

## **Um Ensaio sobre Planejamento Estratégico Individual**

### **Área Temática: Administração Geral**

#### **AUTORES**

**ADRIANA B V B MAGALHAES**

Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares  
abmagalh@ipen.br

**LUCIANO THOMÉ E CASTRO**

PENSA/FEARP/USP  
ltcastro@usp.br

**MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA**

Universidade de São Paulo  
martinho@usp.br

**OSWALDO NESTOR GARCIA**

ogarcia@kpmg.com.br

#### **Resumo**

O presente artigo busca discutir conceitos de planejamento estratégico empresarial aplicado ao indivíduo. Tomando como base um indivíduo dotado de objetivos, sonhos e aspirações, tal como uma empresa, pode-se supor que ele deva desenvolver as estratégias adequadas, bem como implementá-las para assegurar o alcance destes e finalmente a satisfação pessoal em realizá-los. Não se pretende aqui fazer julgamento sobre que tipos de objetivos são mais ou menos válidos, éticos ou pertinentes, o que se pretende é oferecer uma seqüência de etapas para que cada indivíduo possa, ao exercitá-las, ter mais claro as ações que podem leva-lo à satisfação. Para isso, um levantamento bibliográfico é feito com relação a planejamento estratégico, planejamento individual e temas relacionados como empreendedorismo e gestão de pessoas. Ao final, o artigo sugere uma seqüência de etapas para o planejamento individual e temas relacionados como empreendedorismo e gestão de pessoas. Uma amostra de universitários é pesquisada para se verificar suposições teóricas a respeito de planejamento de como variáveis como a faixa etária, nível de instrução, e outras pesquisadas tendem a influenciar no planejamento estratégico individual.

Palavras chave: Planejamento, Indivíduo, Análise Ambiental

#### **Abstract**

This article aims at discussing strategic corporate planning applied to a person.. Taking a person with life objectives, dreams, aspirations, as well as a firms, one can suppose that he or she must develop the right strategies and implement them to assure their accomplishment and therefore to reach personal satisfaction. It is not the idea of this paper to think of which objectives are correct or not, what is pretended here is to offer a sequence of steps which a person may use to build his or her individual strategic plan. Once implementing these steps it is expected that the

person would have clearer what he or she wants and how it could be achieved. A bibliographic research was done on strategic planning, individual planning and related themes like carrier planning and entrepreneurship. Also, the article presents a survey done with students to verify some hypothesis on individual planning related to age, level of instruction and personal satisfaction.

Key Words: Individual, Planning, Environmental analysis.

*Todos vivemos sob o mesmo céu, mas nem todos temos os mesmos horizontes.*  
Konrad Adenauer

## **1.Introdução**

De acordo com FISHMANN E ALMEIDA (1991), planejamento estratégico é “uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”.

Naturalmente aplicado às organizações, o conceito acima pode também muito bem ser aplicado aos indivíduos, por uma simples questão de nível de análise. Da mesma forma que se estuda níveis de estratégia (corporativa, unidade de negócios, funcional e operacional) como mostra MAXIMIANO (1997), por que não discutir a estratégia em nível individual ? MONTENEGRO E BARROS (1998) destacam a existência de oportunidades e ameaças às pessoas, dos seus pontos fortes e fracos, da existência e necessidade em cada indivíduo de se ter uma missão tanto profissional como de ser humano. Um indivíduo sem direção, teoricamente não possui um direcionamento estratégico. Uma pessoa sem direção dentro de uma área funcional de uma organização ou liderando uma pequena ou média empresa tem provavelmente menor chance de sucesso (FREIRE, 2005).

Usando a tipologia de estratégias de MINTZBERG ET AL. (2000), quando definem estratégias em conceitos como um plano (curso de ação conscientemente engrenado), ou padrão (fluxos de ação ou consciência e padrão de comportamento), posição (uma maneira de se colocar no ambiente) ou ainda uma perspectiva (uma maneira de ver o mundo e o futuro) percebe-se a chance de aplicar este conceito no plano individual e imaginar que tal como as organizações o indivíduo pode refletir sobre estas coisas.

Planejar a própria vida para alguns pode parecer em um primeiro momento um exagero e para outros uma necessidade. Enquanto alguns podem acreditar que o destino por si só definirá os

acontecimentos na vida, outros sabem da importância de “construir o destino”. Este texto não pretende convencer todas as pessoas de que o exercício de planejamento individual é um pré-requisito para a satisfação pessoal. Todavia, se acredita que o exercício do planejamento estratégico individual pode auxiliar no auto-conhecimento e definição de ações prioritárias que serão de fato importantes para uma pessoa. Sobretudo no ambiente das organizações, onde o indivíduo é confrontado diariamente com diversas pressões de cliente, fornecedores, superiores e subordinados e da corporação como um todo, a definição clara de um plano de ação pessoal, resultado de um planejamento estratégico individual, pode facilitar esta travessia (FREIRE, 2005).

Sob uma perspectiva da área de Recursos Humanos, mais especificamente da capacitação pessoal e profissional, existem interessantes posições. Conforme DUTRA (2005), menos de 2% dos profissionais de nível superior possui um projeto profissional consciente. Segundo este autor, a falta de projeto profissional entre os profissionais é uma característica reforçada pelo aspecto cultural; do ponto de vista da realidade brasileira DUTRA (2005) diz que “o jovem ainda na faculdade não possui a clareza do que pretende e não é orientado a planejar individualmente o seu futuro”. Outra colocação interessante é feita por BORONAT (2005): “o executivo bem-sucedido não pode ser planejado na organização. Ele mesmo deve se planejar, olhar para trás e para frente, buscando sua medida de equilíbrio entre as componentes: profissional, familiar, social e de desenvolvimento pessoal”.

Conforme Dutra (2002), a pressão social para que as pessoas realizem seu próprio planejamento são:

- Aumento na diversificação das oportunidades profissionais pela maior complexidade organizacional e tecnológica, da revisão das estruturas organizacionais e de diversificação de mercado de produtos e serviços;
- Disseminação da idéia que cada vez mais as pessoas são capazes de influenciar suas próprias carreiras;
- Valorização social do contínuo crescimento, da mobilidade, da flexibilidade e da notoriedade. Essa valorização pressiona as pessoas a competir consigo próprias e sempre rever suas expectativas e necessidades;

Sob a perspectiva da inovação e do empreendedorismo, palavras que ecoam nas mais diversas mídias nos últimos tempos, é interessante citar a utilidade do planejamento estratégico individual como um elemento benéfico aos indivíduos empreendedores. DRUCKER (pg.39, 2005) coloca que “a inovação é o instrumento específico do empreendedor”, o autor apresenta o que ele nomeou “as sete fontes de oportunidade inovadora”, observando as podemos dizer que inovação é um elemento de resposta às necessidades do ambiente.

As sete fontes apontadas pelo autor são as seguintes: o inesperado (o sucesso inesperado, o fracasso inesperado, o evento externo inesperado); a incongruência (entre a realidade como ela é de fato e a realidade como se presume ser ou como “deveria ser”); a inovação baseada na necessidade de processo; mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura de mercado; mudanças demográficas; mudanças em percepção, disposição e significado; e conhecimento novo. Assim, se pode dizer que as fontes de oportunidade inovadora apontadas pelo autor, podem ser associadas ao planejamento estratégico empresarial, especialmente à análise ambiental.

## **2. Objetivo**

O objetivo central deste artigo é discutir planejamento estratégico em nível individual. Corroboram este objetivo central os seguintes objetivos secundários:

- Verificar a aplicabilidade de planejamento estratégico organizacional no nível individual;
- Propor uma seqüência de etapas de planejamento estratégico individual para fins utilidade em planos pessoais; e
- Testar suposições teóricas acerca de planejamento pessoal em uma amostra selecionada:
  - Indivíduos mais planejados possuem um maior nível de satisfação individual (pessoal, profissional e financeira)
  - Indivíduos do sexo feminino tendem a se planejar mais do que homens
  - É considerado importante para os indivíduos o planejamento estratégico individual
  - Pessoas mais experientes tendem a dar mais importância ao planejamento individual que pessoas menos experientes
  - Pessoas com um maior nível de escolaridade tendem a se planejar mais que pessoas com um menor nível de escolaridade

## **Problema de Pesquisa**

A pesquisa sobre planejamento estratégico individual foi estruturada com o objetivo de responder à pergunta: Qual é o grau de relacionamento entre o planejamento estratégico individual e satisfação do indivíduo, para estudantes de graduação e pós-graduação?

## **3. Método**

Por se tratar de tema ainda pouco estudado, o método utilizado neste trabalho foi a pesquisa exploratória, de maneira a se obter informações suficientes para permitir o desenvolvimento de uma ensaio teórico sobre o planejamento estratégico individual e depois realizar os testes sobre as suposições destacadas nos objetivos do trabalho.

Buscou-se também a compilação de modelos e propostas de diversos autores para a montagem de um texto coerente com os objetivos apresentados que tenha implicações teóricas sobre o tema planejamento estratégico individual, na medida em que pretende fornecer uma seqüência de etapas para o planejamento estratégico individual. Posteriormente no trabalho, uma verificação desse modelo se dá através de aplicação de pesquisa, para levantamento de dados com uso de questionário, sendo a unidade de amostra o indivíduo. A amostra utilizada é um grupo de 83 estudantes de graduação e pós-graduação selecionados por conveniência.

Sobre o questionário como base os modelos de ALMEIDA (2003) e DUTRA (2002) para que questões sobre as diferentes etapas do planejamento estratégico individual fossem levantadas.

<b>Definição</b>	<b>Descrição</b>
Satisfação	Pessoal – do indivíduo e seus relacionamentos familiares e sociais Financeira – sobre indicadores econômicos Profissional – relativo à questões no trabalho e carreira dos respondentes
Grau de Relacionamento	Refere-se à possíveis impactos positivos ou negativos do planejamento estratégico individual na satisfação das pessoas
Estudantes	Graduandos da Faculdade Sumaré – Curso de Tecnologia da Informação e pós-graduandos da FIAP - Cursos de Gestão de Sistemas de Informação e Gerenciamento de Projetos Amostra 83 alunos (12% população)

Criou-se uma variável composta pelos percentuais de concordo parcialmente e concordo totalmente com o nome de **Índice de Concordância**. Da mesma forma, para os valores de discordo parcialmente e discordo totalmente criou-se o **Índice de Discordância**. Também com relação à análise das etapas de planejamento estratégico individual (Orientação, Diagnósticos, Direção, Plano de ação, Operacional), explicitou-se nos quadros apresentados os valores dos Índices de Concordância ou Discordância iguais ou superiores à 75% do total, considerando-se este o nível mínimo para que indícios pudessem ser extraídos. De forma similar, para a satisfação pessoal, que varia das notas 1 - pouco satisfeito a 4 - muito satisfeito, considerou-se o nível maior ou igual a 3 como mínimo para o levantamento de suposições.

#### **4. Planejamento Estratégico Individual**

A estrutura deste tópico está organizada da seguinte forma. Primeiro, no tópico 4.1, será mostrada uma seqüência clássica do processo de planejamento estratégico e principais conceitos, depois as etapas do planejamento estratégico empresarial adaptadas e discutidas na realidade do planejamento do indivíduo serão discutidas no tópico 4.2. Finalizando teremos o tópico 4.3, onde será proposta uma seqüência de planejamento estratégico individual.

##### **4.1 Processo e Conceitos de Planejamento Estratégico Empresarial**

Conforme ALMEIDA (2003), o processo de planejamento estratégico é composto de cinco etapas, conforme quadro abaixo:

Quadro 1.1: Processo de Planejamento Estratégico

<b>Orientação</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Direção</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Operacional</b>
-------------------	--------------------	----------------	--------------------	--------------------

				▶
Missão	Aspectos Internos	Estratégias	Demonstração de Resultados	Ações
Vocação	Análise Ambiental	Objetivos	Balanço	Cronograma
Visão	Campo de atuação		Mutações	Controles
			Índices	

Fonte: Adaptado de Almeida (2003), pag. 42.

De acordo com o Quadro 1.1, os elementos dentro de cada uma das etapas serão brevemente comentados. A primeira fase de Orientação, busca a missão da empresa, ou seja, a razão de ser do empreendimento, sua vocação que pode ser entendida como o gosto ou facilidade de se desenvolver uma atividade e sua visão relacionada ao que a empresa espera se tornar (ALMEIDA, 2003).

Esta primeira etapa de Orientação foi antes denominada de “avaliação da estratégia vigente” por FISHMANN E ALMEIDA (1991). Esse ponto é importante porque se trata também de uma reflexão dos direcionamentos conscientes ou não conscientes que a organização tem tomado.

A segunda etapa é a do Diagnóstico, quando são analisados os aspectos tanto internos quanto externos à organização. A interna trata-se da escolha de fatores críticos de sucesso na área de atuação da empresa e a comparação do desempenho atual da empresa com três ou mais empresas consideradas como parâmetros de referência. Busca-se dessa forma identificar a eficiência na realização de tarefas que são fundamentais para o sucesso da organização (ALMEIDA, 2003).

Ainda no âmbito do Diagnóstico, se realiza a análise do ambiente ameaças e oportunidades decorrentes de variações e tendências do ambiente. As perspectivas da economia, o mercado potencial e total, a concorrência e mesmo o público interno podem representar ameaças e oportunidades. FISHMAN E ALMEIDA (1991) definiram segmentos ambientais como *clima* (decisões do governo com influência na organização), *solo* (características da população onde a empresa está inserida), *ambiente operacional* (conjunto de clientes intermediários, fornecedores, prestadores de serviço, concorrentes) e *ambiente interno* (funcionários e acionistas). O campo de atuação reflete a área da empresa onde de fato ela deve estar operando em consonância com sua missão e visão, além de vocação. O campo de atuação, ajuda a definir onde a empresa deve ou não deve atuar. (ALMEIDA, 2003).

A terceira etapa é a de Direção, nesta são definidas as estratégias e objetivos a serem seguidos pela organização. Como apresentado na introdução, a definição estratégica segundo MINTZBERG ET AL. (2000) é ampla. Alguns autores como MAXIMIANO (1997) colocam a definição de objetivos previamente à definição estratégica. Já ALMEIDA (2003) relaciona um direcionamento estratégico e transforma esse direcionamento em objetivos para a organização. Independente da seqüência realizada tem-se nessa etapa o direcionamento da empresa.

Quanto à quarta etapa de Viabilidade, é o momento em que ocorre a quantificação dos objetivos em termos de resultados e desempenho. Na empresa isso pode ser observado no demonstrativo de resultados, balanço, mutações e índices. Essa quantificação é necessária para tornar mensuráveis as informações relacionadas aos objetivos; e para facilitar a execução da etapa seguinte que é justamente a Operacional, etapa em que ocorre a coordenação operacional de ações e do cronograma (ALMEIDA, 2003).

Apresentadas as principais etapas e alguns conceitos de planejamento estratégico empresarial cabe agora discutir a aplicabilidade destes em nível individual.

#### **4.2 Adaptações dentro do Planejamento Estr. Individual e Considerações Adicionais**

Neste tópico será observada a estrutura utilizada por ALMEIDA (2003) com a inserção nas etapas colocadas por ele e por outros autores de outras áreas como Recursos Humanos, Empreendedorismo e Planejamento Pessoal. Além disso, considerações dos autores deste texto serão feitas no sentido de discutir a aplicabilidade e possíveis adaptações factíveis no caso da aplicação para o Planejamento Estratégico Individual.

A proposta de DUTRA (2002) para o planejamento profissional é também um insumo considerado na composição da proposta de etapas para o planejamento estratégico individual.

De fato, é de se supor que parte do planejamento estratégico individual é o projeto profissional do indivíduo, DUTRA (115, 2002) discorre sobre os riscos que a falta de um projeto profissional consciente pode provocar, tais como: armadilhas profissionais (quando o trabalho realizado demanda pouco dos pontos fortes e muito dos pontos fracos de uma pessoa, gerando desgaste, insatisfação e queda no desenvolvimento profissional); falta de foco (quando só há ação do indivíduo quando o incomodo profissional se torna extremo, ou seja, o grau de insatisfação e desgaste já está instalado e danoso à pessoa); e alternativas restritas (quando a visão de alternativas para o desenvolvimento profissional passa a ser restrita). Sendo assim, se pode dizer que o autor corrobora a necessidade do planejamento individual, tornando a própria pessoa responsável por aquilo que deseja para seu futuro, desenvolvendo seu projeto individual, donde o projeto profissional é parte integrante. Podemos dizer que não é a empresa que planeja as pessoas são elas mesmas que devem planejar e sintonizar seus planos individuais com o plano da empresa.

Neste ponto, a proposta apresentada por DUTRA (115-177, 2002) para o planejamento profissional, se correlaciona ao planejamento estratégico individual, as etapas sugeridas pelo autor, é composta de 6 (seis) passos, que de certa maneira, são uma síntese das etapas do planejamento estratégico organizacional.

Um outro contraponto, nesse caso versando o assunto estratégia e empreendedorismo, refere-se ao artigo de Amar Bhidé numa publicação da HARVARD BUSINESS REVIEW sobre Empreendedorismo e Estratégia (pg. 13, 2002), onde o autor apresenta as perguntas que todo empreendedor deve responder, e tais perguntas estão igualmente intimamente relacionadas ao planejamento estratégico tanto empresarial quanto individual. , são elas: “(1) meus objetivos estão bem definidos? (aspirações pessoais, tamanho e capacidade de sustentação do negócio, tolerância ao risco); (2) será que tenho a estratégia certa ? (definição clara, lucratividade e potencial de crescimento, durabilidade, taxa de crescimento); e (3) será que posso executar a estratégia ? (recursos, infra-estrutura organizacional, o papel do fundador).

#### **4.2.1 Identificação: Missão, Visão, Vocação**

Segundo ALMEIDA (2003), as grandes empresas terão maior preocupação na identificação da missão, enquanto no caso das pequenas empresas e indivíduos pesará mais a vocação, relacionada ao prazer, ao gosto, e habilidade em realizar determinada atividade.

MONTENEGRO E BARROS (1998) coloca também a vocação como um primeiro momento de um planejamento estratégico individual. Na verdade, eles chamam este primeiro momento em “procura de uma vocação” e subdividem esse momento em duas fases; uma como sendo a busca do auto-reconhecimento e a outra como a tomada de decisão. Sobre o auto-reconhecimento estes autores citam os quadros de valores pessoais e a capacidade de lidar com o novo. Falam também sobre a memória sobre fatos passados e sobre o ato de escutar os outros, fatos importantes neste processo.

A reflexão sobre a vocação pessoal deve ser um grande diferencial porque ajuda na definição sequencial de objetivos

#### **4.2.2 Diagnóstico: Aspectos Internos, Análise Ambiental e Campo de Atuação**

Como visto em planejamento estratégico empresarial o diagnóstico busca avaliar a direção até então tomada pela empresa. Para um indivíduo seria o caso de identificar o quanto ele tem sido eficiente na realização dos Fatores Críticos de Sucesso na sua carreira e nos demais aspectos da sua vida. O indivíduo precisa entender quais são para ele as ameaças e oportunidades existentes para poder pensar em ações de neutralização. Segue uma discussão dividida em Aspectos Internos, Análise Ambiental e Campo de Atuação.

##### **Aspectos Internos**

Para um indivíduo os “FCS irão depender muito do tipo de atividade que ele exerce. Para um médico além da grande capacidade técnica, ele deve ter bom relacionamento pessoal, enquanto que para um engenheiro, a parte técnica possui um peso maior”. Além disso um fator pode se desdobrar em fatores menores. Alguns exemplos dados pelo autor a respeito de FCS do indivíduo são: conhecimento técnico, habilidade de relacionamento, disponibilidade para mudanças, experiência, formação, conhecimento de línguas e informática (ALMEIDA, 2003).

Tome-se, por exemplo, o caso de um vendedor que seja um representante comercial autônomo, utilizando-o como caso para um planejamento estratégico individual, observa-se que têm como FCS itens como: conhecimento sobre as empresas que está representando,



conhecimento sobre as características dos produtos que vende, facilidade de comunicação, domínio de técnicas de venda, conhecimento do mercado em que atua, conhecimento sobre a concorrência e capacidade de desenvolver relacionamento com clientes de maior valor (CASTRO; NEVES, 2005).

### **Análise Ambiental**

De acordo com ALMEIDA (2003), na identificação da região de localização para um indivíduo, se deve levar em conta, além dos fatores profissionais, os fatores humanos que incluem as necessidades familiares, tais como: qualidade de vida na região, número de empregos, proximidade da família/amigos e preço do custo de vida para a família.

No caso da análise do *macroambiente clima* para um indivíduo, ela deverá “considerar todas as variáveis que afetam a própria organização e da unidade em que ele trabalha, como também aspectos pessoais relacionados à família, amigos, por exemplo, desemprego da esposa, ou planejamento de um filho” (ALMEIDA, 2003). Percebe-se que o indivíduo como unidade, inserido em uma família, empresa, grupo, corporação, apresenta um grau de exposição elevado e um espectro de fatores ambientais interferentes amplo.

Em se tratando da análise do *macroambiente solo*, o indivíduo também sofrerá influências da unidade em que se encontra e de toda a empresa, além da própria forma de ele se relacionar com os demais indivíduos (ALMEIDA, 2003). Sobre o *ambiente operacional*, pensando em clientes e fornecedores, mas em uma pessoa que possui “clientes” que busca atender, bem como fornecedores de que precisa para atender estes clientes. Existem prestadores de serviço e porque não concorrentes.

A análise da concorrência, no plano individual, pode num primeiro momento parecer não ético, mas quando se toma, por exemplo, o caso de um vendedor, se nota que outros vendedores em empresas concorrentes são a realidade da concorrência vivida por ele. A análise do desenvolvimento dos vendedores de outras empresas passa então a ser uma análise pertinente nesse caso (CASTRO, NEVES, 2005).

### **Direção: Estratégias e Objetivos**

Segundo TEMPESTA (2005) se pode pensar em objetivos individuais por meio de uma reflexão como a questões: Você sente alguma dificuldade para definição do seu plano profissional? Qual?; Quais as alternativas que vem avaliando; Um novo emprego, quais as vantagens e desvantagens; Um negócio próprio, quais as vantagens e desvantagens; Uma atividade sem vínculo regular (autônomo/ consultor), quais as vantagens e desvantagens; entre

O objetivo central é importante para que se tenha claro aonde se deseja chegar, tendo esse objetivo em mente se torna possível verificar se o fato almejado foi atingido. Quando se sabe onde quer chegar, se desistir do objetivo torna-se mais difícil, além do que, o indivíduo fica mais permeável e diminuem as chances dele “se contaminar” com objetivos de outros que na verdade podem ser pouco importantes para a própria pessoa (DUTRA, 2002).

### **Viabilidade: Índices**

A formatação de índices e metas quantitativas para o indivíduo pode ser apresentada por uma projeção de fluxo de caixa pessoal, conforme apresentado por ALMEIDA (2003).

### Operacional: Ações, Cronograma e Indicadores de Controle

Após este exercício cabe à pessoa conseguir formatar o que ela deseja em formato de uma planilha de ações com prazo determinado e seus controles.

RAMBERSAD, criador do conceito de *Total Performance Scorecard* (TPS) uma espécie de *Balanced Scorecard* aplicado na gestão de carreiras, o autor enfatiza a necessidade da autodisciplina e do monitoramento, como fator fundamental para o sucesso dos indivíduos.

Ao exemplificar a utilidade do TPS, RAMBERSAD utilizou como exemplo um profissional consultor de empresas que estava com problemas em casa ocasionados pelo ritmo de trabalho, disse então que a pessoa formulou sua missão, visão e valores de vida pessoal, e com base nessas informações elaborou uma tabela de indicadores relacionadas a esses itens (tempo dedicado à esposa e filhos, número de conversas diárias com a esposa, número de abraços dados nos filhos, etc...), passando então a monitorá-los diariamente a fim de verificar se estava caminhando na direção pretendida, qual seja, ser um bom pai e um bom marido.

### 4.3 Uma seqüência de Etapas para o Planejamento Estratégico Individual

O quadro abaixo apresenta uma tentativa de correlação entre as propostas dos autores apresentados no tópico 4.2 e uma proposição das etapas para o Planejamento Estratégico Individual, bem como uma proposta de síntese estrutura com base em ALMEIDA (2003) e DUTRA (2002).

Quadro 1.3: Proposição de etapas para o planejamento estratégico individual

Planejamento Estr. Organizacional base ALMEIDA (2003)	Planejamento Estr. Profissional base DUTRA (2002)	Estratégia e Empreendedorismo Amar Bhide (HBR 2003)	Planejamento Estr. Individual Proposta Síntese
<b>Orientação</b> Missão Vocação Visão	1º passo: <b>Autoconhecimento</b> Análise de realizações Análise de valores pessoais Análise de personalidade	(1) <b>Meus objetivos estão bem definidos?</b> (aspirações pessoais, tamanho e capacidade de sustentação do negócio, tolerância ao risco).	<b>Orientação</b> Missão Vocação Visão
<b>Diagnóstico</b> Aspectos Internos Análise Ambiental Campo de Atuação	2º passo: <b>Conhecimento do mercado</b> Opções Tendências Limitações Alternativas de desenvolvimento profissional		<b>Diagnóstico</b> Aspectos Internos Análise Ambiental Campo de Atuação
<b>Direção</b> Estratégias Objetivos	3º passo: <b>Objetivos de carreira</b> Reflexão e estabelecimento de objetivos, com horizontes definidos,	(2) <b>será que tenho a estratégia certa ?</b> (definição clara, lucratividade e potencial de crescimento, durabilidade, taxa de	<b>Direção</b> Estratégias Objetivos

	centrados no próprio indivíduo e considerando outras dimensões de propósito, tais como: familiar, social, pessoal, econômica, etc. 4º passo: <b>Estratégias de carreira</b> – uma vez definido o objetivo, definir qual a estratégia para alcançá-lo.	crescimento).	
<b>Viabilidade</b> Demonstração de Resultados Balanço Mutações Índices	5º passo: <b>Plano de ação</b> Metas de curto prazo Indicadores de sucesso Fatores Críticos de Sucesso Avaliação dos recursos de tempo, dinheiro e educacionais necessários.	(3) <b>será que posso executar a estratégia ?</b> (recursos, infra-estrutura organizacional, o papel do fundador).	<b>Plano de ação</b> Metas de curto prazo Indicadores de sucesso Fatores Críticos de Sucesso Avaliação de recursos de tempo, dinheiro e educacionais necessários.
<b>Operacional</b> Ações Cronograma Controles	6º passo: <b>Acompanhamento do plano</b> Avaliação dos resultados da estratégia de carreira Avaliação da consistência das ações vis a vis os objetivos e metas almejados		<b>Operacional</b> Ações Cronograma Controles

Fonte: ALMEIDA (2003), DUTRA (2002), Estratégia e Empreendedorismo; Amar Bhide (HBR 2003)

## 5. Resultados da Pesquisa Sobre Planejamento Estratégico Individual

Dos 83 respondentes da pesquisa elaborada notou-se um predomínio de respondentes do sexo masculino com 73% dos respondentes. Indivíduos do sexo feminino representadas por 22 respostas (27% do total), conforme gráfico 2.1. Como poder ser visualizado no gráfico 2.2, a maioria tem até 25 anos (42% do total). Os indivíduos até 30 anos representam 67% do tal dos pesquisados (56 respondentes). Já os indivíduos com 36 anos ou mais representam 26% dos indivíduos, com 16 entrevistados. Os indivíduos com a graduação como nível de escolaridade representam 58% do total, enquanto que os respondentes com especialização somam 41%. Há apenas 1% de mestre e doutores na pesquisa.

### Resultados sobre Orientação, Diagnóstico, Direção

Tabela 2.1: Resultados das assertivas sobre as fases de Orientação, Diagnóstico e Direção

ASSERTIVA		DT	DP	CP	CT	Idisc	Iconc	
Orientação (Visão, Missão, Orientação)	1	Tenho clara a minha missão de vida atual	7%	12%	42%	39%	19%	81%
	2	Conheço claramente minhas vocações	6%	11%	57%	27%	17%	83%
	3	Sei onde quero chegar daqui a 10 anos (vida financeira, profissional e pessoal)	10%	10%	34%	47%	19%	81%
Diagnóstico (Aspectos Internos, Análise Ambiental, Campo de Atuação)	4	Tenho ciência de meus principais pontos fortes e de meus pontos a serem melhorados	6%	2%	55%	36%	8%	92%
	5	Verifico sempre as condições/informações do ambiente onde atuo e levo em conta estas informações nas decisões	6%	8%	45%	41%	14%	86%
	6	Há áreas funcionais e tipos de conhecimento que tenho ciência de ser melhor de que em outras	6%	1%	25%	67%	7%	93%
Direção (Estratégias, Objetivos)	7	Refliro e estabeleço objetivos claros, com horizontes definidos e centrados considerando meus propósitos: familiar, social, pessoal, econômico/financeira, dentre outros.	7%	13%	45%	35%	20%	80%
	8	Penso nas estratégias (ações ordenadas) para alcançar objetivos já definidos.	4%	20%	46%	30%	24%	76%

Conforme a tabela 2.1 acima, pode-se verificar que os respondentes tem a percepção de conhecem suas visões, missões e orientações pessoais. Destacam-se os resultado para a questão sobre o conhecimento das vocações pessoais com Índice de Concordância de 83% e sobre a visão dos indivíduos com 47% destes tendo a percepção de plena consciência de saberem onde querem chegar daqui há 10 anos (visão).

De forma geral denota-se que há percepção pelos indivíduos entrevistados do conhecimento de seus pontos fracos e fortes e do impacto do ambiente externo em suas metas pessoais (vide tabela 2.1). Resultado considerável para a assertiva sobre conhecimento das áreas funcionais onde o respondente mais se destaca, com 67% de respostas concordo totalmente.

Os 83 participantes deste processo de investigação apresentam a percepção de que sabem como determinar seus objetivos pessoais, pensando em seus propósitos pessoais, profissionais e financeiros (índice de concordância de 80%) e sabendo as estratégias para alcançá-los (75% de concordância), conforme tabela 2.1

## Resultados sobre as Etapas Plano de Ação e Operacional

Tabela 2.2: Resultados das assertivas sobre as fases de Plano de Ação e Operacional

ASSERTIVA			DT	DP	CP	CT	Idisc	Iconc
Plano de ação	9	Estabeleço metas de curto prazo para meus objetivos	7%	25%	36%	31%	33%	67%
	10	Acompanho a eficácia das minhas ações definindo e acompanhando indicadores de sucesso	6%	24%	48%	22%	30%	70%
	11	Tenho ciência dos Fatores Críticos de Sucesso para minha carreira, vida familiar e situação financeira.	4%	28%	39%	30%	31%	69%
	12	Avalio constantemente os recursos de tempo, dinheiro e educação necessários para o atingimento de meus objetivos	6%	8%	36%	49%	14%	86%
Operacional (Ações, Cronograma, Controles)	13	Tenho estruturado um cronograma para o atingimento de meus objetivos e metas de curto prazo	25%	29%	35%	11%	54%	46%
	14	Acompanho o andamento de minhas ações periodicamente em face ao atingimento de meus objetivos e metas de curto prazo	7%	40%	40%	13%	47%	53%
	15	Avalio o risco de não atingimento de meus objetivos de curto prazo.	13%	34%	35%	18%	47%	53%
	16	Tomo ações corretivas e preventivas para corrigir possíveis desvios de minhas metas e objetivos	4%	20%	51%	25%	24%	76%

Nesta etapa, não se pode verificar grandes índices de concordância da amostra pesquisada. A única informação segundo os critérios estabelecidos que se pode ter indícios é de que os pesquisados tem a percepção de avaliar constantemente os recursos de que necessitam para atender seus objetivos (86% de concordância - vide tabela 2.2).

Também nesta etapa, assim como na etapa Plano de Ação, a amostra pesquisada não apresentou percepções significativas sobre a estruturação e acompanhamento de seus planos e metas. Somente no que se refere-se à tomada de ações corretivas e preventivas para o cumprimento dos objetivos estratégicos quando desvios são verificados, pôde-se verificar que 76% dos indivíduos pesquisados, de forma parcial ou total concordam que o fazem.

### Importância do Planejamento Pessoal

Tabela 2.3: Importância do Planejamento Pessoal

ASSERTIVA			DT	DP	CP	CT	Idisc	Iconc
Importância do planejamento pessoal	17	Acredito que o planejamento pessoal auxilia o desenvolvimento da vida profissional	6%	0%	17%	77%	6%	94%
	18	O planejamento pessoal pode auxiliar no desenvolvimento da vida pessoal	6%	1%	17%	76%	7%	93%
	19	Com o planejamento pessoal a vida financeira pode ser mais sadia	5%	5%	19%	71%	10%	90%

De forma geral a amostra pesquisada para concordar com a importância do planejamento estratégico pessoal para o desenvolvimento de sua vida profissional (94% de concordância), para sua vida pessoal (93% de concordância) e para a vida financeira (90% de concordância).

### Níveis de Satisfação

Tabela 2.4: Níveis de Satisfação dos indivíduos

SATISFAÇÃO PESSOAL		1	2	3	4	média	desvio	
Indique seu nível atual de satisfação de 1 a 4 (muito satisfeito)	20	Vida profissional	18%	20%	48%	13%	2,6	1,0
	21	Vida pessoal	4%	13%	41%	42%	3,2	0,8
	22	Vida Financeira	8%	35%	51%	6%	2,5	0,7
	23	Sua vida de forma geral	1%	10%	61%	28%	3,2	0,7

Pelos resultados da amostra pesquisada, os indivíduos tem, segundo os critérios definidos pela pesquisa, de estarem totalmente ou parcialmente satisfeitos com suas vidas pessoal e com a vida de forma geral.

### Resultados da Pesquisa – Teste das premissas

Para se responder às premissas indagadas no início do estudo, criou-se a variável composta denominada **Nota de planejamento**.

Como todas as assertivas são positivas (quanto maior a concordância, maior a atenção/importância do planejamento individual para a pessoa), extraiu-se a média de planejamento de cada respondente somando se pontos para cada uma das assertivas respondidas (4 pontos para CT – Concordo Totalmente, 3 pontos para CP – Concordo Parcialmente, 2 pontos para DP - Discordo Parcialmente, 1 ponto para DT - Discordo Totalmente), sendo 15 o total de questões válidas para esta nota (retiradas as notas de importância do planejamento pessoal e de satisfação individual).

Para a nota de planejamento da amostra, obteve-se os seguintes resultados:

Média = 3,1 / Desvio Padrão= 0,5 / 3º. Quartil = 3,4 / 1º. Quartil = 2,9

### Indivíduos mais planejados possuem um maior nível de satisfação individual (pessoal, profissional e financeira)

Solução comparar a satisfação dos indivíduos com nota de planejamento no 3º. Quartil com os do 1º. Quartil

- Satisfação para indivíduos do 3º. Quartil (nota de planejamento > 3,4)

Vida profissional	Vida pessoal	Vida Financeira	Sua vida de forma geral
2,3	3,1	2,7	3,1

- Satisfação para indivíduos do 1º. Quartil (nota de planejamento < 2,9)

Vida profissional	Vida pessoal	Vida Financeira	Sua vida de forma geral
2,3	3,1	2,7	3,1

Análise: Nada se pode concluir sobre esta premissa

### Indivíduos do sexo feminino tendem a se planejar mais do que homens

Solução comparar a nota de planejamento de indivíduos do sexo feminino e indivíduos do sexo masculino.

- Sexo Feminino: Nota de planejamento individual = 3,0
- Sexo Masculino: Nota de planejamento individual = 3,1

Análise: Há indícios de que esta premissa seja falsa

### **É considerado importante para os indivíduos o planejamento estratégico individual**

Segundo a Tabela 2.4 (Níveis de Satisfação dos indivíduos), pelos critérios estabelecidos, sendo o índice de concordância de todas as assertivas maiores ou iguais a 90%, há fortes indícios de que esta premissa seja verdadeira.

Análise: Há fortes indícios de que esta premissa seja verdadeira

### **Pessoas mais experientes tendem a dar mais importância ao planejamento individual que pessoas menos experientes**

Solução: comparar a nota de planejamento de indivíduos com 36 anos ou mais com a nota de pessoas com menos de 30 anos

- 36 anos ou mais: Nota de planejamento individual = 3,2
- 30 anos ou menos: Nota de planejamento individual = 2,9

Análise: Há indícios de que esta premissa seja verdadeira

### **Pessoas com um maior nível de escolaridade tendem a se planejar mais que pessoas com um menor nível de escolaridade**

Solução: comparar a nota de planejamento de indivíduos com graduação concluída ou em curso com outros com especialização, mestrado ou doutorado

- Graduados ou graduandos: Nota de planejamento individual = 2,9
- Especialistas, Mestres, Doutores: Nota de planejamento individual = 3,4

Análise: Há indícios de que esta premissa seja verdadeira

## **6. Conclusões**

A partir deste artigo pode-se verificar alguns estudos sobre Planejamento Estratégico do Indivíduo e verificar na prática como tal assunto é relevante para uma determinada parte da sociedade e novo do ponto de vista de pesquisa acadêmica e pode receber contribuições advindas principalmente dos trabalhos sobre Planejamento Estratégico Organizacional, bem como sobre os de Gestão de Pessoas (principais referências encontradas e utilizadas).

O modelo sugerido no artigo para etapas do planejamento estratégico individual, objetivou a estruturação de ações detalhadas para que os indivíduos possam se planejar e com isto otimizarem o gerenciamento de suas expectativas e objetivos. Foi possível, com base na pesquisa realizada, levantar-se indícios de que o planejamento estratégico individual é percebido como importante para alunos de graduação e pós-graduação da amostra. Foram verificados altos índices de concordância nas fases de Orientação, Diagnósticos e Direção, bem como índices menores de concordância relacionados às etapas de Plano de Ação e Operacional. Sugere-se este fato se deva às primeiras etapas mencionadas não necessitarem explicitamente de ferramentas mais tangíveis para o acompanhamento, enquanto que as últimas baseiam-se diretamente na criação e acompanhamento de um plano estruturado de ações para o alcance dos objetivos individuais.

Apresentam-se como limitações da pesquisa desenvolvida o fato de a população não ser significativa frente ao número total de estudantes da faculdade, a amostra não-probabilística e as

questões sobre planejamento estratégico individual podem não ter coberto todos os pontos relevantes. São sugeridos como estudos futuros para esta pesquisa desenvolvida a pesquisa aprofundada sobre como o planejamento estratégico individual de quem os faz é estruturado e a aplicação da pesquisa para outros públicos e setores.

## 7. Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, MARTINHO .I.R. *Manual de Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 2003, 2<sup>a</sup>. Ed., 156 pg.
- CASTRO L. T.; NEVES M. F. *Administração de Vendas: Planejamento, Estratégia e Gestão*. São Paulo: Atlas, 2005, 214 pg.
- DORNELAS, C.A. *Empreendedorismo – Transformando Idéias em Negócios*. Rio de Janeiro, 11<sup>a</sup> tiragem, Campus, 2001.
- DORNELAS, C.A. *Planejando Incubadoras de Empresas – Como desenvolver um plano de negócios para incubadoras*. Rio de Janeiro, Campus, 2002.
- DRUCKER, P.F. *Inovação e Espírito Empreendedor\* Entrepreneurship\* Prática e Princípios*. Tradução de Carlos Malferrari do original Innovation and entrepreneurship: practices and principles de 1986. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2005
- DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2002, 210 pg.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, MARTINHO.I.R. *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo: Atlas, 1991, 2<sup>a</sup>. Ed., 156 pg.
- FREIRE, A. *Paixão por Empreender. Como Colocar suas Idéias em Prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 147 pag.
- HARVARD BUSINESS REVIEW *Empreendedorismo e Estratégia*. Rio de Janeiro, Campus, 4<sup>a</sup>. Ed., tradução de Fábio Fernandes, 2002.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Organização Orientada para a Estratégia – Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro. 3<sup>a</sup> Ed., Campus, 2001.
- MARCOVITCH, J. *Pioneiros & Empreendedores – A Saga do Desenvolvimento no Brasil*. São Paulo. Edusp, 2003.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria Geral da Administração - Da escola científica `a competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 371pag., 1997.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 299 pag., 2000.
- MONTENEGRO, E. F.; BARROS, J. P. D. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1998, 192 pg.
- RAMPERSAD, H.K. *Bom é quem se controla*. entrevista do criador do conceito de *Total Performance Scorecard*, concedida a Andréas Muller, AMANHÃ, pg. 10-12, dezembro de 2005.
- TEMPESTA P. F. Apostila de Planejamento Pessoal. Coaching. Parcialmente disponível em <http://www.ateon.com.br>.