

**Artigo científico apresentado no EnANPAD 2013 –
Encontro Nacional da Associação de Pós-graduação em Administração**

A Análise de Especialistas sobre o Modelo das Decisões Axiológicas: o equilíbrio e a sustentabilidade da tomada de decisão no processo de Planejamento Estratégico Pessoal

Autor: Marcello Vinicius D. Calvosa
Prof. Adjunto II da UFRRJ
Doutor em Administração – FEA-USP
Diretor da Primatus Educação Executiva

Resumo

No processo de planejamento estratégico pessoal, antecipar o futuro e as metas de planejamento eficazmente é fundamental para que o indivíduo atinja e sustente os seus resultados em longo prazo. A inserção do tema valores pessoais no planejamento pessoal permite a predição do comportamento humano, a partir da investigação axiológica dos critérios norteadores da tomada de decisão. Com esse objetivo, o Modelo das Decisões Axiológicas foi desenvolvido para auxiliar *coaches* a identificar e hierarquizar metas de planejamento de longo prazo em um processo de orientação. O MDA foi avaliado e aprovado junto aos maiores especialistas em planejamento pessoal do país.

Setembro / 2013

1. INTRODUÇÃO

As empresas preparam planos estratégicos frequentemente. Assim, também, as pessoas devem considerar a preparação de um plano estratégico, em nível pessoal. O planejamento estratégico pessoal é baseado na premissa de que a vida não vai acontecer de acordo com uma programação ou um planejamento, se o indivíduo não tiver um plano (KAPLAN, 2007). O planejamento há muito tem sido utilizado em organizações, uma vez que o ambiente empresarial muda com frequência e com grande velocidade. O planejamento estratégico aplicado ao ambiente empresarial pode ser também aplicado ao planejamento estratégico pessoal (MELLO; LEITE DA SILVA; JUNQUILHO, 2011).

Ptolomey (2009) sinaliza que quando se trata de planejar a vida, existem três tipos de pessoas: (i) aqueles cuja carreira/realizações apenas "aconteceu", fruto do acaso (ii) aqueles que decidiram o que queriam fazer, planejando suas carreiras/realizações e "fizeram acontecer", gerando resultados mais consistentes e expressivos e (iii) as pessoas que querem mudar do grupo um para o grupo dois. Um plano estratégico pessoal é uma maneira de uma pessoa poder assumir o controle de sua vida e carreira (ADSIT, 2013). O planejamento estratégico pessoal busca orientar cada pessoa quanto ao seu propósito de vida. Questões como o indivíduo quer estar no futuro e quais as metas que devem ser atingidas para alcançar o futuro desejado, todavia, são pontos que quando elucidados permitem orientar o sujeito como um ser integral, reunindo suas aspirações individuais, familiares, empresariais, profissionais e sociais. O planejamento pessoal pode contribuir para a auto-realização e para o sucesso pessoal, incluindo a motivação e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (CARVALHO; ALMEIDA; WRIGHT, 2008; GARLAND, 2011).

A abordagem de um planejamento estratégico pessoal é projetada para ajudar qualquer indivíduo ou profissional a ter sucesso em fazer mudanças na vida ou de carreira desejada, a subir a escada da carreira ou simplesmente a ser mais produtivo e mais satisfeito em um trabalho atual (PTOLOMEY, 2009). Contudo, segundo Cahalan (2012), muitas pessoas buscam estabelecer essas mudanças fora do alinhamento com seus valores, dizendo, enganosamente, que estão preocupados com o seu bem-estar e equilíbrio no longo prazo, mas negligenciando esses aspectos.

Uma forma de evitar tal negligência é gerando a correspondência entre o planejamento estratégico pessoal e o alinhamento dos valores pessoais, para que as decisões em um processo de planejamento possam incorporar comportamentos harmônicos com a natureza motivacional de cada indivíduo. Os valores pessoais servem como suporte e sustentação das mudanças e ações requeridas em um planejamento de vida. Para alinhar os dois temas foi desenvolvido um modelo de tomada de decisão envolvendo os valores pessoais dos indivíduos e as suas metas de planejamento profissional/pessoal de longo prazo, chamado Modelo das Decisões Axiológicas (CALVOSA, 2012). Sobre o ponto do estabelecimento de metas de planejamento confiáveis Wheelwright (2006) diz que, tanto na vida pessoal, como na profissional, é imprescindível estabelecer e alcançar objetivos, com metas que se sustentem no médio e longo prazos.

Os valores são crenças duradouras sobre o que é útil e desejável. Valores são estáveis e resistentes à mudança (BARDI; GOODWIN, 2011; SCHWARTZ, 2011). No nível pessoal, os valores expressam as metas motivacionais e permitem a interpretação das ações dos indivíduos (KNAFO *et al.*, 2011). O interesse em estudar valores pessoais tem se fundamentado na ideia de sua propriedade como preditores do comportamento humano e como eles influenciam o comportamento das pessoas (BARDI; GOODWIN, 2011), fato de relevância e interesse para o planejamento de vida de um indivíduo.

O Modelo das Decisões Axiológicas foi desenvolvido para que a tomada de decisão dos indivíduos fosse projetada sobre uma base axiológica (de orientação e hierarquização de valores pessoais) e que os critérios envolvidos nessa tomada de decisão, ou seja, a transição do presente para o futuro fosse alcançada com maior eficácia e sustentabilidade no longo prazo (SCHWARTZ, 2011; IBRAHIM; REID, 2010; TAMAYO, 2007; LEE *et al.*, 2011; CALVOSA, 2012), permitindo maior eficácia e o alcance dos resultados desejados em um processo de PEP.

A pesquisa mostrou-se original porque foram criados métodos próprios para se atingirem os objetivos propostos e responder a questão de pesquisa. Ademais, não foram encontrados artigos científicos ou demais trabalhos que mencionassem a inter-relação dessa natureza nos temas propostos (PERIÓDICOS CAPES, 2013). O trabalho é relevante porque contribui com o preenchimento de uma lacuna entre os temas valores pessoais e planejamento estratégico pessoal.

Finalmente, apresenta como contribuição prática por oferecer um modelo exclusivo de decisões axiológicas que pode ser aplicado a qualquer indivíduo, que esteja em estado de equilíbrio emocional, em um serviço de orientação estratégica pessoal, permitindo uma diferenciação das pessoas pelos seus critérios de valor e pelas suas metas motivacionais. O trabalho é destinado aos estudantes, profissionais, *coaches* e acadêmicos da área de planejamento estratégico pessoal, desenvolvimento humano e planejamento de vida.

1.1. Problema e Questão de Pesquisa

O Modelo das Decisões Axiológicas, que já foi testado e validado estatisticamente, conta com uma fase inicial que é a investigação dos valores pessoais por meio dos instrumentos de mensuração de valores pessoais de Schwartz (SVS e PVQ) e uma fase final que é a identificação das metas de planejamento de longo prazo do indivíduo, a partir de suas prioridades axiológicas (hierarquização de seus valores pessoais mais fortes). Essas metas de planejamento, que totalizam doze variáveis, possuem alto poder explicatório para determinar um direcionamento profissional e pessoal na vida dos indivíduos, segundo a sua natureza motivacional e o seu sistema de valores. As decisões axiológicas tomadas a partir de sua identificação permitirão ao indivíduo um alto grau de sucesso em sua tomada de decisão, equilíbrio e harmonia no planejamento pessoal. Apesar de ter obtido validação estatística e do modelo ter sido aplicado a cerca de 2.000 pessoas, até o momento, em processos acadêmicos ou de orientação profissional, o mesmo ainda não havia sido exposto para os principais especialistas em planejamento estratégico pessoal do país. Na proposta desta pesquisa, o modelo já validado foi enviado para a análise dos principais especialistas do Brasil para testar a sua viabilidade em ser aplicado antes de um processo de planejamento estratégico pessoal (utilizando um modelo consolidado de PEP ou não), como um instrumento de antecipação dos comportamentos profissional e pessoal desejáveis e sustentáveis pelo indivíduo em longo prazo.

Diante do exposto surge a questão de pesquisa desse trabalho: - *Os especialistas em planejamento estratégico pessoal, em nível nacional, aprovarão a utilização do Modelo das Decisões Axiológicas como precursor de um processo de planejamento estratégico pessoal?*

1.2. Objetivo do Trabalho

Verificar junto aos especialistas em planejamento estratégico pessoal do Brasil a relevância do instrumento Modelo das Decisões Axiológicas quando aplicado antes de um processo de planejamento estratégico pessoal, como uma ferramenta útil de antecipação dos comportamentos profissional e pessoal desejáveis e sustentáveis pelo indivíduo em longo prazo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Planejamento Estratégico Pessoal - PEP

Morrissey (2012) relata que o planejamento é uma prática muito comum nos negócios, mas quando se trata de aplicar na vida pessoal a ferramenta simplesmente é esquecida. Planejar a própria vida para alguns pode parecer em um primeiro momento um exagero e para outros uma necessidade. Contudo, a grande maioria das pessoas concorda que é importante contemplar um planejamento estratégico em nível pessoal para desenvolver a sua vida profissional, a sua vida pessoal e para a vida financeira (CALVOSA, 2012; CARVALHO *et al.*, 2008; MORRISSEY, 1992). Muitas pessoas têm buscado um significado associado de suas carreiras com o seu planejamento de vida (PERRY *et al.*, 2011), sem deixar de observar o trabalho, a família e os objetivos pessoais em conjunto, refletindo e programando o que deseja que aconteça em sua vida (CAHALAN, 2012).

Promover um planejamento estratégico em nível pessoal, para Brisol e Alston (2011), é permitir o indivíduo gerar quatro grandes ganhos em sua vida, quando orientada para o futuro: maior eficácia, maior eficiência, melhor compreensão e uma melhor aprendizagem do mundo ao seu redor e uma melhor tomada de decisão. Por que um indivíduo deve realizar um planejamento estratégico pessoal? Adsit (2013) esclarece que ao avaliar o seu estado atual e decidir onde você gostaria de estar, com um PEP você pode tomar as medidas necessárias para alcançar seus objetivos pessoais e projetar o seu futuro desejado. Spidal (2007) diz que o objetivo principal de fazer um PEP é encontrar o equilíbrio entre sua carreira e sua vida e fazer planos para a melhoria contínua em todas as grandes áreas da vida.

Entre refletir o que você quer para o futuro e onde você está no momento, essa análise deve passar pela elaboração de um PEP, que deve ser composto levando em consideração três partes: objetivos, estratégias e planos de ação (CAHALAN, 2012), além de tentar antecipar obstáculos que possam surgir pelo caminho (WHEELWRIGHT, 2006).

Planejamento estratégico pessoal é um tipo de planejamento sistemático orientado ao indivíduo, por meio de instrumentos pré-definidos de análise pessoal, autoconhecimento e de tomada de decisão (CALVOSA, 2012). A promoção de um PEP pode reduzir o nível de risco e aumentar a segurança pessoal, financeira e profissional (MORRISSEY, 2012). PEP como um processo de pensamento disciplinado, pode produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o indivíduo, o que ele quer fazer, como fazer, quando fazer, por que fazer e para onde se deve ir. Tudo isso é feito com foco (KAPLAN, 2007).

Segundo Spidal (2007), em um processo de PEP o que está envolvido são critérios como: a *avaliação* (onde você está atualmente), o *estabelecimento de metas e objetivos* (onde você quer estar no futuro), e a *criação de um plano de ação* (como fazer para chegar lá, ou seja, transformar o presente em futuro). O PEP busca orientar as pessoas a terem um propósito de vida e utilizar ferramentas criadas para aperfeiçoar a gestão pessoal, a administração do tempo, o desenvolvimento de carreira, possibilitar o autoconhecimento dos valores pessoais, gerar metas aplicáveis e sustentáveis para a aplicação pessoal e melhorar a administração dos recursos pessoais. Portanto, se constitui um conjunto multidisciplinar de técnicas, conceitos e aconselhamentos sobre planejamento para que aumentem as chances de sucesso no alcance de metas e objetivos pessoais (CALVOSA, 2012). O exercício do PEP apresenta alguns benefícios ligados ao sucesso em nível pessoal, como: uma visão pessoal para o futuro; uma direção à carreira; a criação de oportunidades; o aumento da segurança; preparação para a aposentadoria; a

construção e a manutenção de uma vida equilibrada e balanceada e a oportunidade de envolver outros no bem-estar do seu futuro (MORRISSEY, 1992; 2012).

O PEP possui como finalidade fazer com que um indivíduo aprenda a planejar o seu crescimento pessoal, conciliando os seus recursos com as possibilidades do meio em que está inserido, dividindo o planejamento em pedaços gerenciáveis (CAHALAN, 2012). Com isso, ao realizar um PEP o processo deve determinar as metas de planejamento de longo prazo de uma pessoa, em seguida, identificar a melhor abordagem para alcançar essas metas. Esse é um processo no qual um indivíduo imagina seu futuro e desenvolve os procedimentos e as operações necessárias para alcançar esse futuro (ADSIT, 2013).

Seguindo a orientação de Kinder e Galvan (2005), que aconselham que o planejamento em nível pessoal seja uma relação que deve basear-se primeiro em um maior autoconhecimento para depois estabelecer planos de ação, esse trabalho apresenta como proposta sugerir a utilização de um modelo de autoconhecimento das metas de planejamento de longo prazo dos indivíduos (Modelo MDA), determinadas a partir de suas prioridades axiológicas, em um momento anterior ao desenvolvimento de seu planejamento estratégico pessoal. Ao desenvolver um modelo de decisões que ajude um *coach* ou um *mentor*, indiferente do modelo PEP aplicado, a descobrir, mapear e hierarquizar os valores pessoais de seus orientados, esse processo tenderá a ser mais eficaz e harmônico, uma vez que conhecidos os valores pessoais e as metas de planejamento de longo prazo, um indivíduo poderá ser melhor orientado, pois suas decisões serão sustentadas por sua natureza motivacional. Os valores que governam os seres humanos são de difícil definição, mas residem, de forma íntima no centro do que realmente são as pessoas (KNAFO *et al.*, 2011). Uma vez conhecidos os seus valores pessoais, pode-se prever qual será a sua visão de mundo, as suas atitudes e as suas ações (SCHWARTZ, 2011).

Descobrir e reconhecer os valores pessoais é poder ser capaz de dar razões que motivem o comportamento orientado para objetivos em termos de custos e benefícios. O que está em jogo não é uma questão de preferências, mas de significados (IBRAHIM; REID, 2010). Schwartz define os valores como guias para a seleção e avaliação de ações, situações e pessoas. É a partir dos valores que são criados padrões ou normas de conduta (SCHWARTZ, 2011).

Compreender os valores pessoais é essencial para entender a estabilidade dos indivíduos (BARDI; GOODWIN, 2011). Ao descobrir, hierarquizar e evidenciar os valores pessoais do *coachee*, o orientador poderá ajudar prever os comportamentos esperados e desejáveis, de acordo com o estereótipo de comportamento do consultado. Com isso, poderá promover um PEP que tenha representatividade para o indivíduo e seja sustentável no longo prazo e atenda as suas principais ansiedades, mesmo que, de forma impressionante, o *coachee* as desconheça ou as negligencie naquele momento. Cahalan (2012) menciona que o PEP deve ser colocado no topo da agenda pessoal dos indivíduos que desejam o sucesso e é algo intransferível, enquanto que Spidal (2007) complementa que é uma ótima oportunidade de se encarregar da sua própria vida, não deixando que o acaso conduza a vida para um rumo incerto.

2.2. Modelo das Decisões Axialógicas - MDA

O Modelo das Decisões Axialógicas foi desenvolvido para que a tomada de decisão dos indivíduos fosse projetada sobre uma base axialógica (de orientação e hierarquização de valores pessoais) (LEE *et al.*, 2011). Os indivíduos que utilizarem o MDA poderão ter identificados, além dos seus valores pessoais (pois o início de seu preenchimento se dá a partir dos instrumentos de mensuração de valores pessoais de Schwartz SVS e PVQ, discutidos

oportunamente em CALVOSA, 2012), também os seus estereótipos de comportamento, sobretudo as suas metas de planeamento de longo prazo (que são as designações das preferências de comportamento de longo prazo no ambiente de trabalho e na vida pessoal, a partir da análise de seus valores pessoais).

O exercício do MDA permitirá que as pessoas conheçam a hierarquia de seus valores pessoais, sabendo o que é prioritário e o que é secundário em suas metas motivacionais e, ao mesmo tempo, promoverá uma conexão de seus valores pessoais com as suas metas de planeamento para o futuro. Essa conexão possibilitará reflexão sobre as decisões que poderão lhes gerar maior equilíbrio e tomadas de decisão sustentáveis, pois irão ao encontro de suas crenças e valores (CALVOSA, 2012), seguindo a linha de raciocínio instituída por Wheelwright (2006), ao mencionar que a informação que um indivíduo desenvolve sobre si mesmo e sobre a sua vida se torna a base para a utilização de métodos no futuro, para explorar e planejar o seu próprio futuro.

Bryson e Alston (2011) comentam que, em relação ao próprio planeamento estratégico, em nível pessoal, indivíduos quando avaliados de forma eficaz estão mais aptos para terem um direcionamento apropriado na vida, de acordo com o conhecimento de suas avaliações e os resultados gerados pelos testes que foram promovidos.

Uma das premissas do modelo MDA é que as metas de planeamento poderão ser desenvolvidas e integradas em outras ferramentas de PEP, como modelos já existentes e consolidados de PEP ou outros novos desenvolvidos, desde que o modelo leve em consideração a variável valores pessoais para traçar o rumo do planeamento individual (no caso de exemplificação para a amostra da pesquisa foi utilizado o modelo PEP-MIRA, por ser um modelo de PEP que inicia o seu processo convidando os participantes a fazerem uma revisão e reflexão de seus valores pessoais) (CARVALHO; ALMEIDA; WRIGHT, 2008).

O MDA foi proposto com uma sequência de passos que deve ser realizada para que haja o alinhamento entre a teoria a aplicação do modelo, conforme pode ser observado nos quadros seguintes.

Quadro 1: Os Cinco primeiros Passos para a Aplicação do MDA

Passos	Descrição
Passo 1	O MDA é iniciado com a aplicação do instrumento SVS de Schwartz ao <i>coachee</i> ou ao orientado para a investigação de seus valores pessoais (incrementado com o PVQ, caso haja necessidade de intensificar a hierarquização de algum eixo de segunda ordem).
Passo 2	A análise da resposta do indivíduo a atribuição de um escore intervalar para cada um dos 61 valores do questionário (para o SVS ou 40 valores para o PVQ) permite hierarquizar os seus tipos motivacionais (metas de orientação de vida), seu sistema de valores, identificar os seus níveis axiológicos e atribuir um ranking entre os seus eixos de segunda ordem, da Teoria dos Valores Humanos de Schwartz.
Passo 3	O ordenamento dois a dois dos eixos de segunda ordem possibilita enquadrar o indivíduo em um dos quatro estereótipos sugeridos pela combinação das duas dimensões geradas pelos eixos de segunda ordem.
Passo 4	Devido à pesquisa exploratória multivariada, cada estereótipo de comportamento diferencia-se do outro pelo ordenamento e prioridade dada às metas de planeamento, que são as doze variáveis do PEP, surgidas a partir da fase quantitativa da pesquisa. Para facilitar a tomada de decisão, apenas as cinco primeiras metas, que são as mais fortes, deverão ser consideradas como prioridades de PEP.
Passo 5	Após a identificação das metas de planeamento o aconselhamento profissional e pessoal pode ser realizado a partir de decisões axiológicas, que são decisões tomadas de acordo com a orientação da natureza motivacional de cada indivíduo, segundo a sua hierarquização de valores prioritários e secundários. Esses cinco primeiros passos constituem a Fase do Autoconhecimento.

Fonte: Autor.

A Fase do Autoconhecimento possibilitará ao participante um exercício de introspecção no qual poderá descobrir quais são os princípios que o rege, como será o seu futuro comportamento em tomadas de decisão, e compreender seus valores pessoais são preditores do seu comportamento, sobretudo, ao desvendar qual o seu estereótipo de comportamento, o indivíduo poderá entender quais são as suas principais metas de planejamento no longo prazo. Isso o possibilitará a planejar a sua carreira, a sua vida e a suas decisões de longo prazo, que serão mais equilibradas e harmônicas com a sua natureza motivacional.

Os passos seguintes à Fase de Autoconhecimento estão descritos no Quadro 2.

A fase seguinte é a Fase da Orientação, na qual um aconselhador quer seja um *coach*, quer seja um *mentor*, esse irá trabalhar as metas de planejamento específicas do indivíduo, segundo o seu estereótipo (guia) de comportamento, em um plano de ação, para que possa ser delimitada uma estratégia de atuação envolvendo relações de curto, médio e longo prazos. Poderão ser utilizadas ferramentas específicas de orientação, que contemplem valores pessoais identificados na fase anterior e diferenciem os indivíduos de acordo com o seu sistema de valores e, conseqüentemente, as suas expectativas e prioridades em relação aos diversos temas tratados.

Quadro 2: Os Passos restantes para a Aplicação do MDA

Passo 6	Fase da Orientação em que um profissional habilitado, como um coach ou mentor deverá conduzir o processo de aconselhamento para um programa de planejamento de vida, que são programas ou modelos de orientação de vida, que aborda questões financeiras e não-financeiras.
Passo 7	O aconselhador identifica um modelo auto-aplicável ou sugere a aplicação assistida de um modelo mais complexo de orientação, que envolva questões profissionais, familiares, de carreira, culturais, de formação acadêmica, de educação continuada, entre outras.
Passo 8	Fase da Integração em que o aconselhador aplica um modelo de PEP, para gerar um planejamento estratégico pessoal sistemático. Para haver a perfeita correspondência deve ser utilizado um modelo e PEP que contemple a variável 'valores pessoais' como parte do processo de análise pessoal e identificação de metas e critérios norteadores na vida desse indivíduo.

Fonte: Autor.

A Fase da Integração é a etapa em que o aconselhador associa, dentre todas as ferramentas e modelos de planejamento e de orientação, o modelo de PEP que julgar mais apropriado para executar o planejamento estratégico pessoal de seu consultado, gerando uma devolutiva estruturada e um plano de ação para o indivíduo.

O modelo MDA institui uma linha de raciocínio de conduzir o resultado do processo, ao levar em conta os valores pessoais, para um tipo de planejamento que poderá permitir orientar pessoas a terem um propósito de vida e um direcionamento estratégico em harmonia com a sua natureza axiológica. Os indivíduos terão maior estabilidade e suas ações e comportamentos serão frutos da materialização de suas crenças, logo, encontrarão menor resistência de serem descontinuados e o planejamento tende a ter maior índice de sucesso, no longo prazo.

O objetivo é que as pessoas façam o seu planejamento para um futuro dirigido (GARLAND, 2011), não casual e que o seu PEP seja iniciado com respostas para as questões individuais e particularizadas de cada participante e não por alguém que decidiu e planejou por critérios alheios ao do participante.

Essas são habilidades necessárias para que gerem atributos relevantes para se assumir responsabilidades integrais, que façam sentido para o indivíduo em longo prazo (GARLAND, 2011) e que respondam por seus anseios internos (TAMAYO, 2007).

Uma ilustração do modelo MDA com uma descrição teórico-analítica é apresentada a seguir:

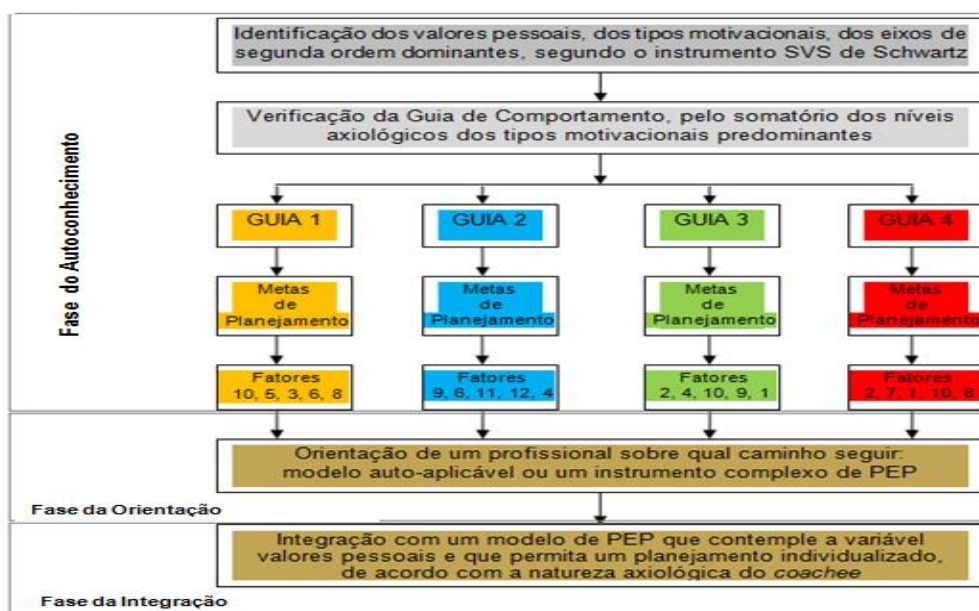


Ilustração 1: Descrição Teórico-analítica do Modelo MDA

Para Kaplan (2007), o sucesso não é fruto de um acidente ou do acaso. Ele começa com um plano bem concebido, por meio de um planejamento estratégico pessoal.

2.2.1. Os Estereótipos de Comportamento do MDA

O MDA apresenta, após a análise estatística multivariada e a verificação de sua alta consistência interna, atendendo a todas as premissas da composição das técnicas estatísticas utilizadas (CALVOSA, 2012), a distribuição de quatro estereótipos de comportamento: protetor (guia 1), idealizado (guia 2), independente (guia 3) e cauteloso (guia 4). Uma taxonomia na qual os participantes podem se enquadrar, de acordo com as suas orientações axiológicas e com as suas combinações dos eixos de segunda ordem (SCHWARTZ, 2011).

Quadro 3: Estereótipos de Comportamento do Modelo das Decisões Axiológicas

<i>Estereótipo de Comportamento</i>	<i>Descrição</i>
Protetores	Principais metas de planejamento (que correspondem às orientações axiológicas para as quais o indivíduo deve se empenhar em longo prazo, devido a sintetizar as suas aspirações profissionais e pessoais), nesta ordem: (i) ser assertivo e descobrir meus pontos fortes e fracos, (ii) priorizar meu tempo livre antes do meu trabalho, (iii) buscar satisfação pessoal e da família, (iv) descobrir quem quero ser e (v) analisar e fortalecer os meus <i>stakeholders</i> . São pessoas orientadas principalmente para a dimensão <i>Abertura à mudança</i> . Esses indivíduos podem ser rotulados de protetores, devido ao extremo cuidado e determinação que possuem ao protegerem suas relações interpessoais, a sua imagem e as suas famílias.
Idealizadores	Principais metas de planejamento: (i) gerenciar o meu tempo e os meus relacionamentos, (ii) descobrir quem quero ser, (iii) criar raízes e ser aceito, (iv) redefinir princípios e desafios e (v) identificar minhas necessidades e competências. São pessoas orientadas principalmente para a dimensão <i>Autotranscendência</i> . Esses indivíduos podem ser rotulados de Idealizadores, devido aos altos índices de pró-atividade, tendência ao serviço voluntário, espiritualidade, de necessidade de rever os seus desafios e metas e o baixo perfil de competitividade encontrado nesse grupo. É o grupo que valoriza mais fortemente os aspectos imateriais em um planejamento de vida.

Independentes	Principais metas de planejamento: (i) empenhar-se por prestígio, riquezas e independência, (ii) priorizar meu tempo livre antes do meu trabalho, (iii) ser assertivo e descobrir meus pontos fortes e fracos, (iv) gerenciar o meu tempo e os meus relacionamentos e (v) estabelecer metas e estratégias de médio e longo prazos. São pessoas orientadas principalmente para a dimensão <i>Autopromoção</i> . Esses indivíduos podem ser rotulados de Independentes, devido à sua busca constante por liberdade e visualizarem na prosperidade material e na extrema competência técnica uma forma de realizarem os seus sonhos. Dão pouca importância para vínculos formais, principalmente os de trabalho. Não se empenham, com frequência, por uma busca interior, filosófica ou religiosa, pois sabem quem são e aonde querem chegar.
Cautelosos	Principais metas de planejamento: (i) empenhar-se por prestígio, riquezas e independência, (ii) servir a minha organização, (iii) estabelecer metas e estratégias de médio e longo prazos, (iv) gerenciar o meu tempo e os meus relacionamentos e (v) analisar e fortalecer os meus <i>stakeholders</i> . São pessoas orientadas principalmente para a dimensão <i>Conservação</i> . Esses indivíduos podem ser rotulados de Cautelosos, devido à grande aversão que possuem de correr riscos, serem orientados para a estabilidade, para servirem longos períodos à mesma organização e aos seus grupos de referência. Prezam o acúmulo de bens materiais, o poder e o prestígio entre os seus pares. É o grupo que menos valoriza os aspectos imateriais em um planejamento de vida.

Fonte: Autor.

Conforme Adsit (2013), planejar no nível pessoal ajuda a fornecer orientação e gerar um propósito para a vida; a fazer decisão correta, que afeta positivamente o futuro; a concentrar energias no que é mais importante; a atingir os melhores resultados no mais curto período de tempo; a aumentar significativamente o nível de desempenho; a desfrutar de mais tempo, mais dinheiro, mais equilíbrio e mais liberdade; a eliminar a incerteza, a ansiedade, a dúvida e o medo; a alavancar habilidades de forma mais eficaz, a melhorar a qualidade de vida e promover paz mental; a ser mais, a fazer mais e, finalmente, a ter mais da vida.

Mesmo que alguns objetivos ou estratégias na vida mudem, o que pode levar ao indivíduo a instituir um novo plano em seu planejamento estratégico pessoal (CAHALAN, 2012) ou o interesse em eventos particulares façam com que um indivíduo tenha uma súbita mudança de rumo na vida (WHEELWRIGHT, 2006), a orientação axiológica não muda repentinamente (LEE *et al.*, 2011), por isso, é a mais indicada como precursora de um processo pleno e integral de planejamento pessoal.

3. METODOLOGIA

Após a confirmação da alta consistência interna, por meio de análises estatísticas multivariadas, em uma abordagem quantitativa, ao qual foi submetido o Modelo das Decisões Axialógicas (CALVOSA, 2012), o mesmo modelo foi submetido à validação por conteúdo, analisada a proposta junto aos especialistas do tema PEP, em nível nacional.

Para isso, os indivíduos selecionados para a composição do universo dessa fase da pesquisa, tema dessa publicação, foram os principais especialistas em PEP, segundo o *ranking* do Portal da Inovação, do Ministério da Ciência e Tecnologia (PORTAL DA INOVAÇÃO, 2011).

Foram realizados contatos telefônicos pessoais e contatos por e-mail direcionados aos 15 (quinze) primeiros lugares do *ranking* do Portal da Inovação, ordenados como os mais relevantes no Brasil para o tema planejamento estratégico pessoal. A amostra final se constituiu de sete respondentes. Os outros oito especialistas entre os quinze primeiros ou não responderam as três tentativas de contato, ou sinalizaram estar ocupados entre os dois meses de prazo estabelecidos para o agendamento das entrevistas (entre março e maio de 2011), ou não finalizaram a fase final da entrevista. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, por videoconferência por meio da

Internet e por *e-mail*, de acordo com a conveniência dos respondentes, com material de apoio escrito e apoio do entrevistador para eventuais dúvidas. O principal objetivo das entrevistas foi colher a opinião e a análise dos entrevistados sobre a validade do estudo e do modelo MDA proposto como alternativa precursora da aplicação dos modelos de planejamento estratégico pessoal, para a sustentação do sucesso do processo, de acordo com a ótica axiológica.

Proposições são a "antecipação da resposta ao problema, desenvolvidas sob a forma de afirmação, estando associadas às pesquisas chamadas qualitativas" (VERGARA, 2006, p.28). Sendo assim, a proposição elementar sugerida nessa pesquisa foi que: - *Os especialistas em PEP aprovarão o modelo proposto no trabalho como possível correspondente de qualquer modelo de PEP já consolidado que aborde o tema valores.*

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, pois foi buscada a compreensão do fenômeno (FIGUEIREDO, 2004). Aos especialistas de PEP foram propostas questões pouco exploradas na literatura. Entre outras questões, buscou-se a contribuição de sua visão sobre que elementos são importantes para a composição de um PEP, quais os modelos de PEP mais relevantes, segundo a visão de cada especialista, o por quê e qual a importância do uso de valores pessoais na determinação de um processo de PEP eficaz. Questões como essas apenas poderiam ser exploradas pelo método qualitativo e foram relevantes para atribuir um grau de importância e valoração para pontos essenciais da pesquisa.

A pesquisa foi bibliográfica e exploratória. A coleta de dados foi realizada por entrevista individual, "estabelecida entre o entrevistador", o próprio autor da pesquisa, e o "entrevistado", o especialista. A entrevista foi semi-aberta, com um "roteiro focalizado, porém permitindo inclusões, ligeiras mudanças nas perguntas e explicações ao entrevistado, quando uma pergunta ou um ponto precisou de esclarecimento" (VERGARA, 2009, p.9). Foram 11 questões "abertas nas respostas", previamente convencionadas utilizadas no roteiro da entrevista, devido à possibilidade de aprofundamento e de análise do discurso dos entrevistados (FIGUEIREDO, 2004; VERGARA, 2009).

O método científico utilizado para a análise das respostas dos especialistas em PEP foi a Análise de Conteúdo. Essa técnica permite o estudo de documentos e a análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem.

O material preparado para as entrevistas foi elaborado da seguinte forma: (i) determinação das questões para os entrevistados (as onze questões abertas surgiram a partir de uma entrevista coletiva, a segunda reunião de *Focus Group*, com quatro especialistas em desenvolvimento pessoal, integrantes do grupo de pesquisas Empreendedorismo e Planejamento Estratégico FEA-USP) e (ii) elaboração de material instrucional (elaboração de um texto que teve por objetivo explicar todo o procedimento de trabalho, os resultados encontrados e as instruções para responder as questões. O material foi elaborado pelo autor da pesquisa e enviado previamente a todos os respondentes). A entrevista foi dividida em três etapas e um texto de apoio foi fornecido aos entrevistados, além da oportunidade da discussão de quaisquer pontos que, por necessidade para o pleno entendimento, tivesse sido relevante.

4. ANÁLISES, CONSIDERAÇÕES E RESULTADOS

O objetivo da análise de conteúdo para este estudo foi de compreender criticamente o sentido da comunicação, comparar mensagens e identificar intenções e características dos especialistas para descobrir suas opiniões sobre a validade do estudo e do modelo proposto. A análise de conteúdo pode ser dividida em três etapas: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial (MARTINS; LINTZ, 2000).

4.1. Pré-análise

A pré-análise significa a coleta e organização do material a ser analisado. O seu conteúdo envolveu a referenciação dos assuntos: Valores Pessoais; A Teoria dos Valores Humanos – Schwartz; O modelo MDA e os Estereótipos de Comportamento e o Modelo PEP – MIRA. Destacando uma fase anterior, qualitativa, pré-entrevista, que se constituiu de um *Focus Group* com quatro especialistas membros do grupo de pesquisas Planejamento Estratégico e Empreendedorismo da FEA-USP, pesquisadores seniores, sobre desenvolvimento pessoal. Depois da preparação do material instrucional, do envio do material, de realizar as entrevistas e de recolher os documentos necessários para a análise do discurso, passou-se à fase de exploração do material.

4.2. Descrição analítica

Descrição analítica é o estudo aprofundado do material, orientado pela proposição da pesquisa e do referencial teórico, que é apresentada por trechos de frases de cada respondente (MARTINS; LINTZ, 2000). Foram realizadas a análise das *unidades de contexto* da transcrição das entrevistas, após a verificação do conteúdo das respostas dos sete respondentes, gerando a seguinte contagem frequencial, divididas pelas etapas das entrevistas, conforme relatada nos quadros sequenciais. Um texto prévio, instrutivo com base nos assuntos que seriam abordados na entrevista, destacados na pré-análise, foi direcionado aos especialistas para a sua consulta, caso achasse necessário.

Quadro 4: Contagem Frequencial da Etapa 1 das Entrevistas com os Especialistas em PEP

<i>Etapas</i>	<i>Questões</i>	<i>Contagem frequencial</i>
Objetivo: Descobrir a opinião dos respondentes em relação ao tema valores pessoais e alinhamento com PEP.	Questão 1: O Sr(a) concorda que valores pessoais são preditores do comportamentos do comportamento humano e são diferentes de valores organizacionais?	6 vezes <i>sim</i> , <i>completamente</i> ; 1 vez <i>sim</i> , <i>dependendo do estado emocional</i> .
	Questão 2: Em sua visão, existe a necessidade de um instrumento de investigação de valores humanos que componha um modelo para o estudo do PEP?	7 vezes <i>sim</i> , <i>com manifestação de extrema aprovação</i> .
	Questão 3: No que o estudo dos valores pessoais pode influenciar um indivíduo e também influenciar a elaboração de seu PEP?	1 vez <i>objetivos</i> ; 1 vez <i>modo de pensar</i> ; 4 vezes <i>decisões</i> ; 2 vezes <i>autoconhecimento</i>
	Questão 4: Qual o grau de importância desse estudo na sua experiência?	5 vezes <i>muita importância</i> ; 1 vez <i>importante</i> ; 1 vez <i>importância média</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os segmentos de mensagens analisadas retiradas das respostas de cada entrevistado, que permitem compreender a significação exata do conteúdo da mensagem, anteriormente dispersa em um contexto (BARDIN, 2007), permitiram a contagem frequencial exposta no quadro anterior, que corresponde à enumeração da repetição de conteúdo específico de unidades bases de interesse, após a decodificação e a categorização de segmentos da mensagem. No Quadro 5 o procedimento foi repetido para a Etapa 2 das entrevistas.

Quadro 5: Contagem Frequencial da Etapa 2 das Entrevistas com os Especialistas em PEP

<i>Etapas</i>	<i>Questões</i>	<i>Contagem frequencial</i>
Objetivo: Verificar o posicionamento	Questão 5: A partir dos quatro estereótipos de comportamento (guias) sugeridos no MDA, o Sr(a) concorda que os elementos (fatores) explicam o comportamento destes grupos de pessoas? Por quê?	6 vezes <i>Sim</i> ; 1 vez <i>Não concordo</i> .

do respondente em relação ao agrupamento e redução das novas variáveis do PEP e à interface com os estereótipos de comportamento	Questão 6: Em sua opinião, qual(is) modelo(s) (ou autor) de PEP contemplaria(m) a indicação destes estereótipos surgidos a partir das prioridades axiológicas dos indivíduos e poderia ser utilizado para alinhar o estudo dos valores pessoais com o do planejamento estratégico pessoal?	3 vezes o modelo PEP-MIRA; 1 vez todos os modelos de PEP, 1 vez o autor Rampersard 1 vez o autor Karl Pooper 1 vez o modelo Neodifusionista 1 vez "nenhum modelo" 1 vez o autor Robert Randolph
	Questão 7: A aplicação de um modelo que já cita a relevância de se enumerar valores pessoais seria interessante para a complementação de um PEP eficaz?	6 vezes Sim; 1 vez Não sabe opinar.

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a segunda etapa da entrevista, o modelo MDA foi compartilhado com o especialista, como texto complementar. Após a sua análise, a seguinte pauta foi introduzida: o modelo MDA poderá ser utilizado como precursor de qualquer modelo de PEP que inicie a sua execução pela análise dos valores pessoais? Sentir-se-ia à vontade, imediatamente, para utilizar um processo de planejamento pessoal mais eficaz que levasse em consideração o Modelo das Decisões Axialógicas? As contagens frequenciais, geradas a partir das respostas das questões 8 a 11, a partir de suas unidades de contexto, estão descritas no Quadro 6, que contém a Etapa 3, última.

Quadro 6: Contagem Frequencial da Etapa 3 das Entrevistas com os Especialistas em PEP

<i>Etapa 3</i>	<i>Questões</i>	<i>Contagem frequencial</i>
Objetivo: Mostrar a integração do modelo MDA com modelos de PEP que contemplem o processo de análise de valores pessoais para a identificação de metas de planejamento sustentáveis.	Questão 8: O modelo MDA complementa e pode ser integrante de um modelo PEP, como, por exemplo, o PEP-MIRA, por esse iniciar-se contemplar a proposta de identificação dos valores pessoais e ser o mais citado entre os modelos?	6 vezes Sim; 1 vez Não opinou
	Questão 9: A partir do que foi abordado, acredita que os estereótipos sugeridos podem reunir quatro grupos distintos de pessoas orientadas para diferentes macrovalores e gerar metas de planejamento diferenciadas para distintos indivíduos?	7 vezes Sim
	Questão 10: Acredita que a diferenciação entre os estereótipos pode ajudar as pessoas a terem uma orientação individualizada e focada em comportamentos específicos de sua natureza e, logo, suas decisões possuirão maior grau de previsibilidade, harmonia axiológica e sucesso?	6 vezes Sim; 1 vez Não opinou
	Questão 11: Com base no que foi apresentado, as metas de planejamento presentes em cada estereótipo do modelo MDA possibilitam a diferenciação de indivíduos e o planejamento mais eficaz desse, com base na predição de seu comportamento? O MDA pode ser utilizado para esse fim?	5 vezes Sim; 2 vezes Parece que sim

Fonte: Dados da pesquisa.

Após as entrevistas foi gerado um relatório e os principais pontos foram confirmados com os entrevistados, para que houvesse a confirmação do conteúdo e não gerasse ruídos no seu entendimento.

4.3. Interpretação Inferencial

A última fase da análise de conteúdo, chamada interpretação inferencial, destaca as informações fornecidas em profundidade, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação do conteúdo das mensagens. Após a análise do conteúdo das mensagens

transmitidas pelos entrevistados, a reflexão e a intuição possibilitaram o estabelecimento de relações, desvelando o conteúdo latente dos discursos.

Na Etapa 1, analisando os dados da descrição analítica, observou-se que todos os especialistas concordam que valores pessoais são preditores do comportamento humano e são diferentes de valores organizacionais. Algumas contribuições especiais sobre a primeira etapa podem ser observadas no quadro a seguir:

Quadro 7: Principais Contribuições dos Especialistas sobre a relação dos assuntos Valores Pessoais e PEP

<i>Respondente</i>	<i>Contribuição</i>
R5	“Os valores humanos podem ser preditores do comportamento humano, porém, só o fazem quando o indivíduo está em um estado de equilíbrio, com estabilidade emocional, pois o estresse emocional pode fazer com que o indivíduo faça escolhas baseadas em sua angústia e isso poderá não registrar as suas ações de longo prazo”.
R1	“[...] a descoberta dos valores pessoais influenciará as decisões dos indivíduos em toda a sua vida. Ao ter conhecimento de seus valores, as pessoas procurarão ter ações que estejam em harmonia com esses, pois saberão que seu comportamento será mais assertivo em longo prazo. Ao elaborar um PEP com base em suas metas motivacionais corretas as chances de sucesso desse planejamento aumentarão consideravelmente”.
R7	Penso que seria de grande importância [o estudo de valores para a elaboração de uma PEP] um estudo com este objetivo. Sou professora de empreendedorismo e fico o tempo todo buscando o que fez determinada pessoa para atingir determinado resultado. O que tenho observado é que alguns comportamentos possibilitam atingir melhores resultados. O trabalho elencou todos eles.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na Etapa 2, seis entre os sete especialistas concordaram que os fatores gerados pela análise quantitativa (alvo de uma pesquisa anterior), chamados de metas de planejamento, explicavam completamente o comportamento dos grupos de pessoas que estariam inseridos em cada estereótipo de comportamento.

Quadro 8: Principais Contribuições dos Especialistas sobre a análise dos Quatro Estereótipos de Comportamento do Modelo MDA e uso dos modelos de PEP pelos Especialistas

<i>Respondente</i>	<i>Contribuição</i>
R4	“A análise estatística mostra que é melhor trabalhar com menos variáveis do que com mais, e isso é um ganho para o tema e ajuda a explicar o comportamento de grupos. Mesmo que não seja uma teoria definitiva, já é uma ferramenta que ajuda a compor uma lacuna no estudo do tema PEP e seu alinhamento com os valores pessoais. Como executor de processos de planejamento estratégico pessoal sentia a falta de uma ferramenta que pudesse analisar e hierarquizar, de forma científica, os valores pessoais dos meus clientes. Aprovo a ideia de trabalhar com metas de planejamento de longo prazo oriundas de valores pessoais”.
R7	“Um planejamento tem como base a consciência dos valores pessoais, com a declaração de missão e com a opinião honesta sobre si mesmo. Antes de estabelecer objetivos é necessário que o indivíduo se reconheça diante de princípios e valores e possa entender sua motivação para buscar os seus desejos. Então, um modelo que possa demonstrar a relevância de listar os valores pessoais e os esclareça de forma prática é muito bem-vindo para o processo de elaboração do PEP”.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na Etapa 3, apresentadas todas as fases do modelo MDA, além da verificação pelos especialistas se os quatro estereótipos sugeridos conseguiriam ajudar as pessoas a terem uma orientação individualizada. Também houve, a título de exemplificação, a integração dos modelos MDA e PEP-MIRA.

Quadro 9: Principais Contribuições dos Especialistas sobre a validade do Modelo MDA e uso de um modelo de PEP exemplificatório

<i>Respondente</i>	<i>Contribuição</i>
R4	“Sim, a diferenciação dos estereótipos pode ajudar as pessoas, pois os estereótipos ajudam a rotular e focar em suas opções e nos <i>trade-offs</i> de suas ações. Essa orientação individualizada e focada em comportamentos específicos ajudará que as pessoas tomem decisões mais assertivas”.
R6	“Sim, sem dúvidas. Embora eu não seja técnico com aprofundamento em nenhum modelo matemático, acredito que possa inferir a total correspondência entre os novos fatores do PEP (metas de planejamento), pois ter algum estudo sobre o tema é melhor que nenhum. Esse estudo parece promover, com um grande grau de assertividade, uma alternativa para a investigação dos valores pessoais em uma área do planejamento muito importante para as pessoas. Ao passo que as pessoas conhecem melhor os seus valores e entendem as suas metas correspondentes, a eficácia do seu PEP também aumenta”.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Ao serem questionados sobre se acreditam que a diferenciação entre os estereótipos poderia ajudar as pessoas a terem uma orientação individualizada e focada em comportamentos específicos de sua natureza seis dos sete especialistas disseram, enfaticamente, que sim.

Finalmente, em relação ao dilema apresentado na questão 11, cinco dos sete especialistas foram categóricos em dizer que sim, certamente respondem. Outros dois respondentes (R3 e R5) disseram que parece que sim, de forma positiva mais frisando que gostariam de aplicar o modelo na prática, para terem absoluta certeza.

Com base na interpretação do conteúdo das mensagens dos especialistas em PEP pode-se dizer que a proposição gerada nesse trabalho é verdadeira.

6. CONCLUSÕES

Apesar de ser reducionista e simplificar um assunto tão complexo como a tomada de decisão com base na natureza axiológica do indivíduo, o modelo MDA não visa esgotar o assunto. Antes, constitui-se apenas em um primeiro esforço de gerar uma taxonomia e uma representação teórico-analítica que possa ser somado aos esforços de outros pesquisadores para contribuir em elucidar assuntos de crescente interesse contemporâneo: a análise do comportamento humano a partir de impulsionadores internos e a tomada de decisão sustentável e harmônica dos indivíduos, em longo prazo.

O MDA foi submetido a uma validação por conteúdo com os principais especialistas em planejamento estratégico pessoal do Brasil. Respondendo à questão de pesquisa se os *especialistas em planejamento estratégico pessoal, em nível nacional, aprovaram a utilização do MDA como precursor de um processo de planejamento estratégico pessoal?*, a resposta foi positiva e a proposição levantada no trabalho mostrou-se verdadeira.

O objetivo geral do trabalho foi alcançado, já que, em sua maioria (71,4% ou cinco), os especialistas em PEP, de maior relevância do país entre a amostra entrevistada (sete dos treze principais no ranking do Portal da Inovação), concordam plenamente que o modelo MDA e as metas de planejamento presentes em cada estereótipo do modelo possibilitam a diferenciação de indivíduos e o planejamento, com base na predição de seu comportamento e que o modelo pode ser utilizado com grande êxito em um processo de planejamento pessoal. Os outros 28,6% (ou dois especialistas) concordaram parcialmente, pois acharam a teoria interessante, mas gostariam de aplicar na prática o modelo antes de emitir uma opinião definitiva, apesar de mostrarem-se favoráveis. Nenhum especialista discordou do modelo. Adicionalmente, todos os especialistas

concordaram que a diferenciação entre os estereótipos poderia ajudar as pessoas a terem uma orientação individualizada e focada em comportamentos específicos de sua natureza motivacional. O modelo foi avaliado consistente e aprovado para aos fins que se destinou. A maioria dos especialistas concordou em todos os pontos levantados, sendo que em alguns foram unânimes.

As principais contribuições teóricas do trabalho foram (i) o estudo da lacuna existente entre os temas planejamento estratégico pessoal, tomada de decisão sustentada no longo prazo e valores pessoais, (ii) a identificação de quais instrumentos de mensuração deveriam ser utilizados para a análise dos valores pessoais dos indivíduos em uma processo de PEP e (iii) qual teoria contemporânea comportamental poderia elucidar a questão axiológica de tomada de decisão que levasse em conta a natureza motivacional individual de um participante de PEP.

A principal contribuição prática foi a validação por conteúdo do próprio modelo MDA, que pode ser utilizado como uma alternativa viável e eficaz para a análise dos valores pessoais e sua correspondência com as respectivas metas de planejamento de longo prazo, pessoais e profissionais, em um processo de planejamento pessoal.

O Modelo das Decisões Axialógicas foi criado para ajudar as pessoas a tomarem decisões mais equilibradas e sustentáveis em longo prazo. Ele poderá ser utilizado por *coaches* ou mentores para ajudar no desenvolvimento de um PEP. O modelo é composto de três fases e a primeira poderá ser auto-aplicada pelo próprio indivíduo. O MDA poderá ser utilizado como complementar de qualquer modelo de PEP que contemple a variável ‘valores pessoais’ em suas etapas de planejamento. O MDA não concorre e nem invalida nenhum modelo de PEP já publicado, sugerido academicamente ou utilizado de forma comercial.

Uma limitação do estudo foi a amostra ter sido de sete respondentes, contudo, esses estão entre os principais especialistas do tema no país e trabalham com PEP de forma acadêmica e comercial, o que intensifica o seu poder de contribuição para a pesquisa. Ademais, as premissas da técnica de pesquisa Análise de Conteúdo foram atingidas. Entretanto, recomenda-se o aumento da amostra em trabalhos futuros para confirmações dos achados científicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADSIT, T. **Passaport to Success. Strategic Planning at the Personal and Professional Levels.** Maryland-USA: Rowman & Littlefield, 2013.

BARDI, A.; GOODWIN, R. The Dual Route to Value Change: Individual Processes and Cultural Moderator. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n. 2, March 2011, p. 271-287.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2007.

BRYSON, J.; ALSTON, F. **Creating Your Strategic Plan:** a workbook for public and nonprofit organizations. Third Edition. Danvers-USA: Jossey-Bass, 2011.

CAHALAN, J. How to do Your Own Personal Strategic Planning. **Women in Higher Education.** 2012, v. 21, n. 1, p.24.

CALVOSA, M. **O Modelo das Decisões Axialógicas:** uma Proposta de Integração entre Valores Pessoais e Planejamento Estratégico Pessoal. In: Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: XXXVI ENANPAD, 2012.

CARVALHO, D; ALMEIDA, M.; WRIGHT, J. **Como Colocar em Prática seu Plano Estratégico? Utilização da Ferramenta de Implementação e Gestão Estratégica do BSCP**

(Balanced Scorecard Pessoal) no Método PEP - Planejamento Estratégico Pessoal. In: II Encontro Luso-brasileiro de Estratégia. Lisboa. Elbe, 2008.

FIGUEIREDO, N. **Método e Metodologia na Pesquisa Científica.** São Paulo: Difusão, 2004.

GARLAND, E. Insights on the futuring profession: futurist bloggers reflect on what it means--and what it takes--to be a futurist. (AS BLOGGED). **The Futurist.** 2011, v.45, n. 5.

IBRAHIM, F.; REID, V. Unpacking Knowledge Management: management fad or real Business Practice? **Enterprise Risk Management**, v. 2, n. 1, 2010.

KAPLAN, L. **Create a Personal Strategic Plan.** Accountancy SA. 2007.

KINDER, G.; GALVAN, S. EVOKE: A Life Planning Methodology for the Coming Revolution in Client Relationships. **Journal of Financial Planning.** April, 2005, p. 46-55.

KNAFO, A.; ROCCAS, S.; SAGIV, L. The Value of Values in Cross-Cultural Research: A Special Issue in Honor of Shalom Schwartz. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n. 2, March 2011, p. 178-185.

LEE, J.; SOUTAR, G.; DALY, T.; LOUVIERE, J. Schwartz Values Clusters in the United States and China. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n. 2, Febr., 2011, p. 234-252.

MARTINS, G.; LINTZ, A. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso.** São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, A.; LEITE DA SILVA, A.; JUNQUILHO, G. Personal Marketing in Higher Education Private Institutions Careers: from the traditional professor to the proteans. **Revista Gestão e Planejamento.** 2011, v. 12, n. 1, p. 22-40.

MORRISEY, G. **The Case for Personal Strategic Planning.** 2012. Disponível em: <http://www.morrissey.com/index_files/case.htm>. Acesso em: 01. abr. 2012.

MORRISEY, G. **Creating Your Future – Personal Strategic Planning for Professionals.** San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1992.

PERIÓDICOS CAPES. Site do Ministério da Educação. (2013). Disponível em <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 20.abr.2013.

PERRY, J.; LIU, X.; GRIFFIN, G. The Career Locus of Control Scale Adolescents: Further Evidence of Validity in the United States. **Journal of Career Development**, v. 38, n. 2, Apr. 2011.

PORTAL DA INOVAÇÃO. Site do Ministério da Ciência e Tecnologia. (2011). Disponível em <<http://www.portalinovacao.mct.gov.br/pi/#/pi>>. Acesso em: 10. mar. 2011.

PTOLOMEY, J. **Taking Charge of Your Career: A Guide for Library and Information Professionals.** Oxford: Chandos, 2009.

SCHWARTZ, S. H. Studying Values: Personal Adventure, Future Directions. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n. 2, March 2011, p. 307-319.

SPIDAL, D. Personal Strategic Planning for Work/Life Balance. **Key Words.** Oct-Dec, 2007, v.15, n. 4.

TAMAYO, Á. Contribuição ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 2007, v. 23, n. especial.

VERGARA, S. **Métodos de Coleta de Dados no Campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WHEELWRIGHT, V. Personal futuring: a step-by-step guide; A professional futurist explains how to blaze your own path to success. **The Futurist.** 2006, v.40, n. 3. p. 22-28.