação e o relacionamento da família atual em virtude dos novos tempos.** In: REC – Revista Eletrônica de Comunicação. UniFacef, n.1, jan./jun., 2006.

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

8.2 Artigos em outros idiomas

BELARDINELLI, S. The evolution of family institution and its impact on society and business. **Family Business Review**, San Francisco, v.15, n.3, p.169-173, Sep., 2002.

BLUCKERT, P. The foundations of a psychological approach to executive coaching. **Industrial and Commercial Training**, v.37, n.4, p.171-178, 2005.

JOO, B. Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. **Human Resource Development Review**, v.4, n.4, p.462-488, 2005.

MAIRA, A. Aspiration alignment: a hidden key to competitive advantage. **The Journal of Business Strategy**, p.12-18, 2005.

THACH, E. The impact of executive coach and 360 feedback on leadership effectiveness. **Leadership and organizational Development Journal**, v.23, n.4, p.205-214, 2002.

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

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

WHO – World Health Organization (OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE). **Concept of Mental Health Promotion and Developing Country-Specific Plans for Mental Health Promotion.** Report of the Regional Workshop. Thailand, 2005.

8.3 Livros em Português

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

AGUIAR, J. E. **A experiência da co-residência para idosos em família intergeracional.** 2007. 106 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. _____. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ALOE, A. **Contabilidade Geral.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 1973.

ALTHOFF, C. R. **Convivendo em família: contribuição para a construção de uma teoria substantiva sobre o ambiente familiar.** 2001. 174 f. Tese (Doutorado em Filosofia de Enfermagem) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ANDRADE, M. M. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação**. São Paulo: Atlas, 2002.

ANSOFF, I. H. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

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

AUTRAN, M.; COELHO, C. U. F. **Básico de contabilidade e finanças**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2003.

BARROS, L. A. M. **Alinhamento Estratégico**. 2007. 159 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BECKER, H. S. **Método de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Hucitec, 1997.

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BODIE, Z.; MERTON, R. C. **Finanças**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

BROWN, S. et al. **Administração da produção e operações**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BULGARELLI, W. **A teoria jurídica da empresa**. São Paulo: RT, 1985.

CARVALHO, M. C. B. (org). et al. **A família contemporânea em debate**. São Paulo: EDUC/Cortez, 2002.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CENTA, M. L. **Do natural ao artificial a trajetória de um casal infértil**. Curitiba: Do Autor, 2001.

CERQUEIRA, J. P. Jorge Cerqueira Consultores Associados. **Times de trabalho**. [S.l], 1996. Apostila.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 2.ed. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

_____. _____. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 18.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHINOY, E. **Sociedade: Uma Introdução à Sociologia**. São Paulo: Cultrix, 1967.

COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor:** um Estudo Comparativo entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: SENAC São Paulo, 2000.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Traduzido por Luciana de Oliveira da Rocha. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORDEIRO, J. V. B. M. **Alinhamento Estratégico:** estudos multicaseos em empresas paranaenses de médio porte. Tese de Doutorado. UFSC: Florianópolis, 2005.

COSTA, A. C. G. **Protagonismo juvenil:** adolescência, educação e participação democrática. Salvador: Fundação Odebrecht, 1998.

COVEY, S. R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes.** 12 ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

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

DAFT, R. L. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DESLANDES, S. F. **Pesquisa Social:** Teoria, Método e Criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

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

DURAND, M. **Doença ocupacional.** São Paulo: Escuta, 2000.

EMMETT, R. **Não deixe para depois o que você pode fazer agora:** dicas práticas para organizar seu tempo e se tornar mais produtivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

ESTRADA, R. J. S. **A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica:** do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. 2006. 132 f. Tese (Pós-Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, V. A. **O planejamento profissional e o seu alinhamento ao planejamento estratégico organizacional.** 2007. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

FERREIRA, A. B. H. **Minidicionário Aurélio.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

_____. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.** 3.ed. Curitiba: Nova Fronteira, 2004.

FERREIRA, R. **Como planejar, organizar e controlar seu dinheiro:** manual de finanças pessoais. São Paulo: IOB Thompson, 2006.

FERREL, O. C; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing.** 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça e caleidoscópio da indústria brasileira.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FORACCHI, M. M. **A juventude na sociedade moderna.** São Paulo: Edusp, 1972.

FORTUNA, E. **Mercado Financeiro: produtos e serviços.** 14. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

FRANCO, H. **Contabilidade Geral.** 18.ed. São Paulo: Atlas, 1972.

FREIRE, A. **Paixão por Empreender: como colocar suas idéias em prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIDDENS, A. Família. In: **O mundo em descontrole: o que a globalização está fazendo de nós.** Rio de Janeiro: Record, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. _____. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira.** 7.ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia.** Rio de Janeiro: Vozes, 1987.

HALL, R. **Organizações: estrutura e processos.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2004.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JAMES, W. **As variedades da experiência religiosa.** Nova Iorque: Modern Library, s.d.

KAMEL, D.; KAMEL, J. G. N. **Nutrição e exercício.** 2.ed. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard*.** 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Alinhamento: usando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento e controle.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. _____. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

KUNTZ, R. A. **Marketing político: manual de campanha eleitoral**. 11.ed. São Paulo: Global, 2006.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

LATOURELLE, R.; FISICHELLA, R. **Dicionário de teologia fundamental**. Petrópolis: Vozes, 1994.

LEITE, C. B. **O século do lazer**. São Paulo: LTR, 1995.

LEITE, I. L. **Gênero, família e representação social da velhice**. Londrina: Eduel, 2004.

LÜDKE, M.; ANDRE, M. E. D. **A Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

LUQUET, M. **Guia Valor Econômico de finanças pessoais**. São Paulo: Globo, 2000.

MACHADO, J. R. **A arte de administrar pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MANHANELLI, C. A. **Estratégias eleitorais: marketing político**. São Paulo: Summus, 1988.

MARCELLINO, N. C. **Estudos do lazer: uma introdução**. 3.ed. Campinas: Autores Associados, 2002.

MARINHO, P. **A pesquisa em ciências humanas**. São Paulo: Vozes, 1980.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MERTON, T. **Diálogos com o silêncio**. Rio de Janeiro: Fissus, 2003.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M.E. (1998). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

MOLINA, M. A. S. **Enfrentando o câncer em família**. 2005. 250 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá.

NAVARRO, L. **Super Você: descubra seu poder de superação**. São Paulo: Gente, 2003.

NERY, M. E. S.; VANZIN, A. S. **Enfermagem em Saúde Pública**. 3.ed. Porto Alegre: RM&L, 2002.

ÓDEA, T. F. **Sociologia da Religião**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1969.

OLIVEIRA, D. P. R. **Uma contribuição aos estudos dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações**. 1986. Tese (Doutorado) - FEA – USP, São Paulo.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, J. **Campanha política: como ganhar uma eleição, regras e dicas**. São Paulo: A Girafa, 2006.

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

PEREIRA, H. P. et al. **Como agarrar seu eleitor: manual de campanha**. São Paulo: SENAC, 1995.

PROENÇA, J. **Planejamento Pessoal e Administração do Tempo: otimização do tempo com o Pocket PC**. São Paulo: IEditora, 2003.

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

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

REDONDO, W. **Planejamento de uma campanha política**. 3.ed. São Paulo: 2002.

RIOS, D. R. **Minidicionário escolar da língua portuguesa**. São Paulo: DCL, 2006.

ROSA, J. A. **Planejamento estratégico: roteiro, instruções e formulários**. São Paulo: STS, 2001.

SARTI, C. A. **Família e individualidade: um problema moderno**. Texto preparado para mesa redonda “*Perspectivas de análise teórica da família*”, no Seminário A família contemporânea em debate. Instituto de Estudos Especiais da PUC de São Paulo. São Paulo, outubro de 1993 (mimeo).

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

SCALON, M. C.; LANDIN, L. **Doações e trabalho voluntário no Brasil: uma pesquisa.** Rio de Janeiro: 7Letras, 2000.

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

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1967.

SILVA, L. S.; SILVA, R. M. **Vigilantes da saúde: uma opção de vida.** São Paulo: Paulinas, 1999.

SILVA, A. **E agora, o que é que eu faço?!**: tudo que você precisa saber para construir a carreira dos seus sonhos. São Paulo: Alegro, 2002.

SILVA, E. D. **Gestão em finanças pessoais: uma metodologia para se adquirir educação e saúde financeira.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

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

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

STANHOPE, M.; LANCASTER, J. **Teorias e Desenvolvimento Familiar.** Enfermagem Comunitária: Promoção de Saúde de Grupos, Famílias e Indivíduos. Lisboa: Lusociência, 1999.

STOEGER, W. R. **As leis da natureza: conhecimento humano e ação divina.** São Paulo: Paulinas, 2002.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUA SANTIDADE, O Dalai-Lama. **A arte da felicidade: um manual para a vida.** Traduzido por Waldéa Barcellos. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SUA SANTIDADE, O Dalai-Lama. **O caminho da tranquilidade.** Traduzido por Maria Luiza Newlands Silveira e Márcia Cláudia Alves. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

TEIXEIRA, E. A.; MINK, C. **Competências Múltiplas Gerenciais: gerenciamento de Projetos utilizando o MS Project 98.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.

THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND, A. J. III. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TIBA, I. **Quem ama educa!:** formando cidadãos éticos. São Paulo: Integrare, 2007.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 1995.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia e técnicas de pesquisa social**. vol. III. Campinas: IPPACC, 1970.

URBAN, H. **As grandes lições da vida: princípios fundamentais para se viver bem**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento Estratégico Empresarial: foco em clientes e pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VELOSO, D. **A política na prática: como organizar e conduzir uma campanha política**. 2.ed. Goiânia: AB, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Atlas, 1997.

WALTON, R. **Tecnologia de informação: uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. 5.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2.ed. São Paulo: Makroon Books, 1996.

WINNICOTT, D. V. **A família e o desenvolvimento individual**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

8.4 Livros em Outros Idiomas

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

DAVIS, K. **Human Society**. New York: Macmillan, 1949.

DUMAZEDIER, Y. **Société éducative et pouvoir cultural**. Paris: Du Senil, 1976.

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

KIMBALL, S. W. **Marriage and family relations: participants study guide**. Salt Lake City, 2000.

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

LÉVI-STRAUSS, C. **Les structures élémentaires de la parenté**. Paris: Mouton, 1967.

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

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

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

ROBERT, P. **Le petit Robert**. Montréal: les dictionnaires Robert. Canada, 1989.

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

8.5 Pesquisa na Internet em Português

AMANCIO, J. L. **Planejamento Pessoal**, 2006. Disponível em: <http://www.aapsa.com/artigos.asp?id_artigo=97> Acesso em 19 abr. 2006, às 09:51.

BAER, A. **Competitividade pede uma pós-graduação a cada três anos**: aqueles que se acomodarem estão fora do mercado em pouquíssimo tempo, 2005. Disponível em: <<http://canais.ondarpc.com.br/posgraduacao/noticias/conteudo.phtml?id=458467>> Acesso em 31 ago. 2006, às 23:15.

BRANDÃO, A. **Entenda a importância de uma rede de contatos profissionais e saiba começar ou fortalecer seu *networking***. 2008. Disponível em <http://www.timaster.com.br/revista/materiais%5Cmain_materia.asp?codigo=1358> Acesso em 15 abr. 2008, às 11:31.

BRONDANI, G. **O Planejamento Estratégico nas organizações**, 1999. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sfc/ideias/ideias/planeja.htm>> Acesso em 08 mai. 2006, às 09:59.

BRUN, G. **Casamento feliz é aquele que se assemelha a um longo papo**, 2003. Informativo da Associação Gaúcha de Terapia Familiar, ano 5, n. 19, dez. 2003. Disponível em: <http://www.agatef.com.br/admin/content/jornais/arquivos/042007_dezembro2003.pdf> Acesso em 02 mai. 2008, às 09:25. Entrevista concedida à Adriana Zanonatto.

COSTA, C. **Por que escrever um Planejamento Estratégico Pessoal?**, 2005. Disponível em: <http://www.acontecendoaqui.com.br/at_088.php> Acesso em 08 mai. 2006, às 09:40.

CUNHA, C. F. V. **Amizade**, 2007. Disponível em: <<http://universais.blogspot.com/2007/08/relacionamentos-e-afetividade.html>> Acesso em 23 abr. 2008, às 12:40.

FERREIRA, U. **Relacionamento pais e filhos: amor, diálogo e liberdade no relacionamento entre pais e filhos**, 2007. Disponível em: <<http://scribd.com/doc/2927141/umberto-ferreira-RELACIONAMENTO-ENTRE-PAIS-E-FILHOS>> Acesso em 02 mai. 2008, às 09:31.

FRIDSCHTEIN, R. **Administrar o tempo pode ser mais fácil do que você pensa**, 2003. Disponível em: <http://carreiras.emprego.com.br/carreira/administracao/planejamento/170203-administracao_tempo_renato.shtm> Acesso em 19 abr. 2006, às 10:56.

GENTIL, V. **Saúde mental**, 2008. Disponível em: <http://drauziovarella.ig.com.br/entrevistas/saudemental.asp> Acesso em 23 abr. 2008, às 11:21.

GOTTMAN, J. **Uma entrevista sobre amor, paixão, sexo e casamento**, 2003. Informativo da Associação Gaúcha de Terapia Familiar, ano 5, n. 19, dez. 2003. Disponível em: http://www.agatef.com.br/admin/content/jornais/arquivos/042007_dezembro2003.pdf Acesso em 02 mai. 2008, às 09:25. Entrevista concedida à Luiz Carlos Prado.

HALLS, D.; DAY, A. P. **Dicionário de termos Ecológicos – M**, 1990. Disponível em: <http://funverde.wordpress.com/2008/01/01/dicionario-de-terminos-ecologicos-m/> Acesso em 18 abr. 2008, às 12:07.

HILLESHEIM, S. W. **Coaching: O executivo como coach**, 2007. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br> Acesso em 03 jul. 2007, às 10:36.

KANITZ, S. **Voluntários**, 2007. Disponível em: <http://voluntarios.com.br> Acesso em 08 mai. 2007, às 08:45.

LEAL, E. **Construindo o futuro com o Coaching centrado em valores: uma abordagem integral para a gestão pessoal**, 2006. Disponível em: <http://www.fabricaabstrata.com.br> Acesso em 03 jul. 2007, às 08:23.

LOURENÇO, M. S. M. **Construindo a afetividade de nossos filhos: formamos nossas crianças com relacionamentos afetivos positivos**, 2008. Disponível em: <http://www.cancaonova.com/portal/canais/formacao/internas.php%3Ffid%3D%26e%3D9131+construindo+a+afetividade+de+nossos+filhos&hl+pt-BR&ct=clnk&cd=1&gl=br> Publicado em 26 mar 2008. Acesso em 23 abr. 2008, às 12:36.

LUKS, A. **Voluntários vivem mais e com maior saúde!**, 2003. Disponível em: <http://www.voluntarios.com.br/brasil.htm> Acesso em 09 mai. 2008, às 10:20.

MACEDO, G. B. **Planeje sua carreira com inteligência (Parte I). VOCÊ S/A**. Disponível em: http://vocesa.abril.com.br/aberto/colunistas/pgart_0701_20042004_38005.shl Publicado em 20 abr 2004. Acesso em 19 de abr. 2007, às 08:00.

MARTANI, S. **Avós e netos: uma relação sem limites!**, 2006. Disponível em: <http://www.alobebe.com.br/site/revista/reportagem.asp?texto=387> Publicado em mar. 2006, edição 26. Acesso em 02 de mai. 2008, às 10:05. Entrevista concedida à Vanessa Castelo.

MASTERS, W.; JOHNSON, V. **Uma entrevista sobre amor, paixão, sexo e casamento**, 2003. Informativo da Associação Gaúcha de Terapia Familiar, ano 5, n. 19, dez. 2003. Disponível em: http://www.agatef.com.br/admin/content/jornais/arquivos/042007_dezembro2003.pdf Acesso em 02 mai. 2008, às 09:25. Entrevista concedida à Luiz Carlos Prado.

NAVARRO, L. **Planejamento Estratégico Pessoal**. 2006. Curso Online de Planejamento Estratégico Pessoal. Disponível em: <http://www.webtraining.com.br/servlet/ServletSigaDesktop?action=showInicio> Acesso em 1º set. 2006, às 20:06.

O'CONNOR, J.; SEYMOUR, J. **Glossário de Termos de PNL**, 2008. Disponível em <<http://www.metas.com.br/glossarios>> Acesso em 08 abr. 2008, às 12:07.

PIRES, N. **Planejamento Estratégico Pessoal**, 2005. Disponível em: <<http://www.eap.ap.gov.br/imagens/download/planejamento.ppt>> Acesso em 28 ago. 2006, às 10:05.

PRADO, L. J. **Planejamento Estratégico Pessoal para uma vida melhor!**, 2006. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sfc/ideias/ideias/planeja.htm>> Acesso em 08 mai. 2006, às 09:59.

PY, L. A. **Relação de dependência entre pais e filhos**, 2007. Disponível em: <http://www.paradigma-sc.com.br/rentacontrol/bv/arquivos/2007_05_15_UN15.pdf> Acesso em 02 mai. 2008, às 09:34.

SCIADINI, P. **Espiritualidade? O que é isto?**, 2003. Disponível em: <<http://www.cancaonova.com/portal/canais/formacao/internas.php?id=&e=2468>> Acesso em 06 mai. 2008, às 09:02.

SHIBATA, L. H. **Planejamento e vida**, 2007. Disponível em: <http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artconsult/co11_planvida.htm> Acesso em 08 ago. 2007, às 16:12.

TESSARI, O. I. **Relação açucarada: convivência entre avós e netos traz benefícios para ambos**. 2008. Disponível em: <<http://ajudaemocional.tripod.com/rep/id51.html>> Acesso em 02 mai. 2008, às 10:03.

8.6 Pesquisa na Internet em Outros Idiomas

COTTERMAN, J. D.; WILBER, J. S. **Strategic Planning for Dumies**, 2000. Disponível em: <<http://www.altmanweil.com/about/articles/article.cfm?ArticleID=142>> Acesso em 27 jul. 2006, às 10:20.

ANEXO A

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção
Pós-Graduação em Nível de Mestrado

Identificação do respondente

Nome: _____

Sexo : () M () F

Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual?

Filhos: () Sim. Quantos? ____ () Não

Empresa

Nome da Empresa: _____

Admissão: ____/____/____

Cargo Atual: _____

Formação

Primeiro Grau () completo () incompleto

Segundo Grau ()

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual? _____ () Não

Informações sobre o Planejamento Pessoal realizado

1. De que forma você realizou o Planejamento Estratégico Pessoal?

() Em grupo (Seminário) () Particular

2. Que área(s) do Planejamento Pessoal você realizou?

() Planejamento Individual () Planejamento Profissional () Planejamento Familiar

() Planejamento da Participação Social

() Planejamento de Negócios Pessoais

3. Em relação ao **Planejamento Individual**, quais campo(s) você planejou?

() Afetividade () Economia () Finanças () Saúde () Lazer/Cultura () Tempo

4. Descreva, com suas palavras, que benefícios pessoais o planejamento, desse(s) campo(s), lhe trouxe(ram).

5. Em relação ao **Planejamento Profissional**, quais campo(s) você planejou?

() Carreira

() Competências Técnicas

() Formação () Atualização () Idiomas () Estágios

() Competências Comportamentais

() Ambiente Organizacional

6. Sobre a Competência Técnica **Formação**, qual(is) os elemento(s) você planejou?

- Graduação
- Pós-Graduação *lato sensu* (Especialização e MBA)
- Pós-Graduação *stricto sensu* (Mestrado e Doutorado)

7. Ainda em relação ao Planejamento Profissional, descreva que benefícios pessoais o planejamento, desse(s) campo(s), lhe trouxe(ram)?

8. De que maneira você acha que seu planejamento profissional contribuiu com a empresa em que você trabalha?

9. Em relação ao **Planejamento Familiar**, quais campo(s) você planejou?

- Relacionamento com o companheiro(a) Relacionamento com os filhos
- Relacionamento com os pais Relacionamento com os avôs ou netos

10. Descreva que benefícios pessoais o planejamento, desse(s) campo(s), lhe trouxe(ram).

11. Em relação ao **Planejamento de Negócios Pessoais**, quais campo(s) você planejou?

- Mercado
 - Produto Segmento
- Economia e Finanças
 - Patrimônio Rentabilidade Lucratividade

12. Descreva que benefícios pessoais o planejamento, desse(s) campo(s), lhe trouxe(ram).

13. Em relação ao **Planejamento da sua Participação Social**, quais campo(s) você planejou?

- Projetos Políticos Projetos Sociais Projetos Religiosos/Projetos Espirituais

14. Descreva que benefícios pessoais o planejamento, desse(s) campo(s) lhe trouxe(ram).

15. De forma geral, opine sobre os benefícios desse planejamento (incluindo todas as áreas que você planejou)?

16. Qual é sua avaliação geral sobre os benefícios obtidos?

17. Para você, quais foram os pontos altos desse processo de planejamento?

18. Cite quais pontos você acha que possam ser melhorados, no processo de Planejamento Estratégico Pessoal?