

**CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA  
COMPUTACIONAL DE APOIO AO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Gláucia Londero de Oliveira**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2009**

# **DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA COMPUTACIONAL DE APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL**

por

**Gláucia Londero de Oliveira**

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  
2009**

---

© 2009

Todos os direitos autorais reservados a Gláucia Londero de Oliveira. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com citação da fonte.

Endereço: Rua Jorge Pedro Abelin, n. 85, Bairro Nossa Senhora de Lourdes, Santa Maria, RS, 97050-390

Fone (0xx) 55 32219568; End. Eletr: [oliveira278@yahoo.com.br](mailto:oliveira278@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

**DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA COMPUTACIONAL DE  
APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL**

elaborada por  
Gláucia Londero de Oliveira

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

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

**Leoni Pentiado Godoy, Dra. (UFSM)**

**Júlio Cesar Mairesse Siluk, Dr. (UNIFRA)**

Santa Maria, 26 de Janeiro de 2009.

# **RESUMO**

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

## **DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA COMPUTACIONAL DE APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL**

AUTORA: GLÁUCIA LONDERO DE OLIVEIRA

ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 26 de Janeiro de 2009.

Esta dissertação apresenta uma ferramenta computacional para auxiliar o Planejamento Estratégico Pessoal de Estrada. O Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal de Estrada é composto por cinco áreas de atuação ou desempenho: planejamento individual, planejamento profissional, planejamento familiar, planejamento de negócios pessoais e planejamento da participação social. A ferramenta desenvolvida é simples de usar, e pode ser acessada tanto por quem está realizando o planejamento como quem está auxiliando o desenvolvimento. O planejamento está sempre vinculado a um período, e deve ser revisado periodicamente para que se mantenha em consonância com os anseios da pessoa, por isso o sistema deve também permitir que a mesma pessoa tenha diferentes planejamentos.

Palavras-chave: planejamento estratégico pessoal; desenvolvimento de software; projeto de interface, modelo de Estrada.

# **ABSTRACT**

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

## **DEVELOPING A COMPUTER-AIDED SYSTEM FOR STRATEGIC PERSONNEL PLANNING**

AUTHOR: GLÁUCIA LONDERO DE OLIVEIRA

MASTERMIND: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Defense Day and Place: Santa Maria, January, 26<sup>th</sup>, 2009.

This thesis presents a computational tool to aid the Strategic Personnel of Estrada. The Model of Strategic Personnel Planning of Estrada is composed of five areas of expertise or performance: individual planning, professional planning, family planning, business planning and personal social participation planning. The developed tool is simple to use, and can be accessed by who is doing the planning and who is helping the planning. The planning is always tied to a period, and should be reviewed periodically to keep in line with the desires of the person, so the system should also allow the same person to have different plans.

Key-words: personnel strategic planning; organizational strategic planning; alignment, software development, Estrada's model.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Paradigma dos 7 Hábitos .....	19
Figura 2 - Tipologia dos sonhos .....	21
Figura 3 - Pirâmide de sucesso em busca da eficácia .....	25
Figura 4 - A Fórmula do Sucesso e da Felicidade.....	26
Figura 5 - Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal.....	30
Figura 6 - Áreas do Planejamento Estratégico Pessoal de Estrada.....	34
Figura 7 - Modelo Estratégico Pessoal de Estrada .....	35
Figura 8 - Elementos do Planejamento Individual .....	37
Figura 9 - Elementos do Planejamento Familiar.....	43
Figura 10 - Elementos do Planejamento da Participação Social.....	46
Figura 11- Elementos do Planejamento de Negócios Pessoais.....	48
Figura 12 - Elementos do Planejamento Profissional.....	51
Figura 13 - Modelo Cascata .....	57
Figura 14 - Modelo Espiral .....	59
Figura 15 - Modelo RUP.....	60
Figura 16 - Processo de Interação humano-computador .....	65
Figura 17 - Modelo dos Três Pilares .....	68
Figura 18 - Processo iterativo de projeto de interfaces .....	69
Figura 19 – Resumo da Estrutura do Planejamento Estratégico de Estrada....	83
Figura 20 - Diagrama de Contexto .....	85
Figura 21 - Modelo de Dados.....	86
Figura 22 – Relação de Tabelas do Sistema.....	87
Figura 23 - Controle de Acesso.....	89
Figura 24 - Menu .....	89
Figura 25 - Cadastro de Curso .....	90
Figura 26 - Listagem de Cursos .....	91
Figura 27 - Listagem dos Planejamentos .....	92
Figura 28 - Cadastro de Planejamento.....	92
Figura 29 - Formulário de Cadastro de Usuários .....	93
Figura 30 - Módulo de Planejamento Estratégico.....	94
Figura 31 - Finalidade Básica.....	96
Figura 32 - Valores.....	97
Figura 33 - Supermetas.....	98
Figura 34 - Fatores Críticos de Sucesso .....	99
Figura 35 - Aspectos Internos .....	100
Figura 36 - Ambiente Externo.....	101
Figura 37: Questões Estratégicas .....	102
Figura 38 - Plano de Ação.....	103
Figura 39 - Formulário de Impressão do Planejamento .....	104

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As quatro dimensões da natureza do ser humano .....	18
Quadro 2 - Categorias do Modelo de Seiwert .....	23
Quadro 3 - Exemplos de Heurísticas de Usabilidade .....	73
Quadro 4 - Atores do Sistema .....	84
Quadro 5 - Casos de Uso.....	85
Quadro 6 - Descrição das Tabelas do Sistema .....	86



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Justificativa .....	12
1.2	Objetivos .....	13
1.2.1	Objetivos Específicos .....	13
1.3	Estrutura do Trabalho.....	13
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL .....	14
2.1	Modelo de Covey .....	15
2.1.1	Hábito .....	15
2.1.2	Vitória Particular .....	15
2.1.3	Vitória Pública .....	16
2.1.4	Renovação .....	17
2.2	Modelo de Souza .....	19
2.3	Modelo de Seiwert.....	22
2.4	Modelo de Cygler .....	25
2.4.1	Área 1: Tempo .....	26
2.4.2	Área 2: Energia .....	26
2.4.3	Área 3: Tarefas .....	27
2.4.4	Área 4: Indivíduo e Relacionamentos.....	27
2.4.5	Área 5: Conquistas.....	28
2.5	Modelo de Koshy.....	29
2.5.1	Personalidade .....	30
2.5.2	Atitudes .....	31
2.5.3	Valores .....	31
2.5.4	Papéis e Demandas .....	31
2.5.5	Habilidades Transferíveis .....	32
2.6	Coaching .....	33
2.7	Modelo de Estrada (2008).....	34
2.7.1	Planejamento Individual .....	36
2.7.2	Planejamento Familiar.....	42
2.7.3	Planejamento da Participação Social .....	45
2.7.4	Planejamento de Negócios Pessoais .....	48
2.7.5	Planejamento Profissional .....	49
3	DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE .....	56
3.1	Modelo Clássico de Desenvolvimento de Software.....	57
3.2	Modelo Espiral.....	58
3.3	Rational Unified Process (RUP) .....	59
3.3.1	Fases .....	60
3.3.2	Dimensões .....	61
3.3.3	Melhores Práticas.....	62
3.4	Projeto de Interfaces .....	63
3.5	Interação Humano-Computador (IHC).....	64
3.6	Interface e Interação.....	65
3.7	A visão da interface nos Projeto de Software.....	66
3.8	Usabilidade e Comunicabilidade .....	69
3.9	Projeto Participativo.....	70
3.10	Avaliação de Interfaces .....	71
4	METODOLOGIA DA PESQUISA .....	75
4.1	Classificação da pesquisa.....	75

4.2	Delimitações da pesquisa.....	77
4.3	Formulação do problema.....	77
4.4	Questões de pesquisa.....	78
4.5	Levantamento de dados.....	78
4.6	Análise dos dados.....	79
4.7	Teste-Piloto.....	80
4.8	Relatório.....	81
5	DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL DE ESTRADA (WEBPLAN).....	82
5.1	Requisitos do Sistema.....	83
5.1.1	Definição do Escopo do Sistema.....	84
5.1.2	Atores.....	84
5.1.3	Diagrama de Contexto.....	84
5.1.4	Casos de Uso.....	85
5.1.5	Modelo de Dados.....	85
5.2	Projeto do Sistema.....	88
5.3	Arquitetura de Dados.....	88
5.4	Definição dos Módulos do Sistema e suas Interfaces.....	88
5.4.1	Módulo de Controle de Acesso.....	88
5.4.2	Módulo de Cadastro de Cursos.....	90
5.4.3	Módulo de Cadastro de Planejamento.....	91
5.4.4	Módulo de Cadastro de Usuários.....	93
5.4.5	Módulo de Planejamento Estratégico.....	94
5.5	Validação da Ferramenta.....	104
6	CONCLUSÃO.....	105
7	REFERÊNCIAS.....	107
	ANEXO A.....	114

# 1 INTRODUÇÃO

Vive-se em um mundo caracterizado pela rapidez, urgência e oscilações. Somos submetidos a diversas mudanças, seja no ambiente de trabalho, em casa, na família, nos seus objetivos pessoais ou expectativas. Por isso somos obrigados a refletir sobre o caminho a seguir no futuro, somos impelidos a planejar se não quisermos ser ultrapassados pelos acontecimentos.

Planejar não é uma atividade fácil de ser realizada, mas é necessária se a pessoa quiser alcançar suas metas. Para Kotler (1998, p. 493) planejar é “decidir no presente o que fazer no futuro”. O planejamento força o indivíduo a reavaliar e refletir sobre sua própria vida (AUGUSTIN, 2008), a definir seus pontos fracos e fortes e as competências que deseja desenvolver. Para auxiliar a pessoa neste processo utilizamos a ferramenta chamada de Planejamento Estratégico Pessoal (PEP).

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão amplamente utilizada pelas empresas, segundo pesquisa (FERRAMENTAS, 2004) é utilizado em mais de 80% das empresas. Esta é uma ferramenta que propicia as empresas prepararem-se melhor para as alterações do ambiente em que está inserida e responder a elas com rapidez.

Mas o uso de Planejamento Estratégico não é exclusivo para empresas, as pessoas também enfrentam mudanças na sociedade e precisam planejar as suas vidas. O Planejamento Estratégico neste caso é chamado Planejamento Estratégico Pessoal (PEP).

Um bom planejamento ajuda a empresa a se preparar melhor para as mudanças (AUGUSTIN, 2008), o mesmo pode ser dito de indivíduos. Do mesmo modo como as empresas utilizam ferramentas e modelos para planejar e obter resultados, a pessoa também pode se beneficiar destes mesmos mecanismos, 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.

Através da utilização do Planejamento Estratégico Pessoal (PEP) o indivíduo poderá planejar o rumo de seus esforços e recursos, poderá de forma racional se preparar para o futuro, para a realização de seus anseios, ao invés de ficar à mercê dos imprevistos.

O Planejamento Estratégico Pessoal (PEP) está sempre vinculado a um período, e deve ser revisado periodicamente para que se mantenha em consonância com os anseios da pessoa, por isso o sistema deve também permitir que a mesma pessoa tenha diferentes planejamentos.

Muitos métodos para realizar Planejamento Estratégico Pessoal (PEP) têm sido propostos. E cada indivíduo deve adotar aquele que melhor se adequar a suas necessidades. O Modelo de Estrada (AUGUSTIN, 2008) possui uma visão abrangente do ser humano, abordando diversos aspectos e é este planejamento que iremos adotar no presente trabalho.

## **1.1 Justificativa**

A informação é fundamental para a tomada de decisões, mais do que isso, a rapidez e a confiabilidade com que essa informação chega até você podem direcionar o seu negócio para o sucesso ou para o fracasso.

Tradicionalmente o planejamento é uma atividade feita manualmente em papel, existem várias dificuldades associadas a isso: falta de legibilidade, extravio, feedback atrasado, etc. Logo uma ferramenta computacional irá facilitar o processo de desenvolvimento do planejamento pessoal.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo deste trabalho é desenvolver uma ferramenta computacional de apoio ao Planejamento Estratégico de Estrada, que seja simples de usar, e que possa ser acessada tanto por quem está realizando o planejamento como quem está auxiliando o desenvolvimento.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Analisar os modelos de Planejamento Estratégico Pessoal (PEP)
- Analisar os modelos de desenvolvimento de software
- Analisar os elementos que norteiam o projeto e avaliação de interfaces

## **1.3 Estrutura do Trabalho**

Para apresentação do sistema desenvolvido, o texto deste trabalho será estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 apresenta uma introdução ao tema do trabalho; o capítulo 2 aborda os modelos de planejamento estratégico; o capítulo 3 traz uma introdução às metodologias de desenvolvimento de software e projeto de interfaces; o capítulo 4 contém a metodologia científica, o capítulo 5 apresenta a descrição da ferramenta de apoio ao planejamento estratégico (WebPlan); o capítulo 6 mostra as conclusões do trabalho e após são apresentadas as referências bibliográficas.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL

O Planejamento Estratégico Pessoal (PEP) promove a mudança de hábitos e atitudes, promovendo um gerenciamento mais consciente da própria vida. Permite que a pessoa reflita sobre seus sonhos e aspirações e as formas que possui para alcançá-los, conseqüentemente gerenciando melhor seu tempo e recursos. Segundo Augustin (2008 p. 36) um projeto de vida bem elaborado “organiza os objetivos da pessoa e permite que esta consiga manter o foco e ver a sua vida através de uma perspectiva de longo prazo”.

O planejamento de vida incorpora a visão de um futuro almejado (SHIBATA, 2007), resulta em mudança e modificação, que são ingredientes essenciais do processo de um planejamento eficaz, ainda segundo Augustin (2008 p. 36) o planejamento estratégico

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. (...) Um projeto de vida bem elaborado organiza os objetivos da pessoa e permite que essa consiga manter o foco e ver sua vida através de uma perspectiva de longo prazo.

Para efetuar o planejamento pessoal é preciso pensar na vida como um projeto integrado envolvendo aspectos profissionais e pessoais (DINSMORE, 2002) para que haja equilíbrio.

O planejamento pessoal faz com que a pessoa faça uma reflexão profunda sobre sua própria vida, segundo Augustin (2008) a pessoa irá questionar seus valores e crenças, e descobrir quais características manter ou aperfeiçoar e as competências que poderão lhe trazer vantagens competitivas.

O planejamento deve ser contínuo, segundo Portillo (1997), permitindo aprimoramento e amadurecimento, e não deve ser feito apenas uma vez, mas revisado sempre que se fizer necessário.

Não existe uma única forma de realizar um planejamento pessoal, existem diversos modelos, e cada indivíduo deve adotar aquele que melhor se adequar as suas necessidades. A seguir temos um resumo dos principais modelos encontrados na literatura.

## **2.1 Modelo de Covey**

O Modelo de Covey apresenta uma abordagem voltada 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 é necessário assimilar vários conceitos e práticas, o modelo é dividido em quatro partes, que são apresentadas na seqüência.

### **2.1.1 Hábito**

O Hábito é a relação entre conhecimento, habilidade e desejo. O conhecimento é o quê e o porquê fazer, a habilidade é o modo de fazer e a motivação é o querer. Para que algo se torne um hábito, esses três elementos precisam estar reunidos. Segundo Covey (2002) é preciso cultivar hábitos eficazes.

A adoção de hábitos eficazes traz de modo progressivo, seqüencial e integrado, o desenvolvimento da eficácia pessoal e interpessoal, levando a pessoa a amadurecer e passar da dependência para a interdependência.

### **2.1.2 Vitória Particular**

Para Covey (2002) três hábitos que representam a Vitória Particular: ser proativo, ter o objetivo em mente e começar pelo mais importante. Através

destes hábitos que envolvem o próprio comportamento da pessoa, a pessoa pode se desenvolver e manter sua integridade.

- **Hábito 1: Ser Proativo (Princípios da Visão Pessoal)**

A proatividade é o hábito principal de uma pessoa eficaz, segundo Covey (2002) 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.

- **Hábito 2: Iniciar com Objetivo em Mente (Princípios da Liderança Pessoal)**

Para Covey (2002, p.124) começar com o objetivo em mente “significa começar tendo uma compreensão clara do destino”. A pessoa deve saber para onde está seguindo, de modo a compreender melhor onde está agora, e dar os passos sempre na direção correta.

Covey (2002) enfatiza que iniciar com os objetivos em mente expõe princípios de liderança pessoal, o autor também diferencia liderança e gerenciamento, enquanto a liderança trabalha os objetivos da pessoa, e não é uma experiência isolada, o gerenciamento trabalha com métodos.

- **Hábito 3: Iniciar pelo mais importante (Princípios do Gerenciamento Pessoal)**

É o hábito de colocar em prática os hábitos anteriormente citados, é a realização dos objetivos e a transformação em realidade, é saber priorizar o que é mais importante.

Começar pelo mais importante trabalha com questões ligadas à administração do tempo, da vida e delegação de poderes, focando a capacidade individual de gerenciamento da pessoa.

### **2.1.3 Vitória Pública**

A Vitória Pública é a interação eficaz, uma vez que estimula o trabalho conjunto, a comunicação entre as pessoas e traz resultados benéficos para



todos os envolvidos. Mais três hábitos (4, 5 e 6) são associados com Vitória Pública, agindo em conjunto para criar a interdependência efetiva.

- **Hábito 4:** Pensar em Ganha/Ganha (Princípios da Liderança Interpessoal)

Para que a pessoa passe da independência para a interdependência, em qualquer função que exerça, deve assumir um papel de liderança e encontrar-se em posição de influenciar outras pessoas. Covey (2002) alega que este hábito implica em aprendizado mútuo, influência mútua e benefícios mútuos.

- **Hábito 5:** Primeiro Compreender, Depois Ser Compreendido (Princípios da Comunicação Empática)

Possuir empatia é a chave para a comunicação interpessoal eficaz. Implica numa mudança de paradigma, pois geralmente a pessoa busca primeiro ser compreendida. É preciso saber observar e buscar soluções que sejam vantajosas para todos.

- **Hábito 6:** Criar Sinergia (Princípios de Cooperação Criativa)

A essência da sinergia 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 sinergia é a manifestação de todos os outros hábitos vistos em conjunto. É a liderança baseada em princípios: catalisa, unifica e libera os poderes existentes dentro das pessoas.

#### **2.1.4 Renovação**

A renovação é o hábito do aprimoramento contínuo, deve ser regular e equilibrada, englobando as quatro dimensões básicas da vida: física, espiritual, mental e social/emocional. Covey (2002) cita mais um hábito relacionado a este item:

- **Hábito 7:** Afinar o Instrumento (Princípios de Auto-Renovação Equilibrada)

Significa parar refletir e exercer as quatro dimensões da natureza do ser humano, com regularidade e consistência. Preserva e melhora o bem mais precioso da pessoa: ela mesma. O processo de auto-renovação deve ser equilibrado. Somente será eficaz quando lidar com todas as dimensões. Negligenciar qualquer uma das dimensões pode provocar um impacto negativo nas outras, pois estão todas estreitamente interligadas.

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.

Dimensão	Descrição
Física	cuidados com o corpo físico: comer alimentos adequados, exercitar o corpo de forma constante, descansar e relaxar o suficiente, e praticar exercícios regularmente
Espiritual	é o comprometimento com o seu sistema de valores
Mental	educação formal, que trabalhada de forma permanente, amplia e abre perspectivas para a pessoa
Social/Emocional	relacionamentos/interações com os outros

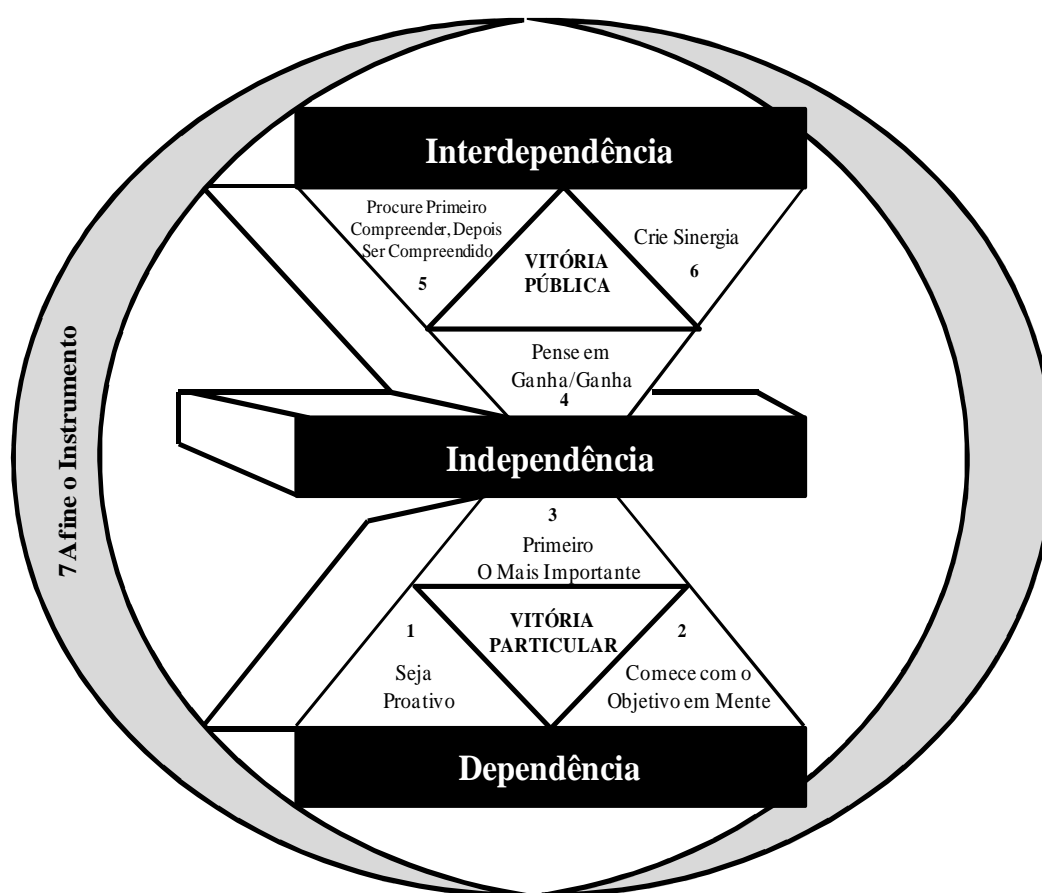
**Quadro 1 - As quatro dimensões da natureza do ser humano**

Os sete hábitos eficazes criam o máximo de sinergia entre as dimensões do ser humano. Os hábitos apresentados por Covey são básicos e abrangem a maioria dos princípios fundamentais da eficácia humana.

Os hábitos representam a interiorização de princípios, conceitos para a busca de felicidade e o sucesso. O modelo apresentado trabalha para que a pessoa passe da dependência para a interdependência, melhorando seus relacionamentos, conhecendo-se mais e tornando-se mais eficaz.

Covey também enfatiza, através do último hábito, a importância de manter as quatro dimensões em equilíbrio: física, mental, espiritual e social/emocional.

O Modelo de Covey busca trabalhar a pessoa de dentro para fora, partindo 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 seus paradigmas.



**Figura 1 - O Paradigma dos 7 Hábitos**  
Fonte: Covey (2002, p. 67)

## 2.2 Modelo de Souza

O Modelo de Souza aborda 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.

Os sonhos podem estar em constante mutação. Por isso, é importante que a pessoa não se apegue a um único objetivo, e tenha múltiplos sonhos. Para Souza (2003, p. 43), “diferentes aspirações podem conviver em paz, sem desperdício de energia, desde que você se organize”.

Para Souza o sonho é a primeira etapa do Planejamento Estratégico, desse modo o sonho de uma pessoa está diretamente ligado às suas necessidades.

Souza desenvolveu o que chamou de Tipologia dos Sonhos (Figura 2), representa os principais grupos de sonhos que uma pessoa possa ter, e estão enumerados de forma aleatória por todos têm o mesmo valor. A seguir um descrição de cada tipo de sonho:

- **Sonho Profissional:** 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.
- **Sonho Familiar:** 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.
- **Sonho Empresarial:** 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 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.
- **Sonho Comunitário:** 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.

- **Sonho Mundo:** Os sonhos para o país e mundo visam o combate às injustiças sociais, à miséria e desigualdade entre os povos.

Os sonhos íntimos são as alavancas 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.

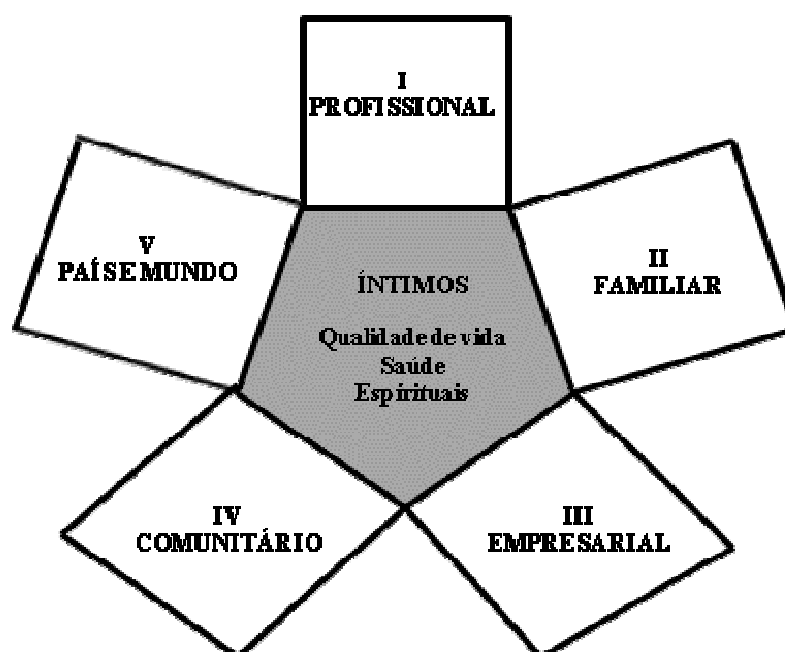


Figura 2 - Tipologia dos sonhos  
Fonte: Souza (2003, p. 52)

Após definir os sonhos é preciso olhar para o futuro, e imaginar onde quer estar, qual sua próxima atividade e o que deve fazer até lá. É preciso definir ações claras e direcionadas. Para Souza (2004) empreender sonhos requer gestos conscientes, disciplina e determinação. A pessoa também deve

conhecer suas próprias competências<sup>1</sup> para poder definir uma estratégia a seguir e descobrir qual o seu estilo pessoal.

Para Souza (2004) 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. A metodologia proposta por Souza sugere que a pessoa analise a sua situação atual, para depois projetar a situação desejada, através de ações estruturadas e direcionamento das metas.

O primeiro passo que deve ser adotado para concretizar o sonho é formalizá-lo no papel, e definir as ações concretas para a materialização da situação desejada. A pessoa deve listar seus sonhos, descrevê-los sucintamente, analisando a situação atual e a pretendida, escolhendo três deles para considerar mais importantes. Também deve criar um quadro relacionando os sonhos com as ações a serem tomadas definindo prazos de concretização, recursos e apoios disponíveis.

### **2.3 Modelo de Seiwert**

O modelo de Seiwert (2004) sugere o gerenciamento do tempo como estratégia. Gerenciar o tempo é mais do que simplesmente classificar prioridades, significa autogerenciamento e estruturação, uma vez que não se pode gerir o tempo, mas sim a nós mesmos.

---

<sup>1</sup> 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).

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).

Seiwert apresenta o Modelo do Equilíbrio de Tempo (

Quadro 2), que é composto por quatro categorias que se encontram em dependência recíproca. As categorias trabalhadas pelo autor citado são:

Categoria	Descrição
Desempenho, Trabalho	profissão, dinheiro, sucesso, carreira, bem-estar e fortuna.
Corpo	nutrição, descanso, descontração, condicionamento físico e expectativas para a vida.
Contato	relações pessoais, amigos, família, inclinação e reconhecimento.
Sentido	valores que dão sentido à vida e aos objetivos perseguidos; elementos como religião, amor, auto-realização, satisfação, filosofia e questionamento sobre o futuro.

**Quadro 2 - Categorias do Modelo de Seiwert**

Para que a pessoa alcance o autogerenciamento, o autor recomenda a utilização de sua Pirâmide de sucesso em busca da eficácia (Figura 3), composta por sete passos, demonstrando como a pessoa pode viver melhor em seu cotidiano.

O planejamento deve ser feito para um 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. Os sete passos propostos por Seiwert (2004) são apresentados a seguir:

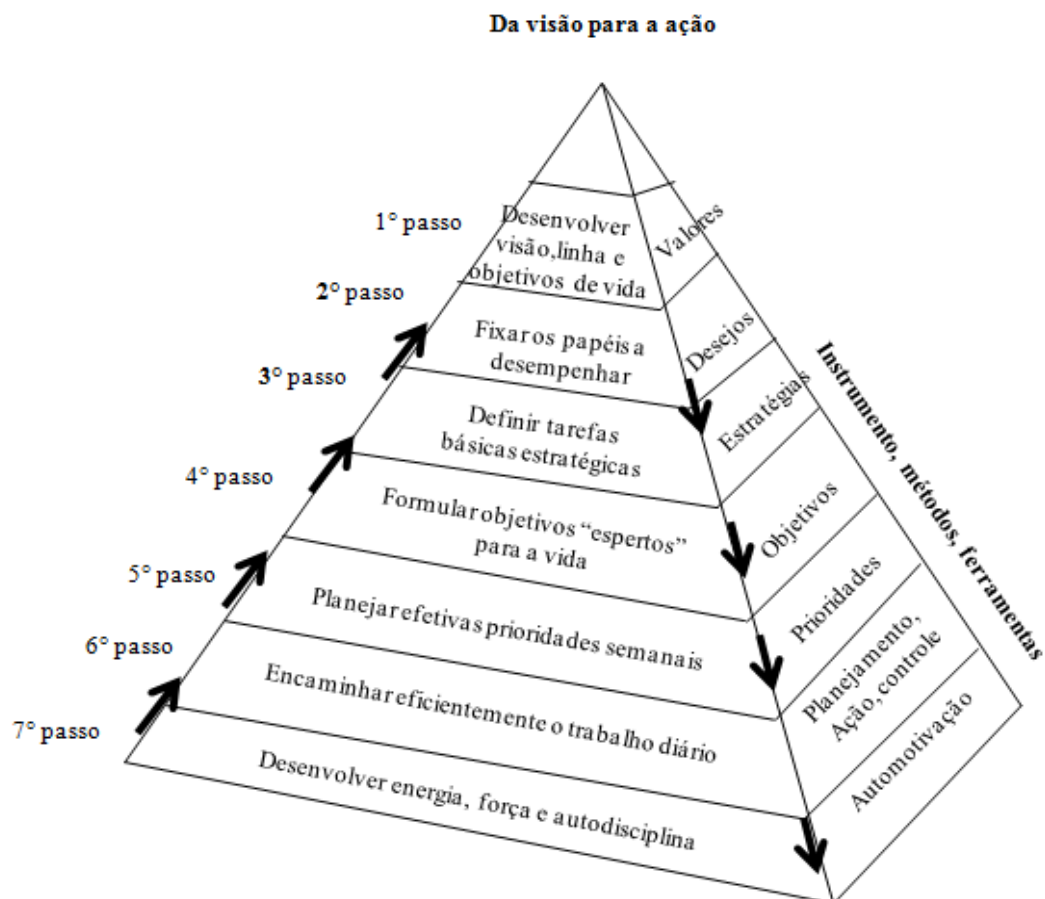
- **Primeiro Passo:** desenvolver sua visão de vida, sua linha pessoal e profissional e esquematizar seus objetivos. “Somente quem tiver uma clara visão, seguir uma linha e desenvolver objetivos de vida estará em condições de dar sentido e direção a seu viver” (SEIWERT, 2004, p. 70).

- **Segundo Passo:** definir papéis a serem desempenhados, e que auxiliarão na fixação da visão a longo prazo, de maneira concreta.
- **Terceiro Passo:** formular estratégias pessoais adequadas e tarefas essenciais que podem auxiliar a pessoa a progredir mais rápido.
- **Quarto passo:** formular estratégias pessoais adequadas e tarefas essenciais para então, concentrar-se nas atividades mais promissoras que podem auxiliar a pessoa a progredir mais rápido.
- **Quinto Passo:** concentrar-se nas atividades que realmente são importantes, iniciando o planejamento de prioridades semanais com o desenvolvimento de uma lista para cada nova semana. Para Seiwert (2004, p. 124) “Quem planeja corretamente suas prioridades também dispõe melhor de seu tempo”.
- **Sexto Passo:** planejar seu dia para atingir seus objetivos e valorizar as conseqüências diárias na concretização das tarefas.
- **Sétimo Passo:** buscar 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 por Seiwert (2004) permitem que a pessoa alcance maior soberania de tempo. Para transformar desejos ou sonhos em realidade é preciso definir tarefas estratégicas com objetivos concretos para o futuro profissional e pessoal.

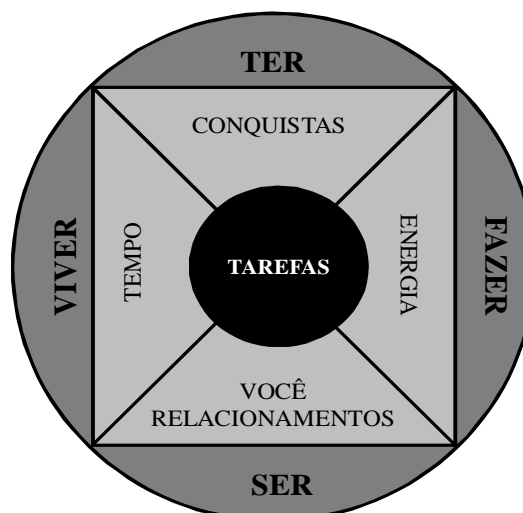
Seiwert (2004) sinaliza que as pessoas são diferentes o gerenciamento de tempo deve levar em consideração diversos tipos de estruturas de personalidade, uma vez que essas estruturas influenciam a maneira como a pessoa lida com o tempo.





## 2.4 Modelo de Cygler

O Modelo de Cygler (2005) apresenta “A Fórmula do Sucesso e da Felicidade, Sem Estresse” (Figura 4), 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).



**Figura 4 - A Fórmula do Sucesso e da Felicidade**  
 Fonte: Cygler (2005, p. 19)

Essas áreas devem ser gerenciadas para que a pessoa se torne mais produtiva, eficiente e equilibrada, e podem ser trabalhadas independentemente uma da outra, fazendo com que a pessoa foque na qual mais lhe interessa.

A seguir as cinco áreas são apresentadas:

#### **2.4.1 Área 1: Tempo**

O tempo é o único recurso comum a todas as pessoas. Aprender a gerenciá-lo é importante, para que a pessoa consiga administrar sua vida, melhorando suas chances de sucesso.

#### **2.4.2 Área 2: Energia**

De nada adianta ter tempo, gerenciá-lo e utilizá-lo eficazmente, se não houver o elemento energia. Para Cygler (2005, p. 285) energia é “a ferramenta fundamental para alcançar maior produtividade e eficácia”. São propostos quatro níveis de energia: física, emocional, mental e espiritual, que estão intrinsecamente ligadas, alimentando-se umas das outras. Abaixo, segue uma breve descrição de cada nível de energia:

- **Energia Física:** Para atingir a eficácia é fundamental possuir um grau satisfatório de condicionamento físico, respiração correta, descanso adequado e alimentação equilibrada e saudável.
- **Energia emocional:** Quem cultiva boas emoções, tem maior capacidade de superação, pois impulsiona as realizações através do pensamento positivo.
- **Energia mental:** A energia mental é o ponto-chave que direciona a pessoa e a leva à dimensão do raciocínio e da criatividade. Educação e a cultura são fontes primárias da energia mental, e contribuem para a forma como a pessoa avalia a realidade.
- **Energia espiritual:** É 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.

### 2.4.3 Área 3: Tarefas

A pessoa deve 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. Muitas vezes a quantidade de tarefas, que uma pessoa precisa executar é numerosa, sendo impossível muitas vezes de dar conta de tudo. Logo é preciso escolher o que priorizar, com cuidado, as escolhas mal feitas podem acarretar em ineficácia.

### 2.4.4 Área 4: Indivíduo e Relacionamentos

Está é a área mais delicada e complexa, 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).

- **Indivíduo:** É preciso trabalhar com espaço interno da pessoa, sua resistência a mudanças, disciplina, aptidões emocionais e pré-ocupação.
- **Relacionamentos:** Trata a interdependência das pessoas. A aceitação da interdependência é a base para o entendimento da importância dos relacionamentos na vida, a pessoa descobre que tem forças e fraquezas, e que, para sobreviver, precisa da ajuda dos outros.

#### 2.4.5 Área 5: Conquistas

Aborda as conquistas, nos aspectos físico, material, emocional, intelectual, espiritual e social. A seguir cada aspecto é apresentado:

- **Aspecto físico:** Busca a saúde, o bem-estar, a energia e a beleza. Para se manter saudável, a pessoa deve cuidar da sua alimentação, 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:** Inclui 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:** São as 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:** É um aspecto resultante da interdependência entre as pessoas: reputação, relacionamentos, cooperação, confraternizações, etc.
- **Aspecto intelectual:** Considerado o mais difícil de perder, já que é trabalhoso para adquirir e exige muita disciplina. É importante

buscar formar para desenvolver a capacidade intelectual e mantê-la.

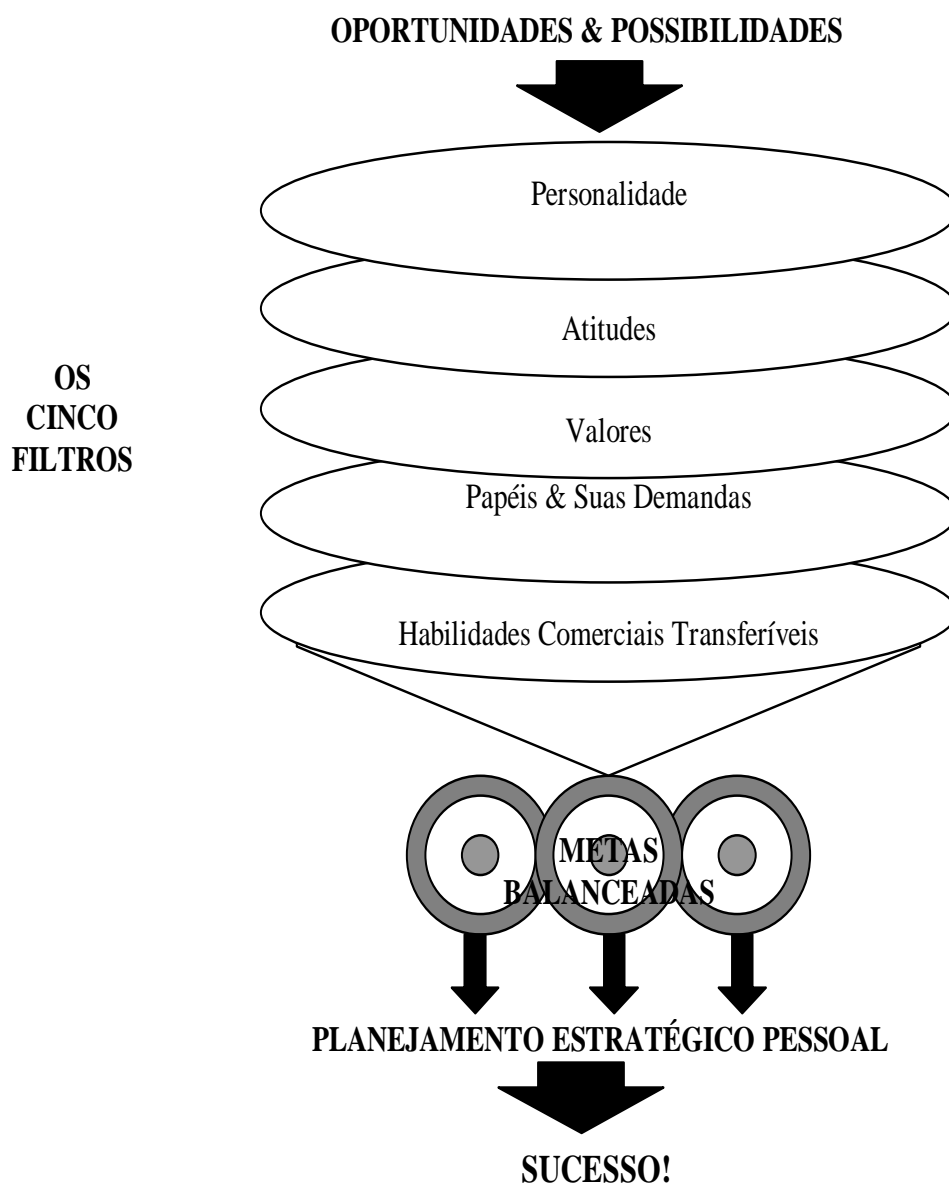
- **Aspecto espiritual:** A espiritualidade é a busca pelo conhecimento do verdadeiro ser e a manifestação da consciência da pessoa. Para a pessoa conseguir conectar-se com sua espiritualidade, basta praticar algumas rotinas simples, como reflexão, meditação, oração, doar-se para alguma causa nobre ou praticar trabalho voluntário.

O Modelo de Cygler (2005) não se aprofunda nos elementos que compõem um planejamento pessoal, mas em como a pessoa pode alcançar o sucesso e a felicidade através do equilíbrio entre as cinco áreas.

## **2.5 Modelo de Koshy**

O Modelo de Koshy (2005) postula que para obter sucesso a pessoa deve se conhecer, saber quem é, o que quer e o que tem de único para oferecer. Koshy (Figura 5) propõe que a pessoa realize uma auto-análise, iniciando com a compreensão dos seus talentos e habilidades, para, então, aprender como utilizá-los para obter sucesso pessoal e profissional.

Koshy (2005) notou, baseado em suas pesquisas e observações, que certas pessoas adaptavam-se melhor às mudanças 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 (Figura 5). São utilizados como filtros para a criação de metas para a carreira e para a vida pessoal.



**Figura 5 - Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal**  
 Fonte: Koshy (2005, p. 6)

### 2.5.1 Personalidade

São tendências e preferências que a pessoa possui. Ao entender como a personalidade afeta sua vida, a pessoa pode se beneficiar, através do aumento da sua compreensão (consigo mesmo e com os outros).

### **2.5.2 Atitudes**

Para Koshy (2005), a atitude é uma composição de várias crenças, da visão de mundo e um paradigma de pensamento e ação. Todas as pessoas têm atitudes, que são relativamente constantes ao longo da vida e, normalmente, mudam como resposta a algum um evento emocional significativa.

Pessoas com atitudes iguais, ou parecidas, possuem valores iguais ou parecidos, o que muda são as motivações e os métodos para obter satisfação e prazer. A pessoa deve considerar a importância de suas atitudes e valores para estabelecer suas metas. Existem seis tipos de atitudes segundo o autor: teórica, estética, tradicional, utilitária, social e individual.

### **2.5.3 Valores**

São os princípios da pessoa, e a forma como 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.

### **2.5.4 Papéis e Demandas**

Define a pessoa, saber quem realmente é permite lidar com capacidades, conhecimentos, talentos e habilidades para conseguir o sucesso que se deseja. Também é importante para que ela defina a sua missão e priorize o que é importante na sua vida.

Durante a sua vida a pessoa, poderá exercer diversos papéis, como, por exemplo: pai, mãe, avô (ó), filho (a), cidadão (ã), marido, esposa, amigo (a), instrutor (a), etc.

É importante a pessoa fazer uma análise do passado (suas experiências, seus conhecimentos, sua história pessoal), seu presente (alegrias, frustrações, prioridades, demandas e como gasta seu tempo) para poder projetar seu futuro (aspirações, sonhos, metas, esperanças e medos).

### **2.5.5 Habilidades Transferíveis**

Referem-se aos talentos, interesses, paixões, hobbies, recompensas, educação e experiências da pessoa.

Após analisar todos os filtros é preciso definir metas, estabelecendo um plano estratégico, para conseguir atingir cada uma delas. Koshy trabalha apenas com duas áreas: pessoal e profissional. Cada meta deve ser enquadrada em uma categoria, são elas:

- satisfação de carreira;
- status e respeito;
- relacionamentos pessoais;
- aprendizagem e instrução;
- recompensas e possessões materiais;
- satisfações de lazer;
- crescimento espiritual e religioso;
- categoria abertura (para metas que não se enquadraram em nenhuma das categorias criadas pelo autor).

A definição de metas deve ser específica, objetiva, incluindo prazos para cada uma delas. É encorajado que a pessoa defina pelo menos uma meta para cada categoria, levando em consideração seu modo de ser e sua vida. Cada meta estabelecida afeta outras metas (tanto pessoais como profissionais), estar ciente disso é vital para o processo. Quanto mais claro for o objetivo e de acordo com o modo de vida da pessoa maior será a chance de realizá-lo.



O modelo apresentado por Koshy procura ajustar coerência entre a vida pessoal e profissional da pessoa.

## **2.6 Coaching**

O “coaching” é uma ferramenta voltada para o desenvolvimento. “Coach” é o profissional que trabalha ajudando as outras pessoas a resolverem os seus próprios problemas, utilizando técnicas e metodologias.

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 (aquele que recebe o coaching) da vida e da carreira ideal. O foco é nas possibilidades futuras e como transformá-las em realidade (Green, 1999).

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.

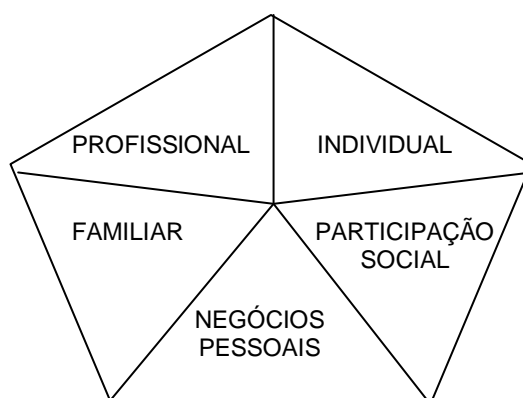
As etapas do coaching geralmente envolvem estratégias como: contato inicial; coleta de dados gerais sobre o coachee e seu contexto (organizacional pessoal e de carreira), coleta de feedbacks (como na avaliação 360°) sobre a sua atuação profissional, identificação de objetivos para o processo, estabelecimento de contrato de trabalho, reuniões presenciais e à distância, exploração das forças pessoais e organizacionais, 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.

## 2.7 Modelo de Estrada (2008)

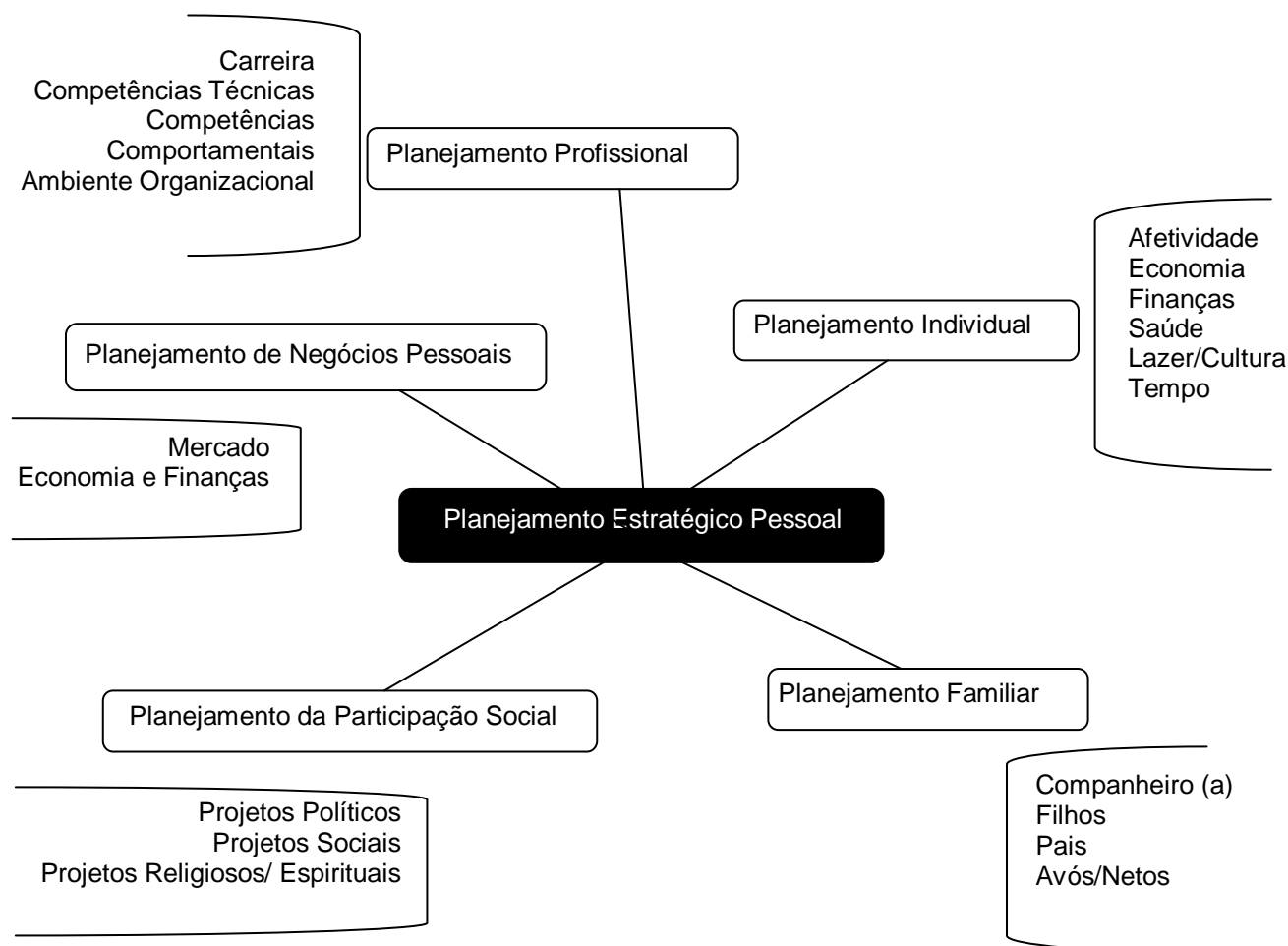
O modelo de Estrada tem por objetivo desenvolver as pessoas nas suas principais áreas de atuação ou desempenho, abrangendo cinco áreas: Individual, Profissional, Familiar, Negócios Pessoais e Participação Pessoal. A análise interligada destas áreas irá compor o planejamento pessoal (Augustin, 2008).



**Figura 6 - Áreas do Planejamento Estratégico Pessoal de Estrada**

Fonte: Augustin (2008, p. 76)

As cinco áreas acima citadas são interligadas, e quando uma é afetada irá interferir nas demais. Para cada área é realizado um planejamento específico: Planejamento Individual, Planejamento Profissional, Planejamento Familiar, Planejamento de Negócios Pessoais e Planejamento da Participação Social (Figura 7).



**Figura 7 - Modelo Estratégico Pessoal de Estrada**

Fonte: Augustin (2008, p. 77)

Cada planejamento específico possui subdivisões que tratam de aspectos relevantes para aquele planejamento, não é necessário realizar todos os planejamentos, a pessoa pode decidir o que é importante para si mesma e focar apenas nos que aspectos que lhe interessam desenvolver. O modelo de Estrada permite flexibilidade na montagem do planejamento estratégico pessoal, e possui características holísticas.

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.

Para que a pessoa compreenda melhor o que compõe cada área do planejamento, cada área é subdividida em outros itens para que a pessoa elabore um plano ao encontro de suas aspirações, conforme Figura 7.

Não existe nenhum pré-requisito ou seqüência determinada para avaliar cada área. A pessoa pode iniciar seu planejamento por qualquer uma das cinco áreas, realizando primeiro o planejamento daquela que mais lhe interessa.

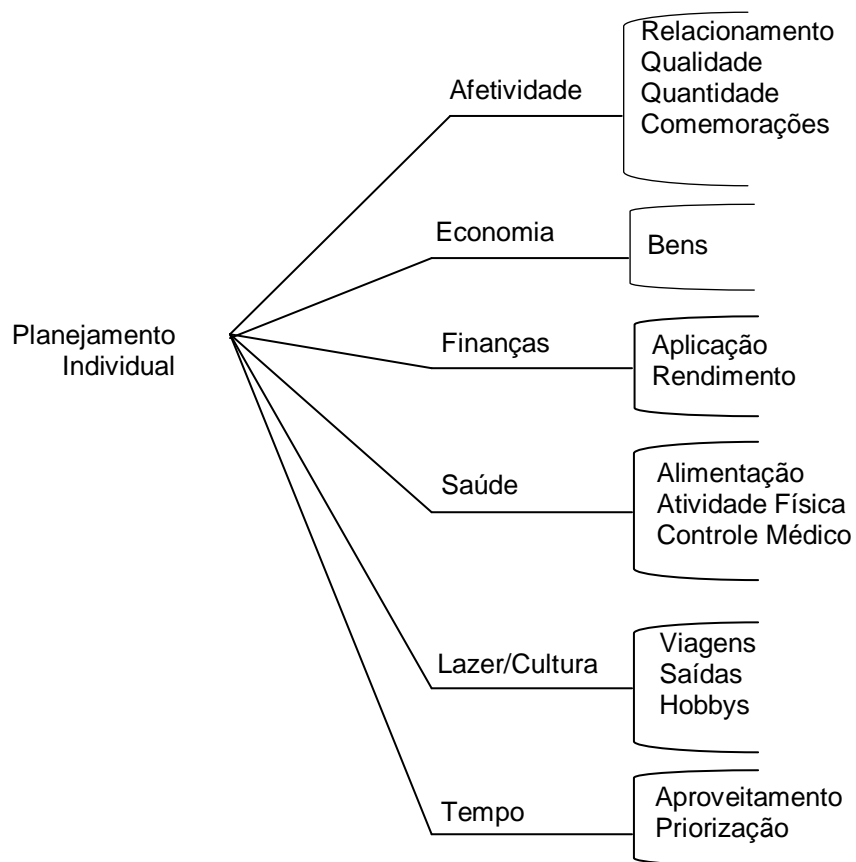
### 2.7.1 Planejamento Individual

Este planejamento analisa questões relacionadas à individualidade. Segundo (Freire, 2005) o planejamento estratégico individual pode auxiliar no auto-conhecimento e na definição de ações prioritárias. A individualidade remete às particularidades que distinguem uma pessoa de outra (Ferreira, 2003).

Por essas características pessoais e particulares, a ciência afirma que toda pessoa é única, não existindo uma exatamente igual à outra. Portanto, o Planejamento Individual é estritamente pessoal, enfocando aspectos que só dizem respeito àquela pessoa (AUGUSTIN 2008 p.78).

O planejamento estratégico, segundo Oliveira (2002), corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências para que o futuro seja diferente do passado, portanto o indivíduo precisa ter meios de perceber e agir sobre as forças e fatores em ação de modo que possa exercer alguma influência. O indivíduo deve se preparar hoje para o amanhã, e este planejamento passa pela análise de diversos aspectos de sua existência.

O Planejamento Individual (PI) consta de seis campos: **Afetividade, Economia, Finanças, Saúde, Lazer/Cultura e Tempo**, nos quais a pessoa pode planejar o seu desenvolvimento. A figura abaixo mostra os seis campos abordados por este planejamento e seus elementos.



**Figura 8 - Elementos do Planejamento Individual**

Fonte: Augustin (2008, p. 78)

## Afetividade

Segundo Lourenço (apud AUGUSTIN 2008, p. 79) afetividade é “a capacidade de amar, de ser bom, cordial, simpático, altruísta”. O planejamento da afetividade desenvolve aspectos como: relacionamentos, qualidade e 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. 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 destes relacionamentos, bem como comemorações (AUGUSTIN 2008 p.79).

Não existe uma quantidade delimitada para os relacionamentos afetivos, o importante é a qualidade desses relacionamentos. Recomenda-se que a pessoa tenha, no mínimo, um relacionamento afetivo, alguém com quem possa contar a qualquer hora, tanto nos momentos de tristeza, como, nos de alegria.

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. As comemorações servem para aprofundar e celebrar os laços afetivos.

As comemorações fazem com que a pessoa se sinta 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).

## **Economia**

Esse campo remete ao planejamento dos bens que a pessoa deseja ter no futuro. Bens são patrimônios materiais ou não materiais de uma pessoa. Quando a pessoa planeja o campo economia deve considerar quais e quantos bens possui em seu nome, ou se não possui nenhum, e qual ou quantos bens gostaria de ter.

## **Finanças**

O item finanças se refere à gestão do dinheiro, à situação financeira da pessoa. 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.

O campo finanças também lida com aspectos relacionados à aposentadoria, de como disporá de seu tempo livre, 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 (AUGUSTIN 2008 p.81).

Outro aspecto que deve ser considerado é a poupança. Poupar permite que a pessoa se torne economicamente independente, ou seja, fique livre do estresse financeiro, tendo 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.

É preciso não apenas economizar, mas saber fazer um bom planejamento financeiro, tomar as decisões certas e escolher os melhores investimentos (NAPOLITANO, 2006).

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 (AUGUSTIN, 2008 p. 82).

## **Saúde**

Esse campo leva em consideração itens como alimentação, atividade física e controle médico. A saúde compreende a física e a mental, corpo e espírito devem estar em harmonia, conforme o celebre ditado atribuído a Platão: “Mens sana in corpore sano”. Para Augutin (2008 p. 82) a saúde 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”.

Quando se for planejar o campo saúde, deve considerar aspectos relacionados à **alimentação, atividade física e controle médico**.

A **alimentação** é o primeiro item a ser considerado nesse planejamento, é por meio dos alimentos a pessoa pode absorver, correta e equilibradamente, os nutrientes, a fim de mantê-la saudável (SILVA & SILVA, 1999).

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 (AUGUSTIN, 2008 p. 82).

O segundo item a ser planejado é a **atividade física**, 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 (KAMEL & KAMEL, 1998).

O terceiro item do planejamento do: 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 (AUGUSTIN, 2008 p. 82).

## **Lazer/Cultura**

É importante que a pessoa tenha várias atividades, incluindo atividades de descanso. Esse planejamento engloba atividades que devem ser realizadas pela pessoa, como viagens, saídas e *hobbys*, e que podem ser desenvolvidos tanto como formas de lazer ou de cultura, uma vez que esses dois campos estão interligados.



O lazer pode ser considerado como atividades agradáveis, de descontração e recreação, após livrar-se, ou desembaraçar-se, das obrigações profissionais, familiares e sociais (DUMAZEDIER, 1976).

A cultura é “é um sistema de atitudes, modo de agir, costumes, valores espirituais e materiais de uma sociedade” (NERY & VANZIN, 2002, p. 85), a cultura contribui para o desenvolvimento intelectual e artístico da pessoa. Segundo Marcellino (2002), as atividades de lazer e cultura devem procurar atender os desejos da pessoa.

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 (AUGUSTIN, 2008 p. 84)..

Neste item a pessoa deve planejar suas atividades de cultura e lazer, deve planejar viagens, saídas com amigos, passatempos, enfim atividades que lhe dêem prazer.

## **Tempo**

O tempo é o recurso mais escasso e mais valioso que existe. Por isso, ele precisa ser encarado de uma maneira diferente (AUGUSTIN, 2008). O planejamento do tempo deve acompanhar a priorização do que é realmente importante.

Saber distribuir o tempo é saber aproveitá-lo. Para muitos sobra vida e felicidade. Desperdiçam as alegrias por não saberem saboreá-las. Quando estão à frente, gostariam de voltar a trás. Querem comer em um dia o que só poderão digerir em uma vida. Vivem os prazeres apressadamente, devoram os anos que estão por vir, e como fazem tudo às pressas, logo acabam com tudo. Até no desejo de conhecimento é preciso moderação para que as coisas não sejam mal aprendidas. Há mais dias do que alegrias. Por isso faça depressa e desfrute devagar. O feito é melhor do que o por fazer, mas as alegrias, uma vez acabadas, ficam muito piores. (GRACIÁN, 2006, p.67)

Como o tempo só pode ser usado, do bom ou mau uso dependerão os bons ou maus resultados obtidos pela pessoa. Se esta tiver controle sobre seu tempo, saberá controlar sua vida e melhor aproveitá-la.

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 (AUGUSTIN, 2008 p. 82).

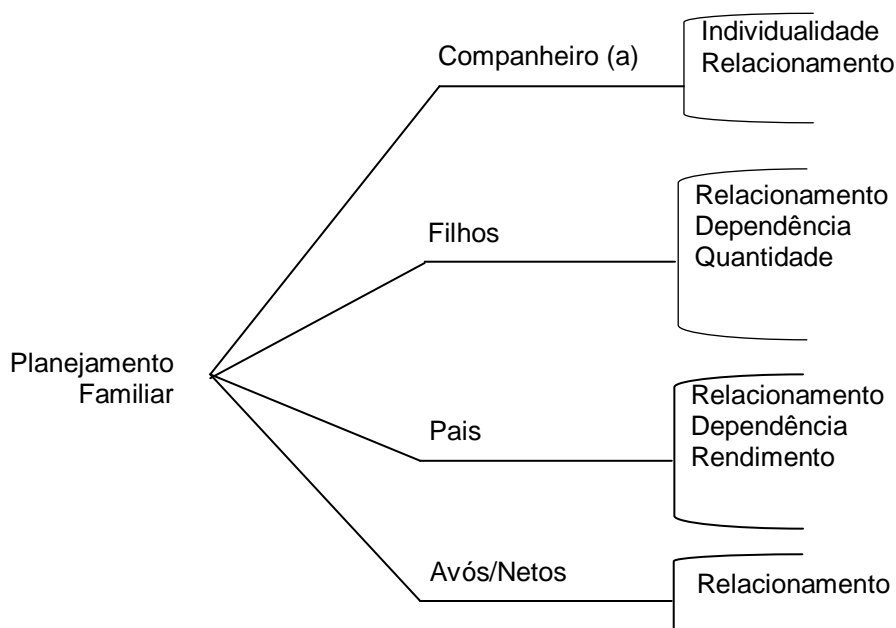
### **2.7.2 Planejamento Familiar**

Envolve a melhoria e a otimização das relações com companheiro (a), filhos, pais, avôs e netos. Esta é uma área importante, pois envolve pessoas que dão suporte à trajetória de vida do ser humano. A Figura 9 mostra esses campos e seus elementos.

O planejamento familiar diz respeito à família. A família pode ser entendida como a união de pessoas que decidem viver juntas por razões afetivas ou ligadas entre si por parentesco ou casamento, 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, são papéis que definem expectativas de comportamento, de obrigações e de direitos que estão associados a uma dada posição na família ou no grupo social.

No item família é preciso 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.



**Figura 9 - Elementos do Planejamento Familiar**

Fonte: Augustin (2008, p. 87)

### 2.7.2.1 Companheiro (a)

Para efetuar este planejamento é preciso considerar a individualidade e o relacionamento com o companheiro, sendo companheiro “alguém que esteja partilhando da vida, da pessoa, no momento” (AUGUSTIN, 2008). Este item permite a reflexão e a melhoria da convivência com o companheiro.

Devem existir projetos em conjunto, compartilhados pelos companheiros, para manter a cumplicidade, mas também é importante que haja projetos individuais, mesmo na vida a dois. É importante manter a individualidade, “construir sua própria vida, seus desafios, suas motivações e seus prazeres” (AUGUSTIN, 2008), caso contrário a pessoa se torna um “satélite” do outro, situação que conduz a uma vivência restrita.

Também é preciso saber administrar os conflitos na relação, a existência de problemas num relacionamento é inevitável. É importante saber contornar esses atritos, conviver com eles, evitar situações que possam agravá-los e desenvolver estratégias ajudem a enfrentá-los (AUGUSTIN, 2008).

### 2.7.2.2 Filhos

Também é importante avaliar a relação com filhos, a forma como acontece a dependência dos filhos, e a quantidade de filhos que se deseja.

Quando nascem os filhos são totalmente dependentes dos pais, necessitam de cuidados básicos sem os quais eles não sobrevivem (TIBA, 2007), com o passar dos anos essa dependência diminui.

É importante que o relacionamento entre pais e filhos possua diálogo e amor (FERREIRA, 2003), são ingredientes essenciais para que haja harmonia entre os membros da família. Outro aspecto que deve ser considerado é a quantidade de filhos que um casal planeja ter.

### 2.7.2.3 Pais

O relacionamento da pessoa com seus pais também deve ser planejado, deve ser avaliada a forma como acontece a dependência entre pais e filhos, a dependência pode ser financeira ou de cuidados. Nunca é tarde para melhorar a relação de pais e filhos, pois os filhos, geralmente, necessitam de orientação, aproximação e apoio de seus pais.

Quando nascem os filhos são totalmente dependentes de seus pais, mas a medida que vão crescendo gradativamente tornam-se capazes de cuidar de si mesmos e conquistam independência financeira. Este processo de amadurecimento, pais, que devem permitir uma liberdade cada vez maior aos seus filhos, acompanhada de uma responsabilidade crescente (PY, 2007).

Situações de conflito são quase inevitáveis, e a família deve prestar “muita atenção ao processo de maturação e estimule, de forma progressiva e simultânea, a responsabilidade e a liberdade dos jovens” (AUGUSTIN, 2008, p.93). O diálogo é essencial no relacionamento entre pais e filhos, é preciso

criar um ambiente harmonioso, pois assim é mais fácil resolver problemas e manter o respeito e a confiança mútuos.

#### 2.7.2.4 Avós e Netos

Este item refere-se ao relacionamento entre avós e netos. Uma pesquisa feita por Aguiar (2007) mostrou que avós significam para os netos sabedoria, experiência de vida, respeito, afeto e carinho.

Os netos percebem a importância dos avós à medida que crescem, “a relação de afeto, cumplicidade e carinho entre avós e netos marca a vida da criança com lembranças positivas da infância”.

O relacionamento com avós geralmente é mais tranquilo que aquele com os pais, pois os avós muitas vezes não possuem a obrigação primária da educação dos netos. Muitas vezes os netos encontram em seus avós o diálogo e a compreensão em assuntos que são considerados constrangedores para tratar com os pais, como drogas ou a sexualidade.

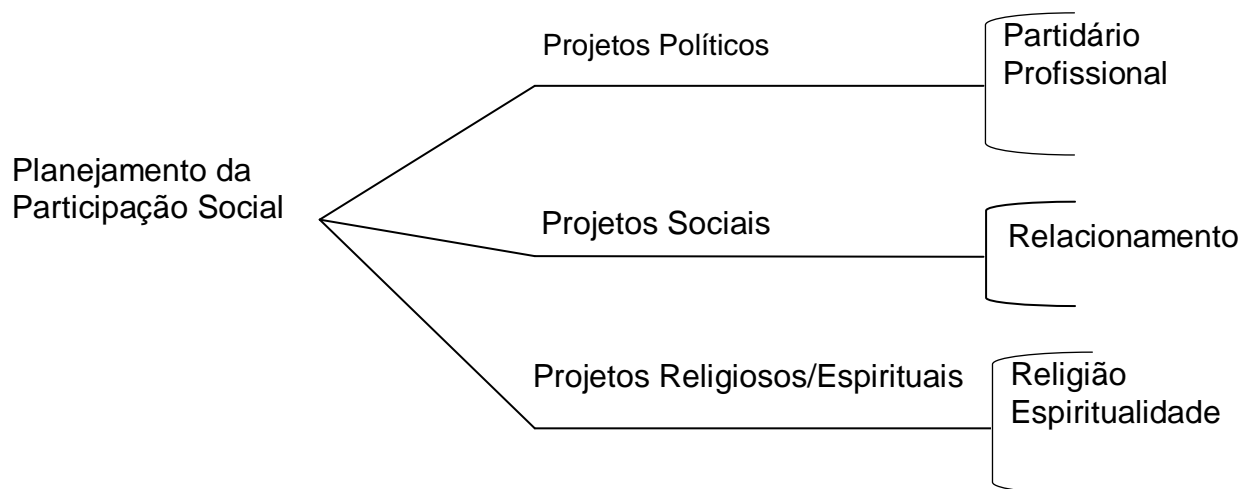
“É como se eu completasse muitas coisas que quis fazer na época em que fui mãe e não pude por causa das atribuições. Agora é diferente, pois não tenho tanta obrigação com a educação. A parte ruim deixo para a mãe. Só quero saber de curtir” (MOURA, 2004, p. 3).

Existem muitas vantagens no relacionamento entre avós e netos (Tessari, 2008), os avós podem usufruir de um relacionamento com os netos de forma despreocupada, e sem terem a função de educar, podem fazer com os netos aquilo que gostariam de ter feito com os filhos.

#### 2.7.3 Planejamento da Participação Social

Este planejamento busca um envolvimento da pessoa com seus valores e crenças, participação na sociedade e desenvolvimento de relacionamentos

interpessoais. O PPS é dividido em três campos distintos, cada planejamento, bem como seus elementos, é apresentado abaixo (Figura 10).



**Figura 10 - Elementos do Planejamento da Participação Social**

Fonte: Augustin (2008, p. 96)

## Planejamento Político

Este item visa o planejamento da pessoa para concorrer de forma profissional a cargos políticos, a pessoa deve construir, bem como toda a preparação que deve fazer até atingir e ocupar a posição desejada..

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).

O planejamento não substitui a ação da pessoa, nem resolve seus problemas, mas 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.

## Planejamento Social

O planejamento social se refere ao impacto da pessoa em sua comunidade, a participação na comunidade e seu envolvimento com projetos sociais. A participação da pessoa na comunidade pode ser como voluntária<sup>2</sup>, em causas sociais e comunitárias, e na mobilização de instituições e grupos organizados, como clubes, empresas, universidades, sindicatos, ONGs, etc.

A pessoa que ajuda os outros possui melhor saúde (LOWENSTEIN, 2001). Estudos realizados com voluntários revelaram que eles têm menos ansiedade e estresse, e dormem muito melhor do que os não-voluntários.

## Planejamento Religioso/Espiritual

Esse planejamento está ligado às crenças da pessoa, religião e espiritualidade. Segundo o Lama XIV (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.

Estudos indicam que pessoas religiosas possuem uma maior satisfação com a vida e são mais eficazes ao lidar com crises pessoais e acontecimentos traumáticos (LAMA XIV & CUTLER, 2000).

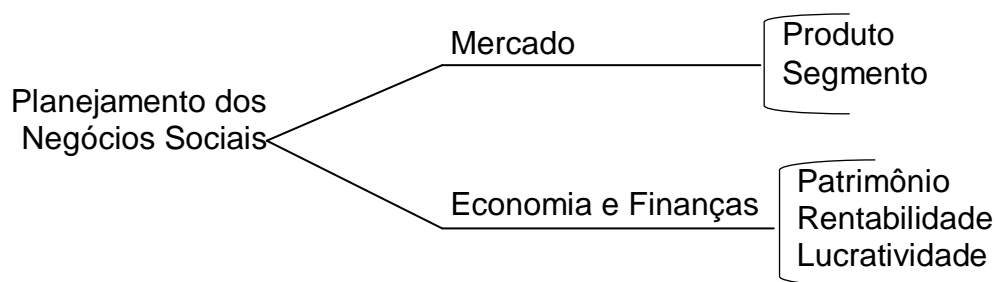
Não há problema em a pessoa não ter religião, “mas que é preciso ser um bom ser humano, um ser humano sensível, com uma noção de responsabilidade e compromisso por um mundo melhor e mais feliz”. Sendo assim, o planejamento espiritual procura instigar a pessoa a desenvolver o seu espírito e evoluir como ser humano (LAMA XIV & CUTLER, 2000, p. 348)

---

<sup>2</sup> Coelho (2000, p. 69) 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”.

## 2.7.4 Planejamento de Negócios Pessoais

Trata da pessoa enquanto empresária, possibilitando que a mesma possa analisar melhor o mercado que sua empresa está inserida e verificar a relação entre rentabilidade e a lucratividade. Este planejamento aborda dois campos: Mercado e Economia e Finanças, e seus respectivos elementos, conforme Figura 11.



**Figura 11- Elementos do Planejamento de Negócios Pessoais**

Fonte: Augustin (2008, p. 104)

### 2.7.4.1 Mercado

A pessoa interessada neste planejamento precisa 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, conhecer este segmento é o primeiro passo para o sucesso de uma empresa.

Mercado é o relacionamento entre empresas e pessoas que oferecem produtos e serviços, e empresas ou pessoas que necessitam consumir aqueles produtos ou serviços (MACHADO, 2003). Conhecer as características do mercado é fundamental ao sucesso de qualquer negócio.

### 2.7.4.2 Economia e Finanças

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.

Este planejamento visa verificar a economia da empresa pelo patrimônio da empresa, pela rentabilidade do negócio e pela lucratividade. O patrimônio são os valores que a empresa possui disponíveis (ALOE, 1973).

A rentabilidade pode ser conceituada como o êxito econômico obtido por uma empresa em relação ao capital nela investido (AUTRAN E COELHO, 2003). 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.

Logo para a empresa crescer é preciso ter uma boa administração financeira, que cuide de seus recursos monetários, aplicando-os e distribuindo-os, eficientemente, em todos os seus setores.

### **2.7.5 Planejamento Profissional**

Permite que a pessoa estabeleça objetivos coerentes com suas expectativas profissionais e com seu plano de carreira para depois transformá-los em ação. Este planejamento trabalha com quatro campos: carreira, competências técnicas, competências comportamentais e ambiente organizacional (Figura 12).

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 (AUGUSTIN, 2008, p.111).

Para planejar seu futuro profissional é importante a pessoa estar disposta a aprender continuamente (PORTILLO, 1997) para que consiga sobreviver às mudanças.

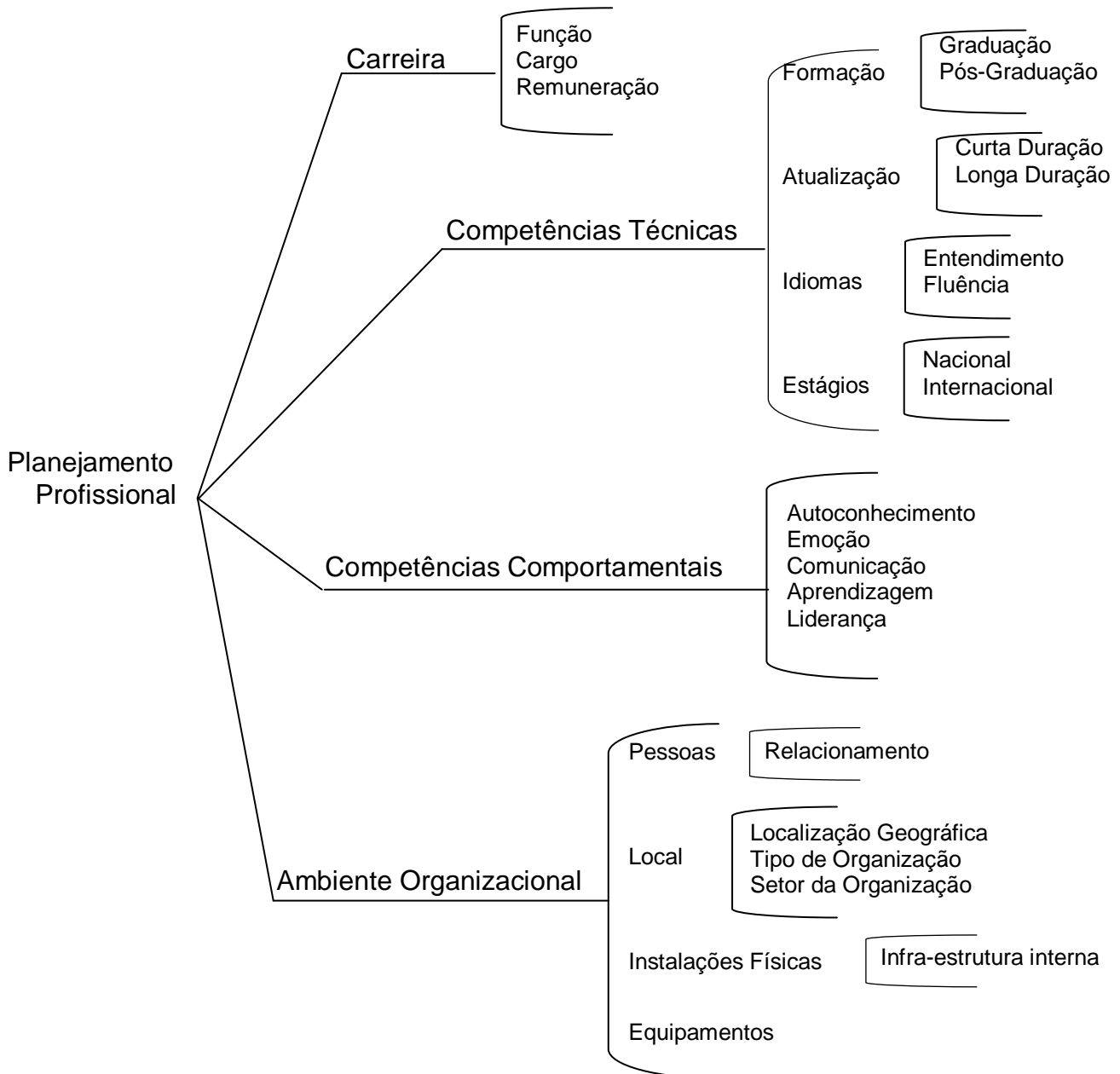
Antecipar-se às mudanças, e aperfeiçoar-se, é ganhar vantagem sobre os concorrentes e estar mais preparado para as oportunidades. A pessoa precisa identificar suas habilidades e potencialidades, descobrir qual é o seu diferencial e suas fraquezas.

A segurança do trabalho, que antes estava ligada à organização, está sendo substituída pela segurança individual da empregabilidade, que significa ter a habilidade certa, no tempo certo, na organização certa, enquanto aprende continuamente. Savioli (1991) acredita que o foco de da lealdade profissional está passando por uma mudança de perspectiva, se no passado havia a lealdade para com a empresa agora a lealdade é para si próprio.

Cada pessoa é agente único e responsável pelo planejamento e gestão do próprio destino e, conseqüentemente, da própria carreira. 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, capazes de adequar às mudanças.

Para Portillo (1997) é importante a pessoa estar disposta a aprender continuamente, para que consiga sobreviver às mudanças. Para Augustin (2008, p.112) “a habilidade de aprender parece fácil, porém é difícil quando não se está certo do que deve ser aprendido”, portanto a pessoa precisa saber o quê deve aprender para se manter atualizada em sua profissão, para ser capaz de antecipar seu futuro, de antecipar as oportunidades o mercado de trabalho lhe trará.

Antecipar-se às mudanças e buscar sempre o aperfeiçoamento é a principal vantagem competitiva para se sobressair entre os concorrentes e estar preparado para aproveitar as oportunidades.



**Figura 12 - Elementos do Planejamento Profissional**

Fonte: Augustin (2008, p. 111)

### 2.7.5.1 Carreira

O planejamento da carreira envolve avaliar e definir as aspirações da pessoa em elementos como função, cargo e remuneração. Até os anos 70 a progressão da carreira era linear e vertical, e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego (CHANLAT, 1995).

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

“A carreira é uma ocupação ou profissão representada por etapas e possivelmente por uma progressão. Ingressar em uma carreira significa avançar no caminho da vida” (ROBERT, 1989, p. 259)

A carreira está diretamente ligada 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. 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.

### 2.7.5.2 Competências Técnicas (Conhecimentos e Habilidades)

A pessoa deve planejar sua formação, atualização, idiomas e estágios, que são as competências técnicas de um profissional. As competências técnicas são itens que precisam ser desenvolvidos, pela pessoa, para que ela

ocupe o cargo desejado (RABAGLIO, 2001), existem quatro elementos a serem considerados:

- **Formação:** são as qualificações acumuladas por uma pessoa. 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. Na competição por uma colocação no mercado de trabalho um diferencial é ter ou estar cursando o Ensino Superior. O elemento formação é dividido, por Fernandes (2007), em dois itens: graduação e pós-graduação.
- **Atualização:** tem que como finalidade a ampliação da formação profissional, 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).
- **Outro Idioma:** o aprendizado de outro idioma (além da língua materna), independentemente da profissão exercida, não é mais um diferencial, e sim uma questão de sobrevivência.
- **Estágio:** realizar um estágio agrega valor à formação do profissional, através da ampliação dos seus conhecimentos e habilidades, aperfeiçoamento da área de estudo, aprendizagem social, profissional e cultural (FERNANDES, 2007). O estágio pode ser nacional ou internacional.

### 2.7.5.3 Competências Comportamentais (Atitudes)

As competências comportamentais englobam elementos como 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.

As competências comportamentais 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 (RABAGLIO, 2001). São elementos das competências comportamentais: autoconhecimento, emoção, comunicação, aprendizado e liderança; descritas a seguir:

- **Autoconhecimento:** O Autoconhecimento envolve o entendimento de questões como “quem eu realmente sou”, “quais os meus desejos” e no que “eu quero me transformar”, 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.
- **Emoção:** As emoções podem fornecer, para a pessoa, informações valiosas sobre ela mesma e sobre diversas situações utilizando as informações que as emoções fornecem para a pessoa, ela pode alterar seu comportamento e seu raciocínio, de modo a reverter situações (WEISINGER, 1997).
- **Comunicação:** O desenvolvimento das potencialidades do ser humano depende do contato direto com outros seres humano, é preciso outro semelhante para que se transfira o código lingüístico (TEIXEIRA & MINK, 2000). Saber comunicar-se é “compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros” (FLEURY & FLEURY, 2001, p. 22).
- **Aprendizagem:** É o processo que motiva a mudança do comportamento da pessoa através das experiências vivenciadas pela mesma (FERNANDES, 2007). 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, através da prática.

- **Liderança:** O quinto e último elemento é a. De acordo com os consultores, essa competência vem aparecendo com intensidade cada vez maior no perfil dos executivos brasileiros. 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.

#### 2.7.5.4 Ambiente organizacional

O ambiente organizacional refere-se ao ambiente interno da organização, sendo constituído por: pessoas, local, instalações físicas e equipamentos.

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 às normas regulamentadoras, que fornecem os parâmetros e instruções sobre a saúde e segurança do trabalho (AUGUSTIN, 2008, p.120).

Fernandes (2007) sugere que a pessoa avalia o local de trabalho de acordo com a sua necessidade: localização geográfica, tipo da organização e setor da organização. As instalações físicas são a infra-estrutura interna, ou área de trabalho da organização, a qual deve permitir a adaptação da pessoa às condições de trabalho.

Os equipamentos fornecidos pela empresa devem ser adequados. Equipamentos são “aparelhos, materiais ou acessórios cujo uso ou aplicação está diretamente ligado às peculiaridades do trabalho a ser executado” (FERNANDES, 2007, p. 87), 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.

### 3 DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

O desenvolvimento de software é o ato de implementar um sistema computacional (GORE & STUBBE, 1994). Segundo Rezende (2005) um sistema é um conjunto de partes e componentes estruturados, com a finalidade de atender a um dado objetivo.

Kotler (1998) alega que as organizações direcionam grande parte de seus esforços para gerenciar dinheiro, materiais e pessoas, muitas vezes esquecendo ou deixando em segundo plano a informação. Para que a informação seja utilizável ela precisa estar organizada de forma racional e precisam existir ferramentas para recuperá-la de forma inteligente, sistemas computacionais buscam servir a este propósito. O desenvolvimento de sistemas é um processo complexo, que envolve pessoas de diferentes formações.

Processo de desenvolvimento de *software*, ou processo de engenharia de software, é uma seqüência coerente de práticas que tem por objeto o desenvolvimento ou evolução de sistemas de *software*. Estas práticas englobam as atividades de especificação, projeto, implementação, testes e caracterizam-se pela interação de ferramentas, pessoas e métodos.

Todo desenvolvimento de *software* pode ser compreendido como um conjunto de atividades seqüenciais ou paralelas, que representam etapas do desenvolvimento, passos ou atividades que devem ser executadas durante o desenvolvimento de software.

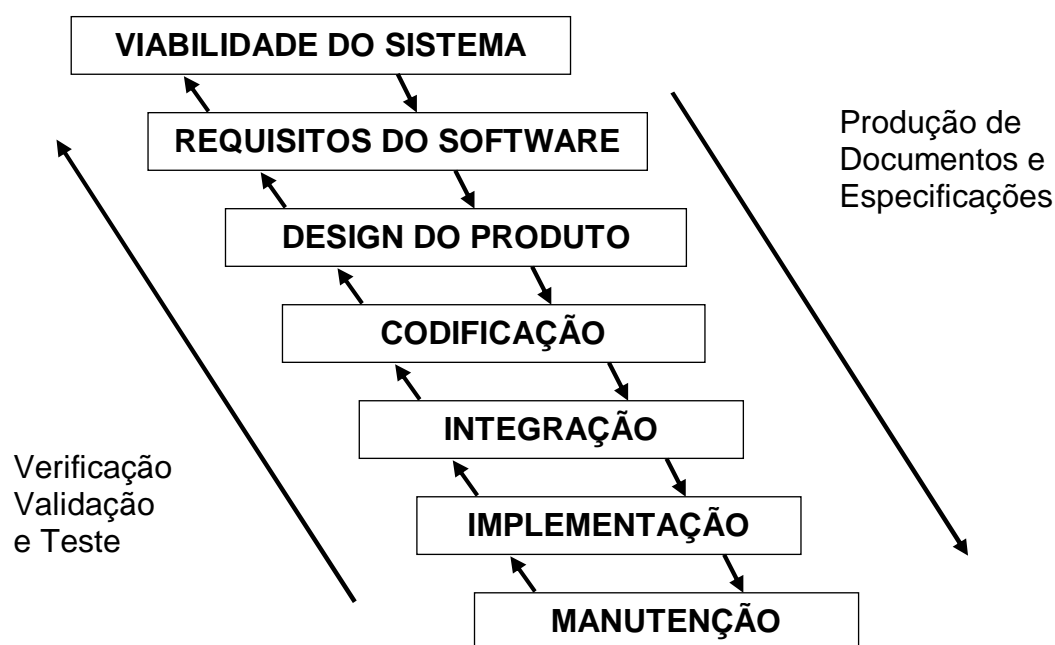
Para a definição completa do processo, a cada atividade, devem ser associados técnicas, ferramentas e critérios de qualidade, entre outros, formando uma base sólida para o desenvolvimento. Adicionalmente, outras atividades tipicamente de cunho gerencial, podem ser definidas, entre elas atividades de gerência, controle e garantia da qualidade.



A seguir apresentaremos alguns Modelos de Desenvolvimento de Software, e também o Projeto de Interface e a Avaliação de Interfaces.

### 3.1 Modelo Clássico de Desenvolvimento de Software

O Modelo Cascata (Figura 13) caracteriza bem a visão tradicional da engenharia para o desenvolvimento de software, como um conjunto de processos e representações produzidas de maneira linear.



**Figura 13 - Modelo Cascata**

Fonte: Da Rocha & Baranauskas (2000, p.115)

Esse modelo foi derivado de modelos de atividade de engenharia com o fim de estabelecer ordem no desenvolvimento de grandes produtos de software. Comparado com outros modelos de desenvolvimento de software, este é mais rígido e menos administrativo.

O método inicia com a análise de viabilidade do sistema e prossegue para as outras fases de forma seqüencial e sem interações com o usuário,

salvo talvez nas fases iniciais do projeto, como o levantamento de requisitos. O contato com o usuário somente é utilizado para definir o sistema que deverá ser desenvolvido.

O modelo cascata fornece fluxo de desenvolvimento simples e fácil de ser seguido durante o desenvolvimento de software, o processo de desenvolvimento deve ser conduzido de forma disciplinada, com atividades claramente definidas, determinada a partir de um planejamento e sujeitas a gerenciamento durante a realização.

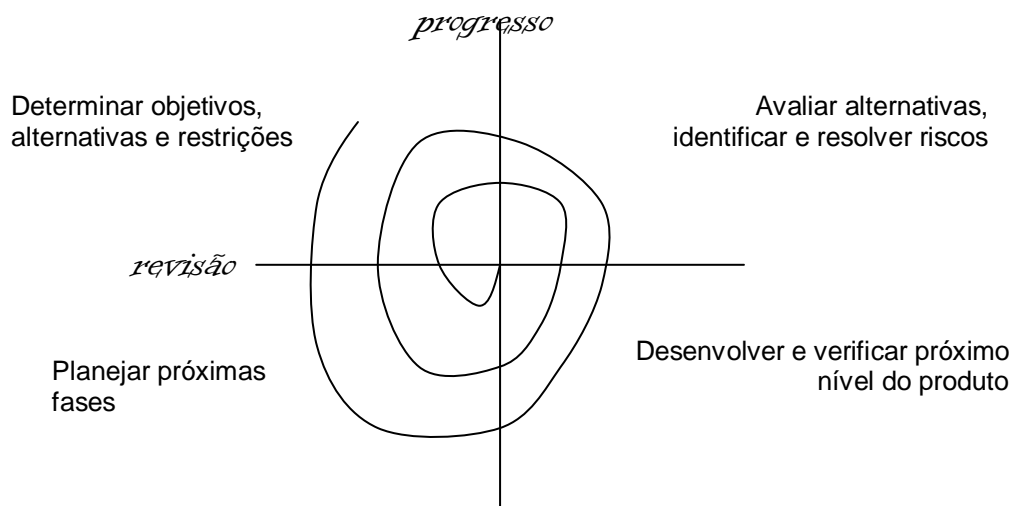
Existem muitas variantes deste modelo propostas por diferentes pesquisadores ou empresas de desenvolvimento e adaptadas a diferentes tipos de software (DA ROCHA & BARANAUSKAS, 2000). A característica comum é um fluxo linear e seqüencial de atividades semelhantes a descritas anteriormente.

O desenvolvimento está dividido em estágios distintos do projeto, uma fase só deve começar depois que a outra acabar. Este modelo não é adequado para projetos que sofrem constantes mudanças e cujos requisitos não estão bem definidos.

### **3.2 Modelo Espiral**

Surgiu como resposta aos problemas encontrados no uso do modelo cascata. (procura aumentar a maleabilidade do modelo, incluir o conceito de iteração, diminuir os custos adicionados com as diversas revisões e mudanças de direção, introduz prototipagem)

Embora ainda use os mesmos processos do modelo cascata – análise de requisitos, design e implementação – e seja orientado ao produto, o modelo espiral já mostra que várias interações são necessárias e introduz a idéia de prototipagem. O modelo estrela introduz a idéia de um desenvolvimento incremental e iterativo.



**Figura 14 - Modelo Espiral**  
 Fonte: Da Rocha & Baranauskas (2000, p.116)

### 3.3 Rational Unified Process (RUP)

O Rational Unified Process® (RUP)<sup>3</sup> apresenta uma abordagem baseada na atribuição de tarefas e responsabilidades. Sua meta é garantir a produção de software de alta qualidade que atenda às necessidades dos usuários dentro de um cronograma e de um orçamento previsíveis (Kruchten, 1999). A

Figura 15 apresenta a arquitetura geral do RUP.

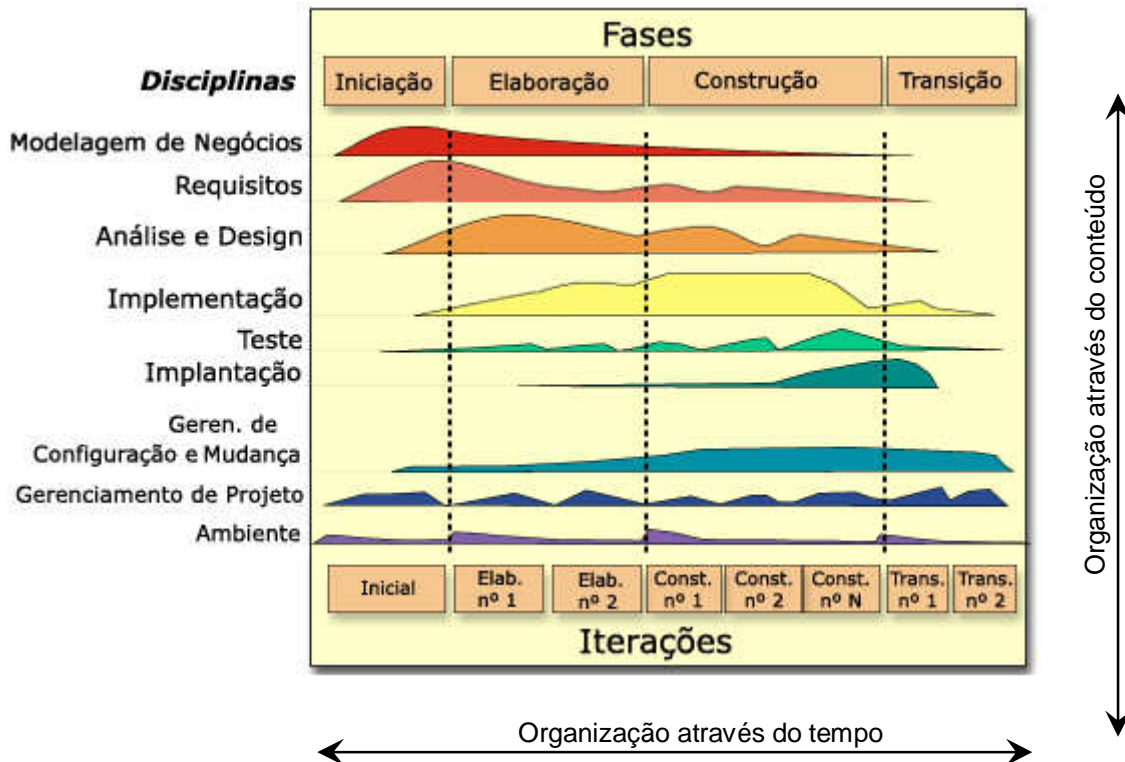
O desenvolvimento de software deve ser feito em “etapas para permitir uma melhor organização do trabalho, o emprego mais eficiente dos recursos e a entrega do produto em menos tempo e com mais qualidade” (QUADROS, 2002, p.23).

Nas iterações iniciais são gastos mais tempo aos requisitos, já nas iterações posteriores, os recursos são mais focados nas atividades de

---

<sup>3</sup> Rational Unified Process® (RUP) é desenvolvido e mantido pela Rational Software, empresa que pertence à IBM desde 2003, mais informações no site: <http://www-01.ibm.com/software/rational/>.

implementação. Dessa forma, o desenvolvimento através do RUP pode ser considerado um processo iterativo e incremental.



**Figura 15 - Modelo RUP**  
Fonte: Quadros (2002, p.38)

### 3.3.1 Fases

O RUP possui quatro fases: iniciação, elaboração, construção e transição.

- **Concepção:** é a fase inicial do desenvolvimento, consiste no levantamento de informações, na definição e delimitação do escopo, identificações de quais pessoas irão interagir com o sistema (atores). Na fase de concepção não é realizado nenhum estudo aprofundado, mas são desenvolvidos os conceitos iniciais do sistema, que delinearão o desenvolvimento. Envolve a

definição dos casos de uso, levantamento de riscos, estimativa de recursos necessários, definição dos marcos/objetivos (*milestones*) do projeto.

- **Elaboração:** o objetivo é analisar o domínio do problema, aprofundar o levantamento iniciado na fase anterior. Esta fase envolve o planejamento do desenvolvimento, a eliminação dos itens de maior risco do projeto, definir a arquitetura do sistema. A fase de elaboração é considerada a fase mais crítica de todas, pois irá dar forma ao desenvolvimento. É preciso detalhar o escopo, os requisitos, rever os riscos associados ao desenvolvimento, desenvolver os casos de uso e desenvolver um protótipo com o objetivo de minimizar riscos.
- **Construção:** é o processo final, que irá apresentar os resultados do desenvolvimento, um produto que pode ser disponibilizado ao usuário final. Durante esta fase é completada a modelagem do sistema, paralelamente à sua codificação.
- **Transição:** esta fase é responsável pela implantação do sistema, da transição necessária para o efetivo uso do sistema. Nesta fase, com o produto entregue, são feitas as manutenções corretivas e adaptações necessárias. Esta fase inclui a validação do sistema pelo usuário, o teste do sistema e o treinamento de usuário.

### 3.3.2 Dimensões

O RUP possui duas dimensões: o eixo horizontal da figura anterior representa o tempo, o eixo vertical representa o processo.

- **A primeira dimensão (eixo horizontal):** representa o aspecto dinâmico do processo quando ele é aprovado e é expresso em termos de fases, iterações e marcos (*milestones*) e os aspectos do ciclo de vida do processo à medida que ele se desenvolve.
- **A segunda dimensão:** representa o aspecto estático do processo, como ele é descrito em termos de componentes, atividades, fluxos de trabalho, artefatos, pessoas envolvidas e fluxo de desenvolvimento

### 3.3.3 Melhores Práticas

O RUP prega a utilização de seis melhores práticas, que são ações para guiar o processo de desenvolvimento de software:

A primeira prática sugerida é a adoção do desenvolvimento iterativo, devido a natureza complexa dos softwares os projetos de desenvolvimento precisam de um desenvolvimento iterativo, que permita um entendimento gradual do sistema, onde versões de teste são liberadas para verificar se suas funcionalidades estão corretas junto ao usuário.

Outra prática importante é o gerenciamento de requisitos, esta é a segunda prática proposta. É preciso gerenciar os requisitos do desenvolvimento, através da montagem de cenários e casos de uso que descrevem as funcionalidades do sistema.

A terceira prática sugerida é utilizar a arquitetura baseada em componentes. A arquitetura de um sistema deve possuir uma estrutura modular, que permita a reutilização de código, para isso os componentes devem ser criados com função e interface bem definidos que permitam sua substituição e/ou utilização em outros projetos.

A quarta prática é modelar visualmente o software. Modelar visualmente, através de diagramas ou outros promove um melhor entendimento do problema. A modelagem visual e a utilização de uma linguagem padrão de descrição dos requisitos do desenvolvimento, como a UML (*Unified Modelling Language*) permitem um desenvolvimento mais eficiente.

A quinta prática sugerida é verificar a qualidade de software. A verificação da qualidade deve ser efetuada em cada aspecto do desenvolvimento. Neste caso qualidade refere-se ao software estar de acordo com as especificações e sem erros.

A sexta prática é controlar as mudanças de software. A habilidade de gerenciar mudanças e verificar se elas são aceitáveis e ser capaz de rastrear alterações são úteis no desenvolvimento de software, as alterações feitas durante o desenvolvimento devem ser monitoradas para isso podem ser utilizadas ferramentas de controle de versão.

### **3.4 Projeto de Interfaces**

Muitas vezes, as dificuldades encontradas pelos usuários na utilização de sistemas computacionais estão relacionadas com o projeto da interface. Entretanto, não existe “solução mágica” para a construção de uma boa interface, mas, certamente, manter uma postura preocupada com as necessidades do usuário ao longo do ciclo de vida do projeto certamente influenciará o desenvolvimento.

A principal preocupação no desenvolvimento de interfaces deve ser a de melhorar o modo como as pessoas podem usar o computador para pensar e comunicar, observar e decidir, calcular e simular, observar e projetar (DA ROCHA & BARANAUSKAS, 2000).

A seguir, serão introduzidos alguns conceitos que estão ligados ao projeto de interface e que serviram de subsídio para o desenvolvimento da

ferramenta computacional de apoio ao Planejamento Estratégico Pessoal de Estrada (Webplan).

### **3.5 Interação Humano-Computador (IHC)**

IHC é uma disciplina relacionada com o projeto, avaliação e implementação de sistemas computacionais interativos para uso humano e para o estudo dos fenômenos envolvidos (ACM SIGCHI, 1992).

O termo IHC surgiu em meados dos anos 80, como meio de descrever esse novo campo de estudo que emerge da necessidade de mostrar que o foco de interesse é mais amplo do que somente o *projeto* de interfaces, mas abrange todos os aspectos relacionados com a interação entre usuários e computadores (DA ROCHA & BARANAUSKAS, 2000; DE SOUZA et al, 1999).

A área estuda a interação do usuário com o sistema, de modo a melhorar a interação, o projeto de interfaces e fornecer fundamentação teórica que norteie o desenvolvimento da mesma.

O desenvolvimento de um sistema com um bom projeto necessita de conhecimentos que transcendem a ciência da computação. Diversos fatores contribuem para o desenvolvimento de interfaces comprometidas com a qualidade. Como o ser humano é um ente complexo e não um ser isolado, há necessidade, na análise de fatores humanos envolvidos em IHC, de informações provenientes de várias áreas do conhecimento.

O desenvolvimento de sistemas computacionais mais acessíveis não se limita à criação de interfaces “mais” bonitas, mas abrange toda uma cadeia de relações envolvendo o uso de computadores: treinamento, práticas de trabalho, estrutura administrativa e organizacional, relações sociais, saúde. Todo o ambiente onde se insere o uso de computadores deve ser considerado e não somente como um usuário e uma tela de computador.



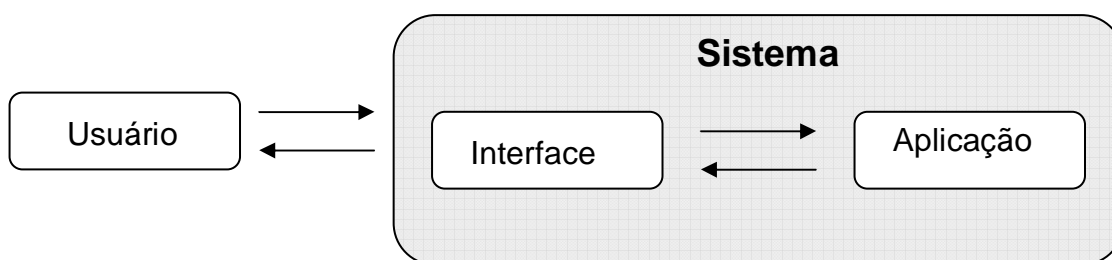
Quando se cria um software, decisões são tomadas e objetos são construídos, carregando uma intenção que nem sempre corresponde à maneira como esses objetos são percebidos na experiência do usuário (DA ROCHA & BARANAUSKAS, 2000; LAUREL, 1990).

### 3.6 Interface e Interação

Quando o conceito de interface surgiu, geralmente era entendido como o hardware e o software com o qual o homem e o computador podiam se comunicar. A evolução do conceito levou à inclusão de aspectos cognitivos e emocionais do usuário durante a comunicação. Hoje, o conceito de interface inclui também aspectos relativos ao processamento perceptual, motor, visio-motor e cognitivo do usuário.

A interface do usuário deve ser entendida como sendo a parte de um sistema computacional com a qual uma pessoa entra em contato físico, perceptiva e conceitualmente. A interface de uma aplicação computacional envolve todos os aspectos de um sistema com o qual mantemos contato (DE SOUZA et al, 1999). É através dela que o usuário interage com o sistema. Segundo Hix (apud NASCIMENTO & CYBIS 2000, p.112), "a interface é o sistema", para o usuário, escondendo detalhes de implementação.

A interação é o processo que engloba as ações do usuário sobre a interface de um sistema e suas interpretações sobre as respostas reveladas por essa interface.



**Figura 16 - Processo de Interação humano-computador**

Fonte: De Souza et al ( 2000)

Para Da Rocha & Baranauskas (2000), não se pode pensar em uma interface isoladamente, sem considerar o ser humano que vai usá-la. Interface e interação são conceitos que não podem ser estabelecidos ou analisados separadamente.

Assim, falar a língua do usuário, reduzir a carga cognitiva e manter a consistência, são alguns dos princípios ou regras básicas que devem direcionar o projeto de interfaces (*guidelines*).

### **3.7A visão da interface nos Projeto de Software**

Segundo Da Rocha & Baranauskas (2000), a preocupação com a interface, quando existe, aparece apenas no final do processo. Não é um bom procedimento, considerando que a interface é o próprio sistema para o usuário.

A tradição herdada da Engenharia de Software (ES) se baseia na crença de que um processo rigoroso de transformação de requisitos em sistemas é a chave para um bom projeto, para Da Rocha & Baranauskas (2000) esse processo assume três pressupostos básicos:

- O resultado do projeto é um produto.
- O produto é derivado de especificações fornecidas pelo cliente.
- Uma vez que cliente e projetista concordam com as especificações, não há mais necessidade de contato entre eles até a data da entrega do sistema.

O processo tradicional de ES oferece pouca relação entre as ações do projetista e as necessidades do usuário, produzindo uma cegueira no domínio de ações no qual os usuários vivem e trabalham. Segundo Gould (apud DA ROCHA & BARANAUSKAS, 2000, p. 112), “desenvolver sistemas centrados no usuário requer viver em um mar de mudanças”. Não é possível captar todas as necessidades do usuário no primeiro contato.

A educação dos profissionais de computação tem se concentrado nos métodos de engenharia que assegurem que os mecanismos computacionais se comportem conforme a intenção do programador. Essa visão "para dentro", com foco na função e na construção do software, é apenas um dos lados da moeda.

Segundo Winograd apud Da Rocha & Baranauskas (2000) para se criar um software que atenda às necessidades do usuário, precisamos mover a perspectiva do "construtor" para a do "*designer*", tomando o sistema, os usuários e o contexto como ponto de partida.

O Design Centrado no Usuário (DHC) se fundamenta no entendimento do domínio de trabalho no qual as pessoas estão engajadas e no qual interagem com computadores.

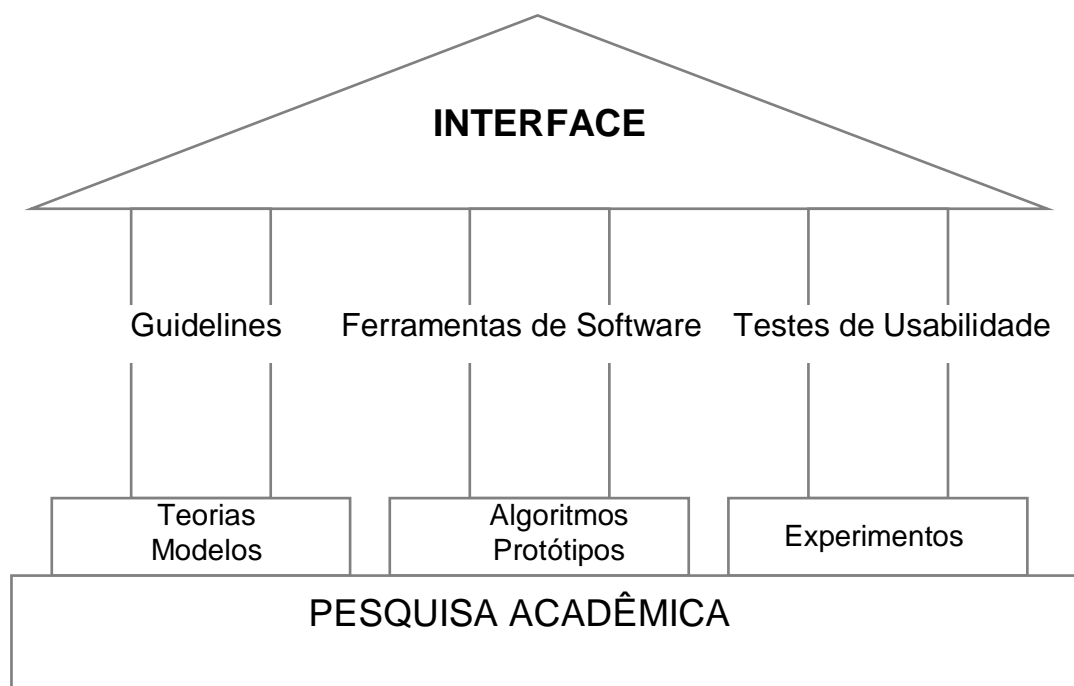
Para Denning e Dargan (apud DA ROCHA & BARANAUSKAS, 2000, p. 115), “resultado de um bom *design* é a satisfação do cliente. O processo de *design* envolve uma colaboração entre *designers* e clientes. o *design* evolui e se adapta aos seus interesses (que também mudam), e esse processo é que produz uma especificação como subproduto. O cliente e o designer estão em constante comunicação durante o processo”.

Shneiderman (1998) propõe que a construção da interface esteja baseada, metaforicamente, em três pilares (Figura 17), a seguir é apresentada uma descrição de cada pilar:

- *Guidelines* (definição formal): gerar diretrizes para manter a consistência do projeto, tentando contemplar todos os aspectos (terminologia empregada, ícones, aparência da tela, composição de formulários, tipos de fontes utilizadas, mensagens de erros).
- Ferramentas de Software (protótipos): o usuário dificilmente possui uma idéia clara da aparência que o sistema terá quando implementado. Então é necessário dar-lhe da melhor forma e o mais

cedo possível, uma impressão realista do sistema. Esta atitude minimiza enganos e mal entendidos.

- Testes de Usabilidade (avaliação): realizar avaliações com especialistas e testes com o usuário.



**Figura 17 - Modelo dos Três Pilares**

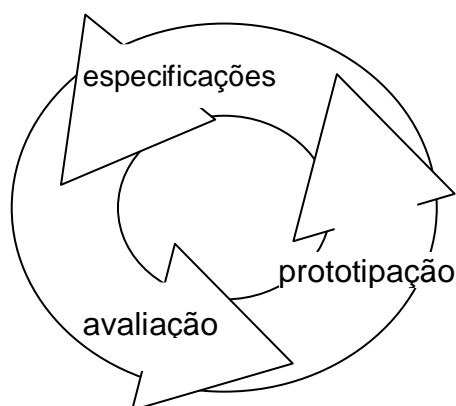
Fonte: Shneiderman (1998, p.101)

Segundo Shneiderman (1998), muitos projetos de desenvolvimento de software falham em atingir seus objetivos. A maior parte deste problema pode ser atribuída à falta de atenção aos usuários nos estágios iniciais de desenvolvimento.

Centrar o desenvolvimento no usuário desde o início do processo, tem se mostrado uma forma de reduzir o tempo e os custos. Sistemas bem projetados são mais baratos e possuem um menor custo de manutenção dentro do seu ciclo de vida.

Segundo De Souza et al (1999), o projeto deve ser conduzido através de um processo cíclico (iterativo) no qual cada passo apresenta evoluções a

partir da etapa anterior. Cada ciclo envolve a especificação da funcionalidade, a prototipação das interfaces e sua avaliação junto dos usuários (Figura 18).



**Figura 18 - Processo iterativo de projeto de interfaces**

Fonte: De Souza et al (1999)

### **3.8 Usabilidade e Comunicabilidade**

A usabilidade é um conceito que remete às características do sistema, à qualidade da interação. São fatores associados à usabilidade: a facilidade de aprendizado, de uso, de lembrar, o tratamento de erros, a flexibilidade, a produtividade, e a satisfação do usuário.

Durante o projeto da interface é necessário priorizar um dos fatores acima citados, dada a dificuldade de alcançar todos de forma equivalente. Frequentemente, a facilidade de uso é considerada a principal meta em detrimento das outras.

A usabilidade trata basicamente de dois aspectos: as tarefas e as características individuais do usuário. Entender os principais modos de classificação dos usuários ajuda a desenvolver um bom projeto, que atenda à diversidade dos usuários.

A comunicabilidade é a capacidade do sistema de transmitir ao usuário, de forma eficaz e eficiente as intenções e princípios de interação que guiam o

seu projeto. A comunicabilidade adequada permite retornar ao usuário informações sobre as ações que foram realizadas (*feedback*).

Em relação à comunicabilidade do sistema, as propriedades de um objeto podem indicar uma ação do usuário. O termo que se refere às propriedades percebidas e reais de um objeto ou as propriedades que determinam o modo como ele pode ser usado é denominado *affordance* (NORMAN apud DE SOUZA et al, 1999, p.4).

Por exemplo, a *affordance* de um botão é que o pressionemos. As *affordances* fornecem indicações quanto à operação de artefatos, "dicas" de sua operação. Segundo Da Rocha & Baranauskas (2000) quando um objeto possui uma boa *affordance* é possível saber o que fazer, somente olhando.

Sistemas computacionais também podem fazer uso de metáforas. As metáforas são parte integrante do nosso pensamento e linguagem, não aparecem apenas na literatura, mas também em nossa linguagem cotidiana.

As metáforas nos permitem usar conhecimento familiar de objetos concretos e experiências, para dar estrutura a conceitos mais abstratos, servindo como auxiliares ao entendimento, atuando como mediadores cognitivos, cujos rótulos são menos técnicos do que os do jargão computacional. Como exemplo, podemos citar: "recortar e colar", a metáfora da mesa de trabalho (DA ROCHA & BARANAUSKAS, 2000).

### **3.9 Projeto Participativo**

O projeto participativo é uma abordagem que tenta assegurar a participação efetiva do usuário no processo de desenvolvimento e não simplesmente no final da implementação do sistema. Essa abordagem tem sido considerada principalmente para o projeto de sistemas colaborativos e de trabalho em grupo (DA ROCHA & BARANAUSKAS, 2000).

O projeto participativo caracteriza-se pela participação ativa dos usuários finais do software, ao longo do ciclo de vida do projeto. Os usuários não são apenas usados como fontes de informação ou observados em sua rotina de trabalho ou no uso do produto. Eles trazem contribuições que refletem suas perspectivas e necessidades, encarando o usuário como membro da equipe de projeto.

O projeto participativo é caracterizado por ser orientado ao contexto de trabalho, permitir a colaboração em vários níveis e induzir uma abordagem iterativa ao projeto de interfaces

Nenhuma pessoa ou disciplina possui isoladamente todo o conhecimento necessário para o desenvolvimento do sistema. O uso de abordagens participativas propicia um retorno imediato do usuário. Mas podem fornecer ao usuário uma falsa ilusão de controle enquanto que o poder de decisões continua nas mãos dos projetistas.

### **3.10 Avaliação de Interfaces**

Para Prado & Baranauskas (2000) A avaliação tem sido tradicionalmente associada a julgamentos de valor, realizadas em etapas finais do desenvolvimento, que conduzem a uma aprovação ou reprovação. O entendimento da natureza cíclica do processo de projeto de interfaces, no qual propostas são continuamente desenvolvidas, têm conduzido o foco da avaliação para dentro do processo de desenvolvimento. A avaliação passa a ter como objetivo a coleta de informações para a próxima fase do projeto.

A avaliação não deve ser vista como uma fase única dentro do processo de desenvolvimento. Avaliações são necessárias para responder dúvidas que surgem durante o desenvolvimento de um produto e verificar se as idéias apresentadas realmente são o que os usuários necessitam ou desejam. Desse modo, a avaliação direciona e se mescla ao projeto, ocorrendo durante todo o ciclo de vida do projeto.

Os principais objetivos da avaliação de interfaces são: verificar a funcionalidade do sistema, o efeito da interface junto ao usuário e identificar problemas específicos do sistema.

Segundo Da Rocha & Baranauskas (2000), “mesmo considerando que é uma atitude irresponsável não efetuar alguma forma de avaliação, deve-se ter claro que certo grau de incerteza sempre permanece mesmo após exaustivos testes com múltiplos métodos”.

Existem diversos métodos para avaliação de interfaces. Podemos classificá-los naqueles que envolvem ou não os usuários, aqueles nos quais a interface está ou não implementada. O tipo de avaliação empregada dependerá do estágio do projeto e dos recursos disponíveis, podendo variar desde uma sessão de discussão até um estudo exaustivo de muitos meses.

A inspeção de usabilidade (*predictive evaluation*) é um método de avaliação que não envolve os usuários, podendo ser utilizada em qualquer fase do projeto. Esta avaliação é feita quando a interface está sendo gerada, podendo ser feita através de avaliação heurística, revisão de *guidelines*, inspeção de consistência e percurso cognitivo.

Segundo Da Rocha & Baranauskas (2000) as abordagens mais utilizadas para avaliação de interfaces e que possuem com os melhores resultados práticos estão a avaliação heurística e o percurso cognitivo.

Segundo Nielsen (apud DA ROCHA & BARANAUSKAS 2000, p. 168), “os métodos de inspeção de usabilidade não exigem muito esforço de quem pretende usá-los e podem ser facilmente integrados aos mais variados esquemas de produção de software. Não é necessário modificar fundamentalmente o modo como os sistemas são desenvolvidos para obter grandes benefícios da inspeção de usabilidade. Os resultados são rápidos e fornecem concretas evidências de quais aspectos da interface devem ser aperfeiçoados”.



A avaliação heurística é a inspeção da interface que tem como base a verificação de uma lista de metas, heurísticas de usabilidade. No percurso cognitivo, o avaliador simula a utilização do programa pelo usuário, percorrendo a interface em busca de problemas. O percurso cognitivo avalia a facilidade de aprendizado através da exploração da interface.

A avaliação heurística procura detectar problemas. A avaliação pode ser usada para classificar a gravidade de cada problema. A gravidade de um problema é a combinação de três fatores: frequência com que ele ocorre, o impacto do problema quando ele ocorre e a persistência do problema. Ela deve ser vista como parte do processo de desenvolvimento iterativo de construção da interface. Ela envolve um conjunto de avaliadores examinando a interface e julgando suas características de acordo com as heurísticas de usabilidade.

A avaliação heurística dificilmente ela é feita por um único avaliador, pois uma única pessoa não é capaz de encontrar todos os problemas de usabilidade e pessoas diferentes encontram diferentes problemas.

Para realizar a avaliação da interface, ela é percorrida diversas vezes, tentando detectar os problemas e classificando-os de acordo com as heurísticas de usabilidade que foram violadas (

Quadro 3).

Visibilidade do <i>status</i> do sistema
Compatibilidade do sistema com o mundo real
Controle do usuário e liberdade
Consistência e padrões
Prevenção de erros
Reconhecimento ao invés de relembração
Flexibilidade e eficiência de uso
Estética e <i>design</i> minimalista
Ajudar os usuários a reconhecer, diagnosticar e corrigir erros
<i>Help</i> e documentação

**Quadro 3 - Exemplos de Heurísticas de Usabilidade**  
(Fonte: Da Rocha & Baranauskas 2000, p.172)

Segundo Nielsen (apud DA ROCHA & BARANAUSKAS, 2000, p. 169), “as heurísticas são regras gerais que objetivam descrever propriedades comuns de interfaces usáveis”.

Os testes de usabilidade são métodos de avaliação centrados no usuário. Neste teste incluem-se a preparação de um ambiente de teste especialmente organizado, a introdução do usuário aos quesitos do sistema que serão avaliados, e a realização de uma sessão de comentários e sugestões sobre o sistema.

O capítulo a seguir mostrará em detalhes como foi desenvolvido o Sistema de Apoio ao Planejamento Estratégico de Estrada.

## **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a elaboração dessa pesquisa. Segundo Marconi & Lakatus (2003) a especificação da metodologia da pesquisa deve responder a questões que ajudam a delinear o que está sendo pesquisado e a forma da pesquisa.

A metodologia é o estudo do método, ou seja, o estudo dos métodos de fazer pesquisa e de aperfeiçoamento destes mesmos métodos através da investigação fundamentada (BECKER, 1997). Ainda de acordo com Deslandes (1994, p. 16) a metodologia é “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”.

Para Gil (2006) utilização de métodos garante ao pesquisador o tratamento objetivo dos fatos. Para Ferrari (1970, p. 24) “método é a forma de proceder ao longo do caminho”, o método fornece um caminho para o pesquisador prosseguir, uma direção a ser seguida. Cervo & Bervian (1977, p. 17) afirmam que o método é “a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado”.

Em fim, Gil (2006, p. 26) afirma que o método científico pode ser entendido como “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Desta forma descreve-se neste capítulo a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho, bem como os passos, técnicas e abordagens utilizadas.

### **4.1 Classificação da pesquisa**

Esta pesquisa caracteriza-se principalmente pelo método exploratório, por analisar os métodos de planejamento estratégico pessoal, os modelos de desenvolvimento de software e avaliação de interfaces para buscar uma forma de construir uma ferramenta computacional que auxilie o planejamento

estratégico pessoal. Além de pesquisa exploratória, o presente trabalho também pode ser classificado como pesquisa aplicada e descritiva.

Para Gil (2006) o objetivo principal das pesquisas exploratórias é o aprimoramento de idéias, considerando os mais variados aspectos relativos ao objeto em estudo. Ainda através da exploração, segundo Cooper e Schindler (2003), os conceitos são desenvolvidos de forma mais clara, e são estabelecidas as prioridades, contribuindo para a melhoria do planejamento final da pesquisa.

Para Triviños (1995) o estudo exploratório permite que o investigador aumente seu conhecimento do problema para planejar uma pesquisa descritiva ou experimental, como o objetivo deste trabalho é desenvolver uma ferramenta computacional é fundamental conhecer o problema e entendê-lo em sua totalidade para então buscar soluções.

O processo de desenvolvimento de uma ferramenta computacional pode ser classificado como uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada ou prática acontece quando o “pesquisador é movido pela necessidade de conhecer, para a aplicação prática de seus resultados” (BARROS & LEHFELD, 1990, p. 34), o desenvolvimento de software é uma atividade essencialmente prática. Neste trabalho foi preciso compreender o planejamento estratégico para poder desenvolver uma ferramenta que atendesse à necessidade de quem busca realizar um planejamento estratégico pessoal.

O desenvolvimento de software pode ser considerado uma pesquisa descritiva, pois acontece a observação, a descrição do objeto de pesquisa e o levantamento de dados para ajudar a entender o problema. É exploratória quando busca o aprimoramento de idéias (GIL, 2006), através da exploração “os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa (COOPER & SCHINDLER, 2003, p. 131).

O processo de desenvolvimento de software é um conjunto complexo de atividades (QUADROS, 2002, p.23), é preciso entender o problema, aprimorar os conceitos envolvidos, definir prioridades e delimitar o escopo, conforme a “viabilidade metodológica e a disponibilidade ou desenvolvimento de técnicas adequadas ao seu estudo” (PEREIRA DE SÁ, 1998, p.15).

## **4.2 Delimitações da pesquisa**

Segundo Lakatos & Marconi (2003) a pesquisa deve ser delimitada em fatores específicos, para que se possam alcançar os objetivos do estudo. Essa pesquisa foi delimitada na construção de uma ferramenta computacional para auxiliar a realização de um planejamento estratégico pessoal. Para tal, foram pesquisados os modelos de planejamento estratégico pessoal e de desenvolvimento de software existentes na literatura.

## **4.3 Formulação do problema**

Toda pesquisa científica começa pela formulação de um problema segundo Gil (2006) e tem por objetivo buscar uma solução para o mesmo. A formulação do problema deve possuir clareza, concisão e objetividade.

Para Marinho (1980) é preciso considerar se o problema é viável, e se possui relevância, se é exeqüível e se representa uma oportunidade. O problema proposto nesta pesquisa pode ser descrito como a necessidade de uma ferramenta que possa auxiliar o planejamento estratégico pessoal.

O processo de planejamento estratégico constitui uma atividade feita normalmente feita de forma manual, e sua automatização permitirá :

- maior agilidade do processo;
- fácil visualização, em qualquer etapa, de todo o plano;
- maior segurança, evitando o extravio de informações;

- facilidade no processo de aprendizagem, pois a maioria dos gestores necessita do auxílio de um consultor para desenvolver seu planejamento.

Logo uma ferramenta computacional irá facilitar o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico pessoal.

Para a tomada de decisões a informação é fundamental. E ter seu plano estratégico sempre à mão também. A rapidez e a confiabilidade com que a informação chega até você, bem como saber como essa informação o ajudará, podem direcionar o seu negócio para o sucesso ou para o fracasso. É senso comum no meio empresarial que a informação só tem utilidade quando se tem objetivos claros de onde e como se quer chegar.

#### **4.4 Questões de pesquisa**

A pesquisa deve responder a questões de acordo com Marconi & Lakatus (2003) para que a seja objetiva e exeqüível, deve responder às questões propostas pelo pesquisador. Essas questões direcionam e delimitam o trabalho, buscando uma resposta adequada ao problema e o correto delineamento da pesquisa.

A questão de pesquisa que norteou o presente trabalho foi: “É possível desenvolver uma ferramenta computacional que facilitasse o planejamento estratégico pessoal?”

#### **4.5 Levantamento de dados**

Para Barros e Lehfeld (1990) o levantamento de dados remete a necessidade de selecionar os instrumentos adequados à pesquisa que se pretende realizar. É fundamental para este trabalho o entendimento dos

modelos de planejamento estratégico pessoal, e para tal a coleta de dados foi feita principalmente através de pesquisa bibliográfica.

Também segundo Barros e Lehfeld (1990 p.102) a dissertação “é elaborada com base numa pesquisa bibliográfica e/ou de campo destinadas a promover a aquisição de novos conhecimentos”.

Para buscar subsídios para resolução do problema proposto, utilizou-se a pesquisa bibliográfica para conhecer os modelos de planejamento estratégico pessoais mais relevantes na literatura. Também se pesquisou os modelos de desenvolvimento de software para buscar uma metodologia que se adequasse à necessidade e recursos disponíveis. A seguir, apresentam-se as questões de pesquisa que orientam o trabalho.

Para realizar o levantamento de requisitos para desenvolver o sistema foram feitas reuniões para discutir o sistema, definir o escopo, e acompanhar o desenvolvimento. Também foi utilizado o questionário desenvolvido pelo Prof. Dr. Rolando J. Soliz Estrada para o Planejamento Estratégico Pessoal (Figura 19, ANEXO A) para o levantamento de dados e definição dos módulos do sistema.

#### **4.6 Análise dos dados**

De acordo com Gil (2006), a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de resposta ao problema proposto para investigação. Esta análise foi fundamental para o entendimento do problema, desenvolvimento e conclusão da pesquisa.

Devido à natureza desta pesquisa a análise de dados constitui-se principalmente do estudo do material bibliográfico levantando e discussões sobre o problema com o Prof. Dr. Rolando J. Soliz Estrada e alunos que

participam de atividades do NGE (Núcleo de Gestão Empresarial)<sup>4</sup>, para desta forma verificar a possibilidade de desenvolver um sistema para auxiliar o planejamento estratégico.

Os dados colhidos durante o levantamento foram analisados para completar o levantamento de requisitos da ferramenta proposta. Pelo levantamento bibliográfico realizado foi constatado que o melhor modelo a ser implementado computacionalmente foi o Modelo de Estrada (AUGUSTIN, 2008) por ser mais abrangente que os outros modelos e possuir uma estrutura definida que poderia ser transformada em um modelo computacional.

#### **4.7 Teste-Piloto**

Segundo Gil (2006 p. 150) os testes “são aplicados nos mais diversos campos da atividade humana, pois sempre há a necessidade se colocar alguma coisa à prova”.

Para o teste-piloto do uso da ferramenta desenvolvida neste trabalho foi escolhida uma amostra composta de seis (06) pessoas. Suas opiniões sobre a ferramenta foram coletadas em entrevista semi-estruturada, que serviu para avaliar a ferramenta. Esta amostra foi escolhida por acessibilidade e conveniência.

A amostra escolhida para o teste-piloto por acessibilidade (ou por conveniência) segundo Gil (2006) 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.

---

<sup>4</sup> <http://www.nge.ct.ufsm.br/>



## 4.8 Relatório

Para Gil (2006 p.187) a redação do relatório é a última etapa do processo de pesquisa, é indispensável "posto que nenhum resultado obtido na pesquisa tem valor se não puder ser comunicado aos outros".

O relatório irá deixar registrado o caminho percorrido durante a pesquisa,

significa o ápice de um trabalho científico realizado, como também pode representar o surgimento de novos projetos de pesquisa, a partir de questionamentos não concluídos ou da descoberta de aspectos relevantes no estudo do problema (BARROS E LEHFLED, 1990 p.101).

No presente relatório estão descritas as análises de modelos de planejamento estratégico pessoal, modelos de desenvolvimento de software, avaliação de interfaces, a metodologia utilizada, a construção da ferramenta de apoio ao planejamento estratégico e sua validação.

No capítulo a seguir é descrito o desenvolvimento do Sistema de Apoio ao Planejamento Estratégico Pessoal de Estrada (WebPlan).

## **5 DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL DE ESTRADA (WEBPLAN)**

Este capítulo descreve o desenvolvimento do Sistema de Apoio ao Planejamento Estratégico de Estrada, a definição de seus requisitos e o projeto de sistema.

Existem algumas ferramentas para realizar o Planejamento Estratégico Pessoal (PEP) disponíveis na internet<sup>5</sup>, mas são sistemas estáticos cujas informações colocadas nestes sistemas não são salvas para posterior (re)avaliação. Também não há opção de customizar os textos da ferramenta para cada tipo de público ou tipo de planejamento.

A ferramenta desenvolvida neste trabalho permite que o profissional que está realizando o planejamento estratégico pessoal possa desenvolver seu planejamento de forma mais confortável, seus dados ficaram salvos no sistema e disponíveis para consulta a qualquer momento para consulta e para alteração de acordo com a configuração definida no curso<sup>6</sup>. O planejamento também pode ser customizado, colocando textos e imagens de acordo com o público destino, o número de questões, diferentes tipos de planejamento podem ser criados, conforme a necessidade, baseado no Modelo de Estrada (AUGUSTIN, 2008).

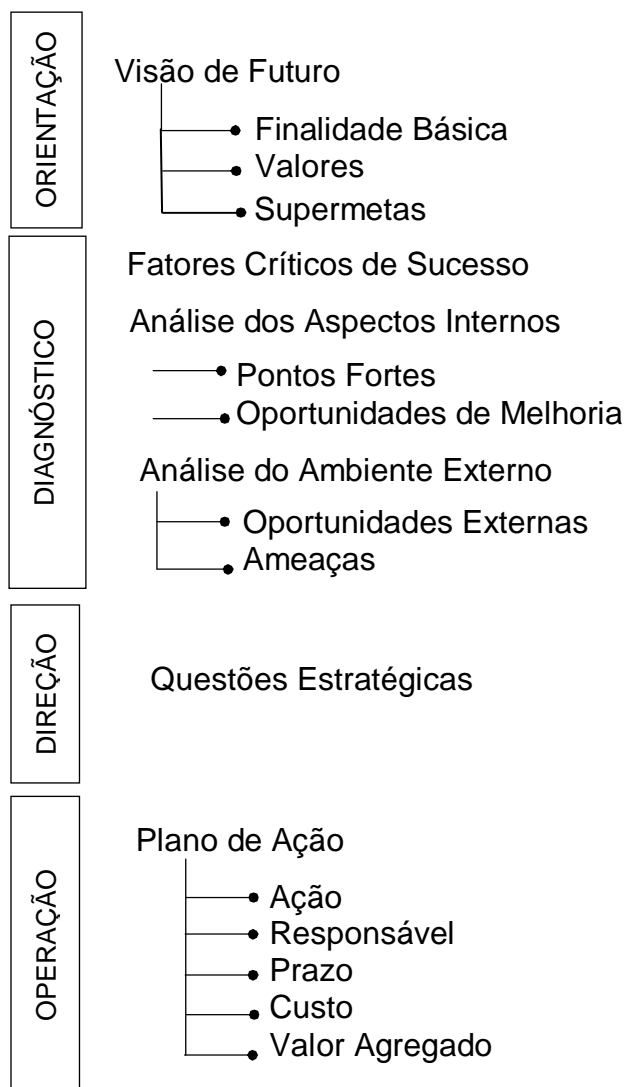
Durante o desenvolvimento deste trabalho procurou-se manter um desenvolvimento iterativo, compostos de ciclos, aonde ocorriam sucessivos aprimoramentos do sistema, buscando acomodar feedback do usuário, e gerenciar os requerimentos do mesmo. Foram pequenas feitas reuniões

---

<sup>5</sup> <http://www.leilavarro.com.br/cursos.php>, <http://www.sonhosestrategicos.com/pep/>

<sup>6</sup> O termo “curso” neste contexto serve para identificar a entidade a qual o planejamento está vinculado e contém atributos como período de inscrição e realização do curso. Embora se use a palavra curso, este “curso” poderia estar se referindo a um seminário ou workshop.

semanais durante três meses<sup>7</sup> para acompanhar o desenvolvimento e garantir que o sistema possuísse as funcionalidades necessárias.



**Figura 19 – Resumo da Estrutura do Planejamento Estratégico de Estrada**  
 Fonte: Estrada (2007, p.157)

## 5.1 Requisitos do Sistema

Nesta seção serão apresentados os requisitos do sistema, como definição do escopo, atores envolvidos, diagrama de contexto, casos de uso e o modelo de dados.

<sup>7</sup> Tempo disponível para a realização deste projeto

### 5.1.1 Definição do Escopo do Sistema

O Sistema de Apoio ao Planejamento Estratégico de Estrada (Webplan) é um sistema web dinâmico para auxiliar a realização de planejamentos estratégicos pessoais conforme o modelo adotado.

O sistema contempla funcionalidades, tais como autenticação de usuários, cadastro de usuários, cadastro de cursos, cadastro de tipos de planejamentos, cadastro do planejamento estratégico do profissional.

### 5.1.2 Atores

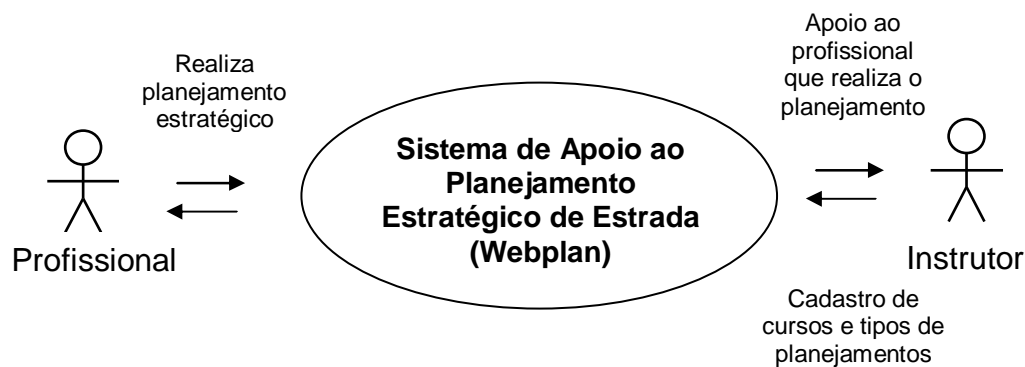
No Quadro 4 estão contidas as descrições dos atores envolvidos na utilização do sistema e a descrição de suas funções no processo:

<b>Ator</b>	<b>Descrição</b>
Profissional	Usuário que irá realizar o planejamento estratégico.
Instrutor	Usuário que irá cadastrar cursos, planejamento e gerenciar as inscrições de profissionais.

**Quadro 4 - Atores do Sistema**

### 5.1.3 Diagrama de Contexto

O profissional interage com o sistema realizando o seu próprio cadastro e depois seu planejamento estratégico. O Instrutor é responsável pelo cadastro de planejamentos e cursos. Os cursos podem ser seminários, workshops, etc. O instrutor pode também visualizar o planejamento realizado pelo profissional. Abaixo está representado o diagrama de contexto deste trabalho (Figura 20):



**Figura 20 - Diagrama de Contexto**

### 5.1.4 Casos de Uso

O

Quadro 5 contém a descrição dos atores envolvidos na utilização do sistema e a descrição de suas funções no processo:

Caso de Uso	Descrição	Atores Envolvidos
Manutenção de Usuários	Inserção e alteração de informações de usuários. O profissional pode realizar seu cadastro no sistema, alterar seus dados e se inscrever em cursos. O instrutor também pode cadastrar outros profissionais e alterar seus dados.	Profissional Instrutor
Manutenção de Cursos	Inserção e alteração de cursos (seminários, workshops, etc).	Instrutor
Manutenção de Planejamentos	Inserção e alteração de tipos de planejamento.	Instrutor

**Quadro 5 - Casos de Uso**

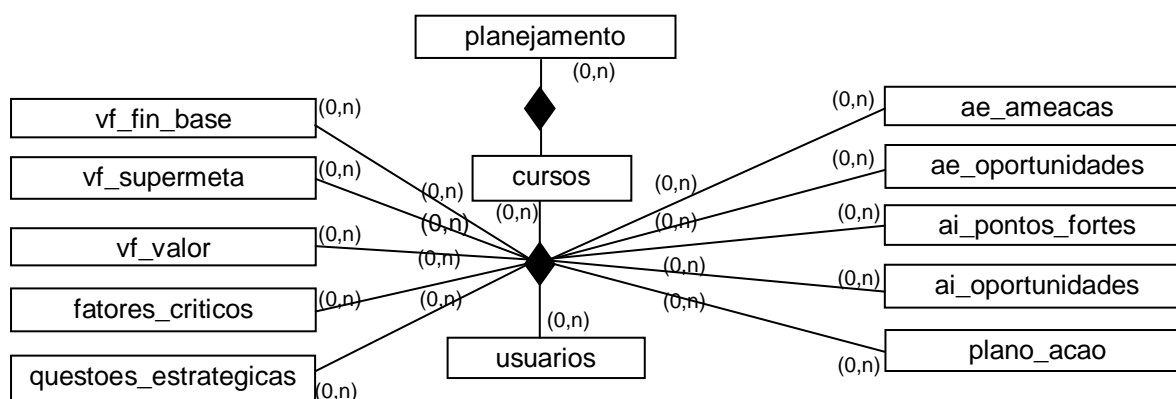
### 5.1.5 Modelo de Dados

O modelo de dados contém os itens que o sistema é capaz de armazenar e seus relacionamentos. No Quadro 6 são listadas as tabelas do sistema e uma descrição de seu uso, baseadas nas informações levantadas durante o levantamento de requisitos do sistema.

Nome	Descrição
ae_ameacas	ameaças do ambiente externo do planejamento do profissional.
ae_oportunidades	oportunidades do ambiente externo do planejamento do profissional.
ai_oportunidades	oportunidades do ambiente interno do planejamento do profissional.
ai_pontos_fortes	pontos fortes do ambiente interno do planejamento do profissional.
cursos	cursos e suas configurações, como período de inscrição, de realização, o tipo de inscrição e informações gerais.
cursos_planejamento	ligação entre cursos e planejamento, isto é os tipos de planejamento que estarão disponíveis para um dado curso.
cursos_usuarios	ligação entre usuários (profissionais) e os cursos.
fatores_criticos	fatores críticos do planejamento do profissional.
planejamento	tipos de planejamentos e suas configurações.
plano_acao	plano de ação do planejamento do profissional.
questoes_estrategicas	questões estratégicas do planejamento do profissional
usuarios	cadastros dos usuários que podem acessar o sistema, estes serão “profissionais” ou “instrutores”.
vf_fin_base	finalidades básicas do planejamento do profissional
vf_supermeta	supermetas do planejamento do profissional
vf_valor	valores do planejamento do profissional

**Quadro 6 - Descrição das Tabelas do Sistema**

A Figura 21 apresentada a modelagem do sistema, com uma visão de alto nível do relacionamento entre as tabelas do sistema:



**Figura 21 - Modelo de Dados**

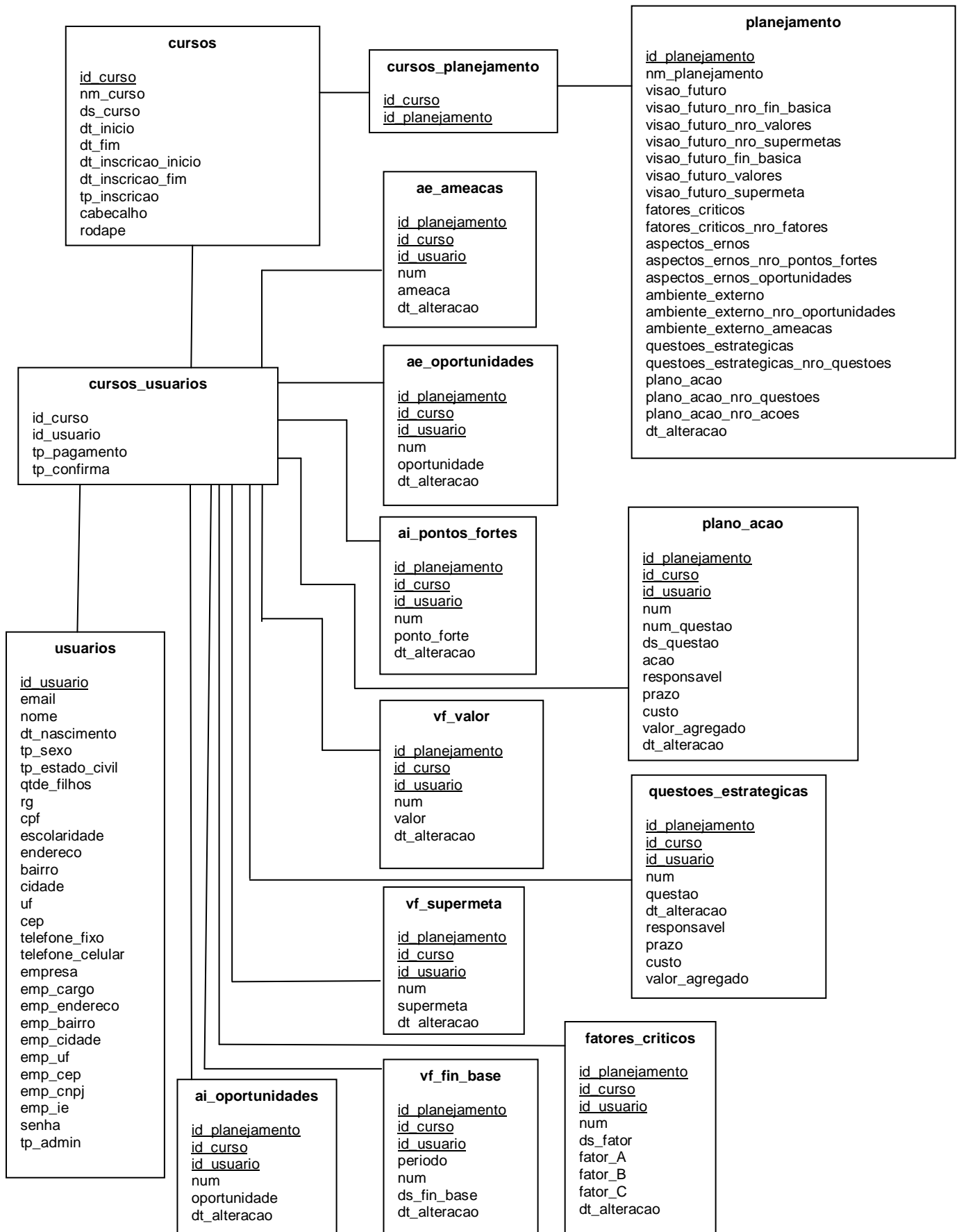


Figura 22 – Relação de Tabelas do Sistema

## **5.2 Projeto do Sistema**

Nesta seção é apresentada a ferramenta desenvolvida para facilitar o uso do Planejamento Estratégico Pessoal de Estrada (PEPE), a arquitetura do sistema proposto e a descrição dos módulos do sistema e suas interfaces.

## **5.3 Arquitetura de Dados**

O Sistema de Apoio Planejamento Estratégico Pessoal de Estrada (WebPlan) foi desenvolvido utilizando a linguagem de programação PHP<sup>8</sup> e MySql<sup>9</sup> como base de dados.

## **5.4 Definição dos Módulos do Sistema e suas Interfaces**

O sistema possui cinco módulos distintos, o primeiro é responsável pelo controle de acesso, o segundo pelo cadastro de cursos, o terceiro por cadastro do tipo de planejamento, o quarto pelo cadastro dos usuários e o quinto pelo planejamento estratégico. A seguir cada módulo é apresentado com suas definições e interfaces.

### **5.4.1 Módulo de Controle de Acesso**

O módulo de controle de acesso é responsável pela autenticação dos usuários no sistema e pelo acesso as funcionalidades que cada tipo de usuário possui o direito de utilizar. Para ter acesso ao sistema é necessário já estar cadastrado no sistema, neste caso é solicitado um login (que é o próprio e-mail do usuário) e uma senha, se ambas as informações estiverem corretas o usuário passa a ter acesso ao sistema (Figura 23).

---

<sup>8</sup> [www.php.net](http://www.php.net)

<sup>9</sup> [www.mysql.com](http://www.mysql.com)



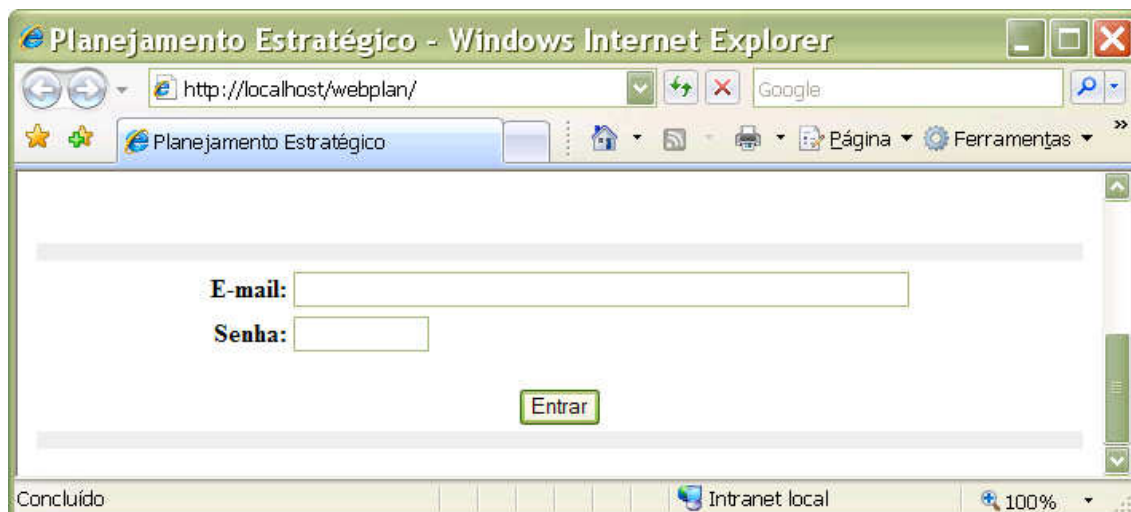


Figura 23 - Controle de Acesso

Existem dois tipos de “atores” para o sistema, e as funcionalidades apresentadas no sistema mudam conforme o tipo de usuário, se o usuário for do tipo “instrutor” ele é considerado “administrador do sistema” e pode cadastrar cursos, planejamentos, outros usuários e visualizar todas as informações sem restrições. Se o usuário for do tipo “profissional” ele só tem acesso à suas próprias informações (Figura 24).

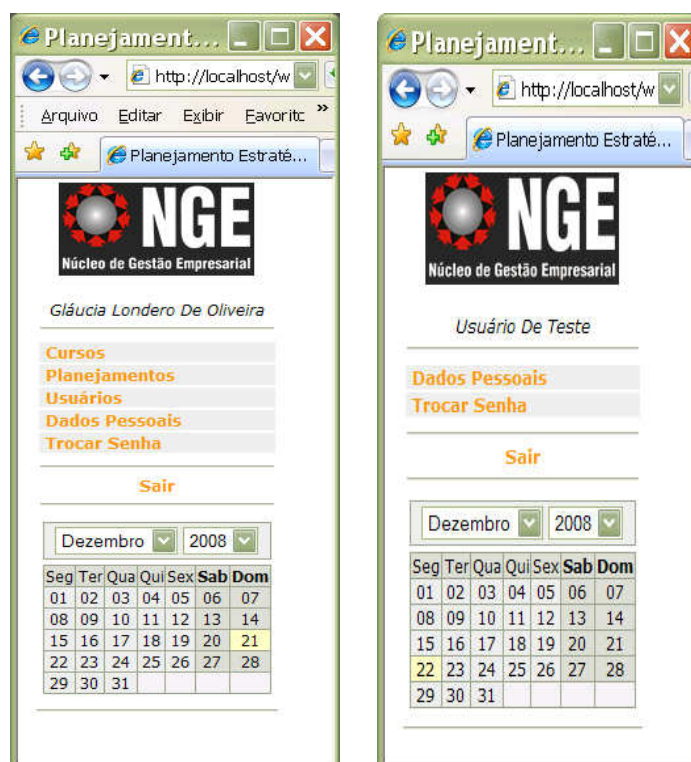


Figura 24 - Menu

### 5.4.2 Módulo de Cadastro de Cursos

Este módulo permite o cadastro e a manutenção de cursos. São definidos atributos como o nome do curso, a descrição do curso, o período de inscrição do curso, o período de realização do curso, os tipos de planejamentos associados, cabeçalho e rodapé do curso, e o tipo de inscrição, se é automática ou se necessita confirmação (Figura 25).

**Planejamento Estratégico - Windows Internet Explorer**

http://localhost/webplan/index.php

Planejamento Estratégico

**NGE**  
Núcleo de Gestão Empresarial

Gláucia Londero De Oliveira

**Cursos**  
Planejamentos  
Usuários  
Dados Pessoais  
Trocar Senha

Sair

Dezembro 2008

Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom
01	02	03	04	05	06	07
08	09	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

**CADASTRO DE CURSO**

**Nome\*:**

**Descrição:**

**Inscrição**

**Data Inicial\*:** (dd/mm/aaaa)

**Data Final\*:** (dd/mm/aaaa)

**Realização**

**Data Inicial\*:** (dd/mm/aaaa)

**Data Final\*:** (dd/mm/aaaa)

**Planejamento**

Planejamento Individual

Planejamento Profissional

Planejamento Familiar

Planejamento de Negócios Pessoais

Planejamento da Participação Social

**Cabeçalho:**

**Rodapé:**

Figura 25 - Cadastro de Curso

Este módulo também permite a listagem dos cursos cadastrados, uma barra de meses permite listar os cursos por mês e ano (Figura 26). Somente é permitida a exclusão de cursos que não possuem inscritos, nesta tela é possível ter acesso a visualização do curso e a confirmação de inscrições.

Curso	Inscrição	Realização	Inscritos			
Seminário de Planejamento Pessoal do NGE	01/12/2008-30/12/2008	05/12/2008-15/12/2008	2	Excluir	Visualizar	Confirmar Inscrições

Figura 26 - Listagem de Cursos

### 5.4.3 Módulo de Cadastro de Planejamento

O Módulo de Cadastro de Planejamento permite configurar o planejamento estratégico, definir texto, animações em flash e imagens para diversos itens (visão estratégica, finalidade básica, valores, supermetas, fatores críticos de sucesso, aspectos internos, ambiente externo, questões estratégicas e plano de ação) e a quantidade de campos para cada um deles que será apresentado no planejamento (Figura 28). A listagem dos planejamentos apresenta a data da última alteração que foi feita e só é permitido excluir planejamentos que não estejam vinculados a nenhum curso (Figura 27).

The screenshot shows the 'Planejamento Estratégico' web application in Internet Explorer. The browser address bar shows 'http://localhost/webplan/index.php'. The page features the NGE logo (Núcleo de Gestão Empresarial) and the user name 'Gláucia Londero De Oliveira'. A sidebar on the left contains navigation links: Cursos, Planejamentos, Usuários, Dados Pessoais, Trocar Senha, and Sair. Below the sidebar is a calendar for December 2008. The main content area has a button 'Incluir Planejamento' and a table listing various plans.

Planejamento	Alteração			
Planejamento Individual	10/12/2008	Alterar	Excluir	Visualizar
Planejamento Profissional	10/12/2008	Alterar	Excluir	Visualizar
Planejamento Familiar	10/12/2008	Alterar	Excluir	Visualizar
Planejamento de Negócios Pessoais	10/12/2008	Alterar	Excluir	Visualizar
Planejamento da Participação Social	10/12/2008	Alterar	Excluir	Visualizar

Figura 27 - Listagem dos Planejamentos

The screenshot shows the 'Cadastro de Planejamento' form in the 'Planejamento Estratégico' web application. The browser address bar shows 'http://localhost/webplan/index.php'. The page features the NGE logo and the user name 'Gláucia Londero De Oliveira'. The sidebar on the left is identical to the previous screenshot. The main content area shows the 'Planejamento: Planejamento Individual' form. The form includes a 'Visão de Futuro' section with a rich text editor containing the text 'VISÃO' and 'Os navegadores experientes sempre sabem onde fica o norte. Sabem onde...'. Below this is a 'Finalidade Básica' section with a rich text editor containing the text 'FINALIDADE BÁSICA' and a bulleted list: 'É a razão de ser da pessoa', 'Deve refletir as motivações das pessoas para executar suas atividades;', and 'Espelha as razões mais profundas da existência de...'. At the bottom, there is a 'Valores:' field with a dropdown menu set to '3'.

Figura 28 - Cadastro de Planejamento

#### 5.4.4 Módulo de Cadastro de Usuários

Este módulo permite o cadastrado de usuários. O cadastro de usuários pode ser feito pelo “instrutor” ou pelo próprio profissional

The image shows a web browser window with the title "Planejamento Estratégico - Windows Inte...". The address bar shows "http://localhost/w". The page content is a registration form with the following fields and options:

- Nome:** Text input field.
- E-mail:** Text input field.
- Data de Nascimento:** Text input field with a placeholder "(dd/mm/aaaa)".
- Sexo:** Radio buttons for "Feminino" and "Masculino".
- Estado Civil:** Dropdown menu.
- Possui Filhos?:** Text input field with the value "0".
- RG:** Text input field.
- cpf:** Text input field.
- Escolaridade:** Dropdown menu.
- Endereço:** Text input field.
- Bairro:** Text input field.
- Cidade:** Text input field.
- UF:** Text input field.
- Cep:** Text input field.
- Telefone Fixo:** Text input field.
- Telefone Celular:** Text input field.
- Empresa:** Text input field.
- Cargo:** Text input field.
- Endereço:** Text input field.
- Bairro:** Text input field.
- Cidade:** Text input field.
- UF:** Text input field.
- Cep:** Text input field.
- Cnpj:** Text input field.
- IE:** Text input field.
- Senha:** Text input field.

At the bottom of the form is a "Salvar" button. The browser's status bar at the bottom shows "Concluído", "Intranet local", and "100%".

Figura 29 - Formulário de Cadastro de Usuários

Somente o “instrutor”, que é administrador do sistema pode apagar um usuário, e ao fazê-lo todos os dados referentes a ele serão apagados. Somente instrutores podem ver as informações dos usuários, como dados pessoais e planejamentos realizados.

#### 5.4.5 Módulo de Planejamento Estratégico

Este módulo é responsável planejamento estratégico efetuado pelo “profissional”, a forma como este módulo é apresentado ao seu usuário final é dependente do cadastro de cursos e planejamentos. A tela é dividida em: cabeçalho, tipo de planejamento, descrição do item de planejamento, itens do planejamento, sub-itens de planejamento e rodapé (Figura 30).

The screenshot shows the 'Módulo de Planejamento Estratégico' interface. On the left, labels with arrows point to the following components:

- Cabeçalho**: Points to the 'NGE' logo.
- Tipo de planejamento**: Points to the 'PLANEJAMENTO INDIVIDUAL' tab.
- Itens de planejamento**: Points to the 'Visão de Futuro' sub-tab.
- Sub-itens de planejamento**: Points to the sub-items: 'Visão de Futuro', 'Finalidade Básica', 'Valores', and 'Supermetas'.
- Descrição do item de planejamento**: Points to the main content area containing text and images about 'VISÃO'.
- Rodapé**: Points to the footer text at the bottom.

The interface content includes:

- Navigation tabs: PLANEJAMENTO INDIVIDUAL, PLANEJAMENTO PROFISSIONAL, PLANEJAMENTO DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL, PLANEJAMENTO DOS NEGÓCIOS PESSOAIS, PLANEJAMENTO FAMILIAR.
- Sub-items: Visão de Futuro, Fatores Críticos de Sucesso, Análise dos Aspectos Internos, Análise do Ambiente Externo, Questões Estratégicas, Plano de Ação.
- Main heading: **VISÃO**
- Text: "Os navegadores experientes sempre sabem onde fica o norte. Sabem onde querem ir e o que fazer para chegar ao seu destino – Eles têm **VISÃO**. Essa visão lhes permite administrar a continuidade e a mudança."
- Definition: "A visão é um quadro inspirador de um futuro preferido. Visão é a capacidade de determinar um ponto de referência no futuro e buscá-lo com todas as forças. Uma visão, representa propósitos globais e serve como base para o planejamento estratégico."
- Image: A colorful, abstract image of a tree or plant with a glowing center.
- Button: 'Continuar'
- Footer: "Dr. Rolando J. Soliz Estrada - Prof. Titular UFMS, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - CT / Mestrado em Administração - CCSH, NGE - Núcleo de Gestão Empresarial"

Figura 30 - Módulo de Planejamento Estratégico

O planejamento não precisa ser feito linearmente, o usuário pode escolher a seqüência que achar melhor, mas se ele decidir responder ao

questionário seqüencialmente cada item preenchido irá ser redirecionado para o próximo item até o final, aonde será oferecida a possibilidade de impressão do planejamento. Oliveira (2002) ressalta que o planejamento é um processo contínuo e uma atividade complexa, portanto é algo que pode mudar e que deve ser constantemente revisado.

A interface da aplicação apresenta uma interface simples para facilitar o processo de planejamento, para Oliveira (2002, p. 35) o processo de planejar envolve “um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”.

#### 5.4.5.1 Visão de Futuro

Para Oliveira (2002) a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico e contém as aspirações da pessoa a respeito de seu futuro. Collins & Porras (1996) conceituam a visão como a idealização de um futuro almejado.

A visão de futuro, que representa um elemento de orientação no Modelo de Estrada (Augustin, 2008, Anexo A) está dividida em três partes: finalidade básica, valores e supermetas, cada um desses itens possui uma tela que contém um texto explicativo e as questões a serem preenchidas, tanto o texto quanto a quantidade de questões são definidas no cadastro de planejamentos.

##### 5.4.5.1.1 Finalidade Básica (Missão)

A finalidade básica ou missão é a razão de ser da pessoa, seu manifesto de existência, segundo Oliveira (2002, p.128) a missão é “uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação”.

O primeiro item da visão de futuro que é apresentado é a “Finalidade Básica” (Figura 31), a quantidade de itens é definida no cadastro do planejamento.

The screenshot shows a web browser window titled "Planejamento Estratégico - Windows Internet Explorer". The address bar contains a URL: `http://localhost/webplan/indice_curso.php?id_curso=1&id_planejamento=1&id_usuario=1&modo=visao_futuro_fin_basica&proximo=fatores_criticos`. The page content is organized into a grid:

- Top Row:** "PLANEJAMENTO INDIVIDUAL" (spanning 4 columns), "PLANEJAMENTO PROFISSIONAL", "PLANEJAMENTO DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL", "PLANEJAMENTO DOS NEGÓCIOS PESSOAIS", and "PLANEJAMENTO FAMILIAR".
- Second Row:** "Visão de Futuro" (spanning 4 columns), "Fatores Críticos de Sucesso", "Análise dos Aspectos Internos", "Análise do Ambiente Externo", "Questões Estratégicas", and "Plano de Ação".
- Third Row:** "Visão de Futuro", "Finalidade Básica", "Valores", and "Supermetas".

The main content area is titled "FINALIDADE BÁSICA" and contains the following text and list:

**FINALIDADE BÁSICA**

- É a razão de ser da pessoa
- Deve refletir as motivações das pessoas para executar suas atividades;
- Espelha as razões mais profundas da existência de uma pessoa;
- A finalidade deve prevalecer por longos anos, não deve ser confundida com metas específicas ou estratégias pessoais, que mudarão muitas vezes ao longo desses anos;
- Podemos atingir metas ou concluir estratégias, mas não podemos concretizar uma finalidade;
- A finalidade básica é a estrela-guia no horizonte, que buscaremos eternamente e nunca alcançaremos;
- A finalidade em si não muda; inspira mudanças.

Below the list, there are input fields for "Período:" and "Finalidade Básica (Missão)" (with sub-fields 1, 2, and 3). A "Salvar Finalidade Básica" button is located at the bottom of the form.

At the bottom of the page, there is a footer with the following text: "Dr. Rolando J. Soliz Estrada - Prof. Titular UFSM, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - CT / Mestrado em Administração - CESH, NGE - Núcleo de Gestão Empresarial".

Figura 31 - Finalidade Básica

A missão oferece função orientadora e delimitadora das ações do indivíduo. Para Oliveira (2002, p.129) a missão representa o horizonte do indivíduo, estabelece “qual vai ser o jogo” e “em que campo vai ser jogado”, dando forma aos propósitos que ajudarão a cumprir a missão.

#### 5.4.5.1.2 Valores

“Valores” é o segundo item apresentado ao indivíduo ao realizar seu planejamento (Figura 32). Segundo Estrada (2007, p. 159) valores são “os



preceitos essenciais da pessoa e devem refletir as motivações que levam a executar suas atividades”.

Gracián (2006, p. 12) coloca que o saber e o valor contribuem para a para a prosperidade da pessoa

a pessoa é tanto quanto sabe, e o sábio tudo pode. Um homem sem conhecimentos é um mundo às escuras. É necessário ter olhos e mãos, ou seja, juízo e fortaleza. Sem valor a sabedoria é estéril.

Para Crainer (2000) os valores refletem as expectativas e necessidades da pessoa. Valores representam aquilo que a pessoa acredita e devem estar em consonância com missão estabelecida.

The screenshot shows a web browser window with the URL `http://localhost/webplan/indice_curso.php?id_curso=1&id_planejamento=1&id_usuario=1&modo=visao_futuro_valores&proximo=fatores_criticos`. The page content includes a header for 'NGE' and a navigation menu with the following items: 'PLANEJAMENTO INDIVIDUAL', 'PLANEJAMENTO PROFISSIONAL', 'PLANEJAMENTO DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL', 'PLANEJAMENTO DOS NEGÓCIOS PESSOAIS', and 'PLANEJAMENTO FAMILIAR'. Below the menu, there are sub-menus for 'Fatores Críticos de Sucesso', 'Análise dos Aspectos Internos', 'Análise do Ambiente Externo', 'Questões Estratégicas', and 'Plano de Ação'. The main content area is titled 'VALORES' and contains the following text:

São os preceitos essenciais e permanentes de uma pessoa.  
São formados por um pequeno conjunto de princípios de orientação perenes.  
Os valores devem resistir ao teste do tempo.  
Os valores podem ser uma vantagem competitiva, mas não são incorporados por causa disso e sim, porque definem o que as pessoas defendem. E seriam defendidos mesmo que, em determinadas situações, possam mudar a sua posição atual.

Below the text, there are three input fields labeled 'Valores' with numbers 1, 2, and 3. A 'Salvar Valores' button is located at the bottom of the input area. At the bottom of the page, there is a footer with the following text:

Dr. Rolando J. Soliz Estrada - Prof. Titular UFSM  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - CT / Mestrado em Administração - CCSH  
NGE - Núcleo de Gestão Empresarial

Figura 32 - Valores

#### 5.4.5.1.3 Supermetas

Supermetas é o terceiro item apresentado (Figura 33). Supermetas são objetivos a serem alcançados. Para Estrada (2007) as supermetas são

catalisadores que impulsionam a busca da mudança, e que muitas vezes irão exigir um longo prazo para sua realização.

Não se nasce feito. Cada dia vamos nos aperfeiçoando no pessoal e no profissional, até chegar ao ponto mais alto, à plenitude de qualidades, à eminência. Isso se conhece no gosto refinado, na pureza da inteligência, na maturidade do julgamento, na retidão da vontade. Alguns nunca chegam a ser completos, sempre lhes falta alguma coisa. Outros demoram para chegar lá. O homem “acabado” – sábio em atos e palavras – é aceito, e inclusive desejado (Gracián, 2006, p.13).

As pessoas podem ter várias supermetas concomitantes em níveis diferentes. É necessário pensar além das capacidades atuais da pessoa e do ambiente presente. A supermeta obriga a pessoa a construir uma visão, em lugar de formular apenas estratégias ou táticas. A pessoa deve acreditar que de alguma forma pode atingi-la.

The screenshot shows a web browser window titled 'Planejamento Estratégico - Windows Internet Explorer'. The address bar contains a URL: `http://localhost/webplan/index_curso.php?id_curso=1&id_planejamento=1&id_usuario=1&modo=visao_futuro_supermeta&proximo=fatores_criticos`. The page content is as follows:

PLANEJAMENTO INDIVIDUAL				PLANEJAMENTO PROFISSIONAL	PLANEJAMENTO DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL	PLANEJAMENTO DOS NEGÓCIOS PESSOAIS	PLANEJAMENTO FAMILIAR
Visão de Futuro				Fatores Críticos de Sucesso	Análise dos Aspectos Internos	Análise do Ambiente Externo	Questões Estratégicas Plano de Ação

Navigation links: [Visão de Futuro](#) [Finalidade Básica](#) [Valores](#) [Supermetas](#)

**SUPERMETAS**

As pessoas podem ter várias supermetas concomitantes em níveis diferentes.

A visão requer um tipo especial de meta, às vezes, exigindo vários anos de esforços para ser alcançada.

É necessário pensar além das capacidades atuais da pessoa e do ambiente presente.

A supermeta obriga a pessoa a construir uma VISÃO, em lugar de formular apenas estratégias ou táticas.

A pessoa deve acreditar que de alguma forma pode atingi-la (mesmo que as possibilidade de sucesso normalmente fiquem entre 50% e 70%).

**Supermetas (objetivos)**

1

2

3

Dr. Rolando J. Soliz Estrada - Prof. Titular UFSM  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - CT / Mestrado em Administração - CCSH  
NGE - Núcleo de Gestão Empresarial

**Figura 33 - Supermetas**

### 5.4.5.2 Fatores Críticos de Sucesso

São atributos que uma pessoa deve possuir para alcançar o sucesso em suas atividades, junto aos fatores também são analisadas as variáveis críticas que possuem reflexo nos fatores de sucesso. Fatores Críticos de sucesso é quarto item apresentado a quem faz o planejamento estratégico utilizando a ferramenta proposta (Figura 34). Para obter o sucesso Gracián (2006, p 59) coloca que é preciso pensar adiante,

A sorte se faz com horas de previsão. Para os prevenidos não há circunstâncias ruins para os preparados não há apertos. O raciocínio não deve retornar até a ocasião crítica, mas deve se antecipar a ela. É melhor dormir sobre as preocupações do que ficar acordado por causa delas. Alguns fazem e depois pensam; procuram mais desculpas do que conseqüências. Os outros não pensam nem antes nem depois. Toda a vida deve consistir em pensar para acertar o rumo. A prevenção e o pensamento cuidadoso são um bom recurso para se viver antecipadamente.

Dessa forma, a pessoa precisa refletir para identificar quais são os fatores que podem alavancar seu sucesso e as características que precisam ser desenvolvidas.

The screenshot shows a web browser window titled 'Planejamento Estratégico - Windows Internet Explorer'. The address bar shows a URL: `http://localhost/webplan/indice_curso.php?id_curso=1&id_planejamento=1&id_usuario=1&modo=fatores_criticos&proximo=aspectos_internos`. The page content is organized into a grid:

- Top Row:** 'PLANEJAMENTO INDIVIDUAL' (selected), 'PLANEJAMENTO PROFISSIONAL', 'PLANEJAMENTO DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL', 'PLANEJAMENTO DOS NEGÓCIOS PESSOAIS', and 'PLANEJAMENTO FAMILIAR'.
- Second Row:** 'Visão de Futuro', 'Fatores Críticos de Sucesso' (selected), 'Análise dos Aspectos Internos', 'Análise do Ambiente Externo', 'Questões Estratégicas', and 'Plano de Ação'.

The main content area is titled 'FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO' and contains the following text: 'São atributos que uma pessoa deve possuir para ter sucesso em suas atividades.' Below this is a table for entering factors:

FATORES	A	B	C
1 FATOR 1	A1	B1	C1
2 FATOR 2	A2	B2	C2
3 FATOR 3	A3	B3	C3

Below the table is a button labeled 'Salvar Fatores Críticos de Sucesso'. At the bottom of the page, the footer reads: 'Dr. Rolando J. Soliz Estrada - Prof. Titular UFSM, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - CT / Mestrado em Administração - CCSH, NGE - Núcleo de Gestão Empresarial'.

Figura 34 - Fatores Críticos de Sucesso

### 5.4.5.3 Análise dos Aspectos Internos

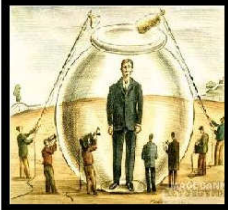
A análise dos aspectos internos (Figura 35) de acordo com Oliveira (2002) tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da pessoa, é composta de pontos fortes e oportunidades de melhoria interna:

- **Pontos fortes:** são condições internas à pessoa que contribuem para o cumprimento de sua visão e facilitam a consecução dos objetivos. Ainda segundo Oliveira (2002 p.64) os pontos fortes são diferenciações que proporcionam uma vantagem no ambiente competitivo
- **Oportunidades de melhoria interna:** segundo Oliveira (2002) são características inadequadas que se devidamente trabalhadas poderiam gerar oportunidades e se transformarem em vantagens competitivas.

The screenshot shows a web browser window titled 'Planejamento Estratégico - Windows Internet Explorer'. The address bar shows a URL: `http://localhost/webplan/indice_curso.php?id_curso=1&id_planejamento=1&id_usuario=1&modo=aspectos_internos&proximo=ambiente_externo`. The page content is as follows:

Visão de Futuro		Fatores Críticos de Sucesso		Análise dos Aspectos Internos			Análise do Ambiente Externo	Questões Estratégicas	Plano de Ação
-----------------	--	-----------------------------	--	-------------------------------	--	--	-----------------------------	-----------------------	---------------

**ASPECTOS INTERNOS**



**PONTOS FORTES**

São condições internas à pessoa, que contribuem para o cumprimento da sua visão e facilitam a consecução dos objetivos.

**OPORTUNIDADES DE MELHORIA**

São condições internas à pessoa, que reduzem a probabilidade de cumprimento da sua visão, dificultam a consecução dos objetivos e que podem ser melhoradas pela pessoa.

**Pontos Fortes:**

1

2

3

**Oportunidades de melhoria interna:**

1

2

3

Dr. Rolando J. Soliz Estrada - Prof. Titular UFSM  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - CT / Mestrado em Administração - CCSH  
NGE - Núcleo de Gestão Empresarial

Figura 35 - Aspectos Internos

#### 5.4.5.4 Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo (**Figura 36**) estuda a relação entre a pessoa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças:

- **Oportunidades:** são situações ou eventos externos à pessoa que, se bem aproveitados, podem facilitar o cumprimento da sua visão de futuro. Para Oliveira (2002, p.64) a oportunidade é “uma força ambiental incontrolável” que pode fornecer ao indivíduo uma vantagem se identificada. É preciso que seja identificada com antecedência e possuir conhecimento para aproveitá-las enquanto perdurarem.
- **Ameaças:** são situações ou eventos externos à pessoa que podem dificultar o cumprimento da sua visão de futuro. Para Oliveira (2002) a ameaça é outra força incontrolável, as ameaças criam obstáculos para a ação estratégica, e podem ou não ser evitadas se conhecidas em tempo hábil.

The screenshot shows a web browser window titled "Planejamento Estratégico - Windows Internet Explorer". The address bar shows a local URL. The page content is organized into a grid. At the top, there's a header for "NGE" and a navigation bar with categories: "PLANEJAMENTO INDIVIDUAL", "PLANEJAMENTO PROFISSIONAL", "PLANEJAMENTO DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL", "PLANEJAMENTO DOS NEGÓCIOS PESSOAIS", and "PLANEJAMENTO FAMILIAR". Below this, a sub-menu includes "Visão de Futuro", "Fatores Críticos de Sucesso", "Análise dos Aspectos Internos", "Análise do Ambiente Externo", "Questões Estratégicas", and "Plano de Ação". The main content area is titled "AMBIENTE EXTERNO" and contains two sections: "OPORTUNIDADES" and "AMEAÇAS". Each section has a definition and a list of input fields for external opportunities and threats. A "Salvar Análise do Ambiente Externo" button is at the bottom. The footer contains contact information for Dr. Rolando J. Soliz Estrada.

**Figura 36 - Ambiente Externo**

### 5.4.5.5 Questões Estratégicas

As questões estratégicas (Figura 37) são um conjunto de condições que podem ter efeitos significativos no desempenho das pessoas ou nos seus interesses futuros. As questões estratégicas são indispensáveis para a realização da visão de futuro.

A escolha das questões estratégicas é muito importante, representa um passo para alcançar os objetivos definidos na missão, para Oliveira (2002) o principal fator determinante na escolha das questões a serem desenvolvidas são as aspirações das pessoas.

As questões estratégicas estão relacionadas com as supermetas definidas em um estágio anterior do processo de planejamento, desse modo representando os objetivos que devem ser alcançados.

The screenshot shows a web browser window titled 'Planejamento Estratégico - Windows Internet Explorer'. The address bar shows a local URL. The page content is organized as follows:

- Header:** NGE logo and navigation tabs: PLANEJAMENTO INDIVIDUAL, PLANEJAMENTO PROFISSIONAL, PLANEJAMENTO DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL, PLANEJAMENTO DOS NEGÓCIOS PESSOAIS, PLANEJAMENTO FAMILIAR.
- Sub-headers:** Visão de Futuro, Fatores Críticos de Sucesso, Análise dos Aspectos Internos, Análise do Ambiente Externo, Questões Estratégicas, Plano de Ação.
- Main Content Area:**
  - QUESTÕES ESTRATÉGICAS**
  - Text: 'Um conjunto de condições ou pressões internas ou externas (ou combinação das duas) que podem ter efeitos significativos no desempenho das pessoas ou nos seus interesses futuros.'
  - Text: 'A pessoa pode agir sobre estas condições ou pressões para torná-las mais adequadas à suas necessidades.'
  - Text: 'A resposta ou a atividade provocada pelas questões estratégicas são indispensáveis para a realização da VISÃO DE FUTURO.'
  - Text: '(O que a pessoa não pode deixar de realizar ou de prestar atenção sob pena de comprometer a realização da VISÃO DE FUTURO)'
  - Supermetas :**
    1. supermeta 1
    2. supermeta 2
    3. supermeta 3
  - Form fields for responses:
    1.
    2.
    3.
  - Button: 'Salvar Questões Estratégicas'
- Footer:** 'Dr. Rolando J. Soliz Estrada - Prof. Titular UFSM, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - CT / Mestrado em Administração - CCSH, NGE - Núcleo de Gestão Empresarial'

Figura 37: Questões Estratégicas

#### 5.4.5.6 Plano de Ação

Para Oliveira (2002, p. 64) o plano de ação é um documento formal que contém as informações e atividades geradas no processo de planejamento, “é o limite da formalização do planejamento”.

O plano de ação é uma resposta à questão estratégica, contém elementos como ações, responsáveis, prazos, custos e valores agregados que representam a implementação das questões estratégicas.

Planejamento Estratégico - Windows Internet Explorer

http://localhost/webplan/indice\_curso.php

Planejamento Estratégico

NGE

PLANEJAMENTO INDIVIDUAL

PLANEJAMENTO PROFISSIONAL

PLANEJAMENTO DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL

PLANEJAMENTO DOS NEGÓCIOS PESSOAIS

PLANEJAMENTO FAMILIAR

Visão de Futuro

Fatores Críticos de Sucesso

Análise dos Aspectos Internos

Análise do Ambiente Externo

Questões Estratégicas

Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO

Indica o rumo para podermos resolver as questões estratégicas.

É uma resposta à questão estratégica.

QUESTÃO ESTRATÉGICA 1: questão estratégica 1

	AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO	VALOR AGREGADO
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Salvar Plano de Ação

Dr. Rolando J. Soliz Estrada - Prof. Titular UFSM  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - CT / Mestrado em Administração - CSSH  
NGE - Núcleo de Gestão Empresarial

Figura 38 - Plano de Ação

#### 5.4.5.7 Impressão do Planejamento

O último item a ser apresentado é a possibilidade de impressão, após todo planejamento ter sido efetuado (Figura 39).

**PLANEJAMENTO INDIVIDUAL**

**VISÃO DE FUTURO:**

**Período:**  
Janeiro/2009 - Janeiro/2010"

**Finalidade Básica (Missão)**

- Finalidade Básica 1"
- Finalidade Básica 2"
- Finalidade Básica 3"

**Valores**

- Valor 1
- Valor 2

**Supermetas (objetivos)**

- Supermeta 1
- Supermeta 2
- Supermeta 3

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:**

FATORES	A	B	C
1. FATOR 1	A1	B1	C1
2. FATOR 2	A2	B2	C2
3. FATOR 3	A3	B3	C3

**ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS:**

**Pontos Fortes:**

- Ponto Forte 1
- Ponto Forte
- Ponto Forte

**Oportunidades de melhoria interna:**

- Oportunidade de Melhoria Interna 1
- Oportunidade de Melhoria Interna 2
- Oportunidade de Melhoria Interna 3

**ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO:**

**Oportunidades Externas:**

- Oportunidade Externa 1
- Oportunidade Externa 2
- Oportunidade Externa 3

**Ameaças:**

- Ameaca 1
- Ameaca 2
- Ameaca 3

**QUESTÕES ESTRATÉGICAS:**

- questão estratégica 1
- questão estratégica 2

**PLANO DE AÇÃO:**

**QUESTÃO ESTRATÉGICA 1: questão estratégica 1**

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO	VALOR AGREGADO
1. acao 1	responsavel 1	prazo 1	custo 1	valor agregado 1
2. acao 2	responsavel 2	prazo 2	custo 2	valor agregado 2
3. acao 3	responsavel 3	prazo 3	custo 3	valor agregado 3
4. acao 4	responsavel 4	prazo 4	custo 4	valor agregado 4
5. acao 5	responsavel 5	prazo 5	custo 5	valor agregado 5
6. acao 6	responsavel 6	prazo 6	custo 6	valor agregado 6

**QUESTÃO ESTRATÉGICA 2: questão estratégica 2**

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO	VALOR AGREGADO
1. acao 1	responsavel 1	prazo 1	custo 1	valor agregado 1
2. acao 2	responsavel 2	prazo 2	custo 2	valor agregado 2
3. acao 3	responsavel 3	prazo 3	custo 3	valor agregado 3
4. acao 4	responsavel 4	prazo 4	custo 4	valor agregado 4
5. acao 5	responsavel 5	prazo 5	custo 5	valor agregado 5
6. acao 6	responsavel 6	prazo 6	custo 6	valor agregado 6

Dr. Rolando J. Soliz Estrada - Prof. Titular UFSM  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - CT / Mestrado em Administração - CCSH  
NGE - Núcleo de Gestão Empresarial

Figura 39 - Formulário de Impressão do Planejamento

## 5.5 Validação da Ferramenta

Para avaliar a ferramenta foi realizado um teste-piloto com seis usuários, foi solicitado que eles se inscrevessem no sistema e que realizassem um planejamento de sua escolha, pessoal, profissional, familiar, participação social ou de negócios pessoais. Foi solicitado que avaliassem a ferramenta e apresentassem sugestões de melhoria. Foram feitas as seguintes sugestões:

- Incluir uma identificação para cada tipo de planejamento;
- Incluir descrições sobre os itens que devem ser preenchidos (finalidade básica, valores, supermetas, pontos fortes, oportunidades, ameaças, fatores, A, B, C, ação, responsável, prazo, custo, valor agregado, etc);
- Incluir uma forma de imprimir o planejamento em qualquer momento e não apenas ao término do planejamento.



## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho desenvolveu um Sistema de Apoio ao Planejamento Estratégico de Estrada (Webplan). O Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada 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 ferramenta desenvolvida é simples de usar, e pode ser acessada tanto por quem está realizando o planejamento como quem está auxiliando o desenvolvimento. O planejamento está sempre vinculado a um período, e deve ser revisado periodicamente para que se mantenha em consonância com os anseios da pessoa, por isso o sistema deve também permitir que a mesma pessoa tenha diferentes planejamentos.

Cada planejamento é composto por itens (visão de futuro, fatores críticos de sucesso, análise dos aspectos internos, análise do ambiente externo, questões estratégicas e plano de ação), estes itens podem ser configuráveis, a quantidade de itens pode ser alterada, bem como as descrições de cada item podem ser customizadas conforme a necessidade.

As etapas de desenvolvimento do sistema contaram com a participação do usuário durante todo ciclo de vida do projeto. As inspeções e testes de usabilidade realizadas permitiram um aumento da comunicabilidade e maior facilidade de aprendizado e uso da ferramenta em sua forma final.

Foi feita uma validação da ferramenta, que foi restrita por falta de tempo para organizar um seminário de planejamento estratégico e dificuldades para

reunir todos os interessados em participar da avaliação em um mesmo horário e local. Em função disto, sugere-se que outras avaliações sejam feitas.

Para trabalhos futuros sugere-se sejam implementadas funcionalidades que permitam uma maior interatividade/comunicabilidade entre quem está fazendo o planejamento e quem está auxiliando (instrutor). Também se sugere que seja desenvolvido um módulo que possa ser acessado por dispositivos móveis como celular e PDA<sup>10</sup>, por exemplo.

O trabalho desenvolvido procurou elaborar uma ferramenta simples e eficiente, dentro do prazo proposto e com uma estrutura modular que permita a inclusão de melhorias e novas características.

Este trabalho representa uma tentativa de auxiliar aos que estão desenvolvendo (ou que pretendem desenvolver) seu planejamento estratégico pessoal, facilitando a organização de seus objetivos, através das inúmeras facilidades disponibilizadas pelo sistema, tais como:

- boa legibilidade
- maior agilidade no processo
- didática, contendo, em cada item a ser preenchido um texto explicativo
- flexibilidade, podendo-se configurar cada item do planejamento

---

<sup>10</sup> Personal Digital Assistant (PDA): são computadores dimensões reduzidas, como PalmOne e PocketPC.

## 7 REFERÊNCIAS

ACM SIGCHI. **Curricula for human-computer interaction**: Technical report. [s.l.]: ACM, 1992. Disponível em: <<http://www.acm.org/sigchi>> Acesso em 02 jan. 2009.

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

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

AUGUSTIN, E. S. **Planejamento pessoal e sua ligação como o planejamento estratégico organizacional**. 2008. 161 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, 2008.

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

BARROS, A. J. P., LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 1990.

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

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.

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

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

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, novembro, 1995.

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

COLLIN, J.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. São Paulo; Makron Books, 1996.

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

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

CRAINER, S. **Grandes Pensadores da Administração**. Traduzido por Priscilla Martins Celeste. 2ª Ed. São Paulo: Futura, 2000.

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

DA ROCHA, H. V.; BARANAUSKAS, M. C. C. **Desgin e avaliação de interfaces humano computador**. 12ª Escola de Computação, São Paulo, IME-USP, 2000.

DE SOUZA, C.S; PRATES, R. O.; BARBOSA, S.D.J; LEITE, J.C. Projeto de Interfaces de Usuário: Perspectivas Cognitiva e Semiótica. In: Anais da Jornada de Atualização em Informática, XIX Congresso da Sociedade Brasileira de Computação, 1999.

DESLANDES, S. F. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

DINSMORE, P. C. O projeto Você. São Paulo, dez. 2002. **Revista Você S/A**, São Paulo, n. 54, p. 52-59, dez. 2002.

DUMAZEDIER, Y. **Société éducative et pouvoir culturel**. Paris: Du Senil, 1976.

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.

FERRARI, A. T. **Metodologia e técnicas de pesquisa social**. Campinas: IPPACC, 1970.

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

FERREIRA, U. **Relacionamento entre pais e filhos**: amor, diálogo e liberdade no relacionamento entre pais e filhos. São Paulo: Feeg, 2003. 85p.

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.

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.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GORE, M. STUBBE, J. W. **Elements of Systems Analysis**. 4 ed. Dubuque: Wcb, 1994.

GRACIÁN, B. **A arte da prudência**: aforismos selecionados. Traduzido por Davina Moscoso de Araújo. Rio de Janeiro; Sextante, 2006.

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

FERRAMENTAS para o crescimento. **HSM Management**. n. 43, p. 39-47, março-abril, 2004.

HILLESHEIM, S. W. **Coaching:** O executivo como coach, 2007. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br>> Acesso em 02 jan. 2009.

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.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAMA XIV, Dalai; CUTLER, Howard C. **A arte da felicidade:** um manual para a vida. Traduzido por Waldéa Barcellos. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

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

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

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRUCHTEN, K. **Rational Unified Process** – An introduction. Addison-Wesley, Boston, MA, USA. 1999.

LAUREL, B. **The Art of Human-Computer Interface Design**. Massachusetts, Addison-Wesley, 1990.

LOWENSTEIN, B. **The Healing Power of Doing Good**. Bloomington: iUniverse, 2001. 403p.

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

MACEDO, G. B. **Planeje sua carreira com inteligência. VOCÊ S/A.**

Disponível em:

<[http://vocesa.abril.com.br/aberto/colunistas/pgart\\_0701\\_20042004\\_38005.shl](http://vocesa.abril.com.br/aberto/colunistas/pgart_0701_20042004_38005.shl)>

Acesso em: 01 de jan. 2009.

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

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

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M.; **Metodologia Científica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

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

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.

NASCIMENTO W. B.; CYBIS, W. A. Modelagem do Conhecimento Ergonômico para Avaliação da Usabilidade de Objetos de Interação. In: Anais do IHC 2000 - III Workshop sobre Fatores Humanos em Sistemas e Computação, Gramado, Brasil, 2000.

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

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.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

QUADROS, M. **Gerência de Projetos de Software.** Florianópolis: Visual Books: 2002.

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\\_VN15.pdf](http://www.paradigma-sc.com.br/rentacontrol/bv/arquivos/2007_05_15_VN15.pdf)> Acesso em 02 jan. 2009.

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

PEREIRA DE SÁ, C. **A construção do objeto de pesquisa em representações sociais**. Rio de Janeiro: Uerj, 1998.

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

REZENDE, D. A. **Engenharia de software e sistemas de informação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Basport, 2005. 316p.

ROBERT, P. **Le petit Robert**. Montréal: les dictionnaires Robert. Canada, 1989.

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

PRADO, A. B.; BARANAUSKAS, M. C.C. **Avaliando a meta-comunicação designer-usuário de interface**. Anais do IHC 2000 - III Workshop sobre Fatores Humanos em Sistemas e Computação, Gramado, Brasil.

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

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

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

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



SHIBATA, L. H. **Planejamento e vida**, 2007. Disponível em: <[http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artconsult/co11\\_planvida.htm](http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artconsult/co11_planvida.htm)> Acesso em 02 jan. 2009.

SHNEIDERMAN, B. **Designing the User Interface**. 3ed. Massachusetts: Addison Wesley, 1998.

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

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

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 jan. 2009.

TEIXEIRA, E. A.; MINK, C. **Competências Múltiplas Gerenciais**: gerenciamento de Projetos utilizando o MS Project 98. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.

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.

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.

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.

## ANEXO A

	<b>PLANEJAMENTO PESSOAL</b>	
	<b>QUADRO 1 - Planejamento</b>	
Coordenação do Trabalho: Prof. Dr. Rolando J. Soliz Estrada		

<b>ORIENTAÇÃO</b>	<b><u>VISÃO DE FUTURO</u></b>			
	<b>Finalidade Básica (Missão):</b>			
	1	<input type="text"/>		
	2	<input type="text"/>		
	<b>Valores</b>			
	1	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	5	<input type="text"/>	
<b>Supermetas (objetivos):</b>				
1	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>	
2	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	
<b>Resumo:</b>				
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				

<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b><u>ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS</u></b>			
	<b>Pontos Fortes:</b>			
	1	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>
	2	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>
	<b>Oportunidades de melhoria interna:</b>			
	1	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>
	2	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>
	<b><u>ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO</u></b>			
	<b>Oportunidades Externas:</b>			
	1	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	
<b>Ameaças:</b>				
1	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>	
2	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	

DIREÇÃO

**QUESTÕES ESTRATÉGICAS**

1		4	
2		5	
3		6	

OPERAÇÃO

**PLANO DE AÇÃO**

QUESTÃO ESTRATÉGICA		1				
AÇÃO		RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO	VALOR AGREGADO	
1						
2						
3						
4						
5						

QUESTÃO ESTRATÉGICA		2				
AÇÃO		RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO	VALOR AGREGADO	
1						
2						
3						
4						
5						

QUESTÃO ESTRATÉGICA		3				
AÇÃO		RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO	VALOR AGREGADO	
1						
2						
3						
4						
5						

QUESTÃO ESTRATÉGICA		4				
AÇÃO		RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO	VALOR AGREGADO	
1						
2						
3						
4						
5						

QUESTÃO ESTRATÉGICA		5				
AÇÃO		RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO	VALOR AGREGADO	
1						
2						
3						
4						
5						

QUESTÃO ESTRATÉGICA		6				
AÇÃO		RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO	VALOR AGREGADO	
1						
2						
3						
4						
5						