

**A ANÁLISE DA FERRAMENTA MDA - MODELO DE DECISÕES POR AXIOLOGIA,
APLICADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL**

MARCELLO VINICIUS DORIA CALVOSA
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

Agradecimento à órgão de fomento:

Ao Grupo de Pesquisas GeCaPEP - Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal, pela colaboração e pelo empenho de seus membros.

A ANÁLISE DA FERRAMENTA MDA – MODELO DE DECISÕES POR AXIOLOGIA, APLICADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL

1. INTRODUÇÃO

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 planejamento estratégico pessoal é uma maneira de uma pessoa poder assumir o controle de sua vida e carreira (ADSIT, 2013), que 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 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 autor-realização e para o sucesso pessoal, incluindo a motivação e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (CALVOSA, 2013; CARVALHO; ALMEIDA; WRIGHT, 2008; GARLAND, 2011).

O planejamento estratégico pessoal (PEP) 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) e ferramentas estruturadas que possibilitem a adoção, o acompanhamento e o desenvolvimento de tal planejamento poderão ajudar na execução e no sucesso de tal planejamento (CALVOSA, 2012a). 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 em nível pessoal (CARVALHO; ALMEIDA; WRIGHT, 2008) e deverá estar diretamente ligado e adaptado ao comportamento do indivíduo, oriundo de seu sistema de valores (SCHAWRTZ, 2015).

A reflexão filosófica sobre os valores humanos e como orientam as escolhas dos indivíduos surge com Sócrates (439-399 a.C.) até os dias de hoje. Estudos recentes enfatizam a importância da investigação de valores individuais (LÖNNQVIST; LEIKAS; VERKASALO, 2018), valores no ambiente organizacional (FONSECA *et al.*, 2018; SOUZA; PORTO, 2016) e estudos de valores cross nacionais (SORTHEIX; SCHWARTZ, 2017; SCHWARTZ *et al.*, 2014; RALSTON; RUSSELL; EGRI, 2018). Apesar dos indiscutíveis méritos da reflexão filosófica para a fundamentação e construção da doutrina sobre valores humanos, raras vezes a filosofia arriscou propostas exaustivas e sistemáticas sobre valores específicos. Para um maior esclarecimento, frisa-se que axiologia é o ramo do conhecimento que tem por objeto o estudo da noção de valor, referindo ao estudo dos valores intrínsecos e fundamentais nos seres humanos, que geram escolhas morais. Durante o último século, várias teorias e estudos científicos foram construídos para explicar a importância dos valores pessoais. O principal motivo do crescente interesse por parte dos pesquisadores foi à constatação que estudar valores permite antecipar o comportamento, as atitudes, as escolhas e as preferências de indivíduos e de grupos específicos de interesse, segundo uma análise interna de suas prioridades (TAMAYO, 2007b; FONTAINE *et al.*, 2008).

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. Com a junção dos dois temas, a tomada de decisão ao desenvolver profissionalmente e pessoalmente um indivíduo (ou um funcionário) passa a ser objetiva e permite maior grau de sucesso, tanto por parte do próprio indivíduo, quanto por parte de gestor em um ambiente organizacional, que consegue antever comportamentos futuros de seus funcionários, caso estejam em estado de equilíbrio (CALVOSA, 2013). Os valores pessoais servem como suporte e sustentação das mudanças e ações requeridas em um planejamento de vida (SCHWARTZ, 2015). Beckwith (2007) alerta que pouquíssimas pesquisas empíricas têm sido realizadas para determinar a natureza e o grau de prioridade dos valores pessoais, principalmente inter-relacionados com temas de tomada de decisão.

O estudo do tema valores pessoais e a sua inter-relação com o tema planejamento estratégico pessoal (PEP) foi o alvo de investigação do desenvolvimento deste trabalho. O objetivo primário de inter-relacionar valores pessoais com PEP é fornecer um exercício de autoconhecimento dos valores pessoais e dos tipos motivacionais aos indivíduos e, ao mesmo tempo, propiciar a identificação de suas metas de planejamento de longo prazo, para um planejamento de vida de modo sustentável. Tal proposta poderá possibilitar que o indivíduo planeje a sua vida gerando comportamentos e ações condizentes com seus critérios ou metas de maior importância. O uso dos valores pessoais no estudo do planejamento pessoal poderá permitir um trabalho de orientação profissional e pessoal individualizado, segundo a natureza motivacional e a hierarquia de valores do orientado. A lacuna existente no estudo do tema PEP é a falta de integração desse tema com o estudo de valores pessoais. O trabalho é destinado a estudantes, profissionais, *coaches* e acadêmicos da área de PEP, orientação profissional, coaching, mentoring e Planejamento de Vida.

1.1. Problema e Questão de Pesquisa

Não existe entre os principais modelos PEP identificados de forma acadêmica e científica, nenhum modelo que utilize um inventário de valores para investigar, identificar e hierarquizar os valores pessoais dos indivíduos que são orientados no processo. Todos os modelos atuais de PEP, publicados em trabalhos acadêmicos ou científicos, treze modelos ao todo (CALVOSA, 2013) ou não fazem referência à necessidade de análise dos valores pessoais (seis deles) ou quando citam os valores, não utilizam instrumentos de investigação de valores pessoais (sete deles) para identificar qual a natureza motivacional do indivíduo. Eles são generalistas e não permitem um planejamento individualizado, de acordo com as metas motivacionais e o sistema de valores das pessoas. Alguns poucos modelos de PEP que contemplam a dimensão valores pessoais como precursores de tomada de decisão também o fazem sem utilizar valores da cultura brasileira, sem levar em conta valores ocultos, valores inconscientes ou mesmo não possuem uma listagem universal dos valores possivelmente existentes em um indivíduo, procedimento condenado por especialistas em valores pessoais nos dias de hoje (SCHWARTZ, 2009; TAMAYO, 2007b; SCHWARTZ, 2011; TAMAYO, 2007a). Tal prática não permite uma identificação correta dos valores pessoais para os indivíduos, logo, um planejamento sustentável e harmônico com os critérios estabelecidos pela natureza motivacional do indivíduo.

Diante do exposto surge a questão de pesquisa desse trabalho: - Como identificar e utilizar no processo os valores pessoais de um *coachee* (ou orientado) em um PEP, que são fundamentais para subsidiar as escolhas, a tomada de decisão e prever o comportamento de um indivíduo, na definição de metas de planejamento sustentáveis?

Os objetivos do trabalho foram (i) apresentar um modelo que auxilie o indivíduo a vincular a hierarquia de seus valores pessoais com a identificação dos elementos necessários para a elaboração do seu PEP de forma sustentável em longo prazo; e (ii) determinar uma relação entre os valores pessoais dos *coachees* e variáveis que permitam uma particularização de aplicação de um PEP para diferentes indivíduos, segundo a sua natureza axiológica.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Valores e Sistema de Valores

A pesquisa do tema valores passa pelo estudo de três dimensões e categorias distintas: valores pessoais, valores laborais e valores organizacionais (TAMAYO, 2007b). Para atingir os futuros fins da pesquisa, apenas o estudo da dimensão valores pessoais mostrará ser relevante, pois servirá como constructo para a base da investigação e análise sugeridas. Os *valores pessoais* consistem em metas ou critérios que são organizados pelos indivíduos pelo grau de importância, que independentemente da situação, servem como princípios norteadores de sua vida. Esse tipo de *valor* tem sido utilizado para explicar o comportamento das pessoas, suas ações, as mudanças da sociedade, além de diferenciar grupos (TAMAYO, 2007b; LEE *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 as ações das pessoas (BARDI; GOODWIN, 2011; SCHWARTZ, 2015).

Nos últimos anos, o estudo dos valores tem atraído o interesse de muitos pesquisadores e os valores têm sido um conceito central nas Ciências Sociais desde o seu surgimento (SCHWARTZ, 2015). Os valores refletem como as pessoas querem experimentar o mundo (TAMIR *et al.*, 2016) e são uma construção central da personalidade e a importância de estudá-los está bem estabelecida (SANDY *et al.*, 2017). Valores são usados para caracterizar sociedades e indivíduos, rastrear mudanças ao longo do tempo e explicar as bases motivacionais de atitudes e comportamentos (SCHWARTZ, 2015). Contudo, como autor principal e destacado da condução desse projeto, para Schwartz (1992), os valores humanos podem ser definidos principalmente como (i) crenças ligadas à emoção de forma intrínseca que, quando ativadas, geram sentimentos positivos e negativos; e (ii) um construto motivacional que orienta pessoas para agirem de forma adequada (TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016).

Ter valores é 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). É a partir dos valores que são criados padrões ou normas de conduta. Sendo assim, ao longo da vida de um indivíduo, os valores de seu meio são incorporados de forma a delimitar o seu próprio comportamento (SCHWARTZ, 2011), desenvolvido uma hierarquização involuntária e, na maior parte das vezes, inconsciente, dos valores presentes em um indivíduo, gerando um *sistema de valores*.

Tamayo (2007a) relata que o sistema de valores de uma pessoa representa uma hierarquia de prioridades e é constituído pelo grau de importância que cada valor tem para o indivíduo. O conceito de hierarquia permite a comparação de indivíduos, grupos sociais e culturais, não somente com relação a valores, mas também com prioridades axiológicas. Um sistema de valores indica preferências, diferenciando o que é prioritário do que é secundário. Essa hierarquização

está relacionada com o desenvolvimento histórico-temporal, com o desejo e com o esforço para agir do indivíduo (TAMAYO, 2007a). Em um sistema de valores, os valores são priorizados em uma pessoa a partir da intensidade com que ocorrem e do desejo do indivíduo. Cada pessoa possui seu sistema característico de valores, originário de experiências particulares com os agentes que afetam suas vidas, como ambiente cultural, família, dentre outros (TAMAYO, 2007a; KNAFO *et al.*, 2011).

2.2 A Identificação dos Valores Pessoais por meio de Instrumentos de Mensuração

Por meio de uma pesquisa bibliométrica envolvendo os últimos 60 anos do banco de dados da *Web of Science*, para periódicos com fator de impacto acima de 0,6, descobriu-se que o principal instrumento de mensuração de valores utilizado no mundo é o SVS de Schwartz, oriundo da Teoria dos Valores Humanos, do próprio autor. Após a análise de suas características e propriedades mostrou-se o mais adequado para o uso na construção do modelo decisório e de autoconhecimento para a elaboração de um planejamento estratégico pessoal, como proposto nesse projeto (CALVOSA, 2012a; 2012b).

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) e servem para avaliar ações, outras pessoas e eventos (KLUCKHOHN, 1951). Rokeach (1968) sugere que o indivíduo, com o tempo e o desenvolvimento da maturidade, se aprimora no processo de aprendizagem dos valores pessoais, até mesmo por competição, mas também por influência da expectativa social (KOOPMANN-HOLM; MATSUMOTO, 2011). Alguns indivíduos conseguem identificar de modo consciente alguns de seus valores ou princípios (somente os valores mais fortes), porém, alguns valores presentes nas pessoas podem não se manifestar em situações costumeiras e cotidianas, apenas emergindo em alguma situação pontual ou com algum incidente crítico. Todos temos valores ocultos que, muitas vezes, nem sabemos o grau de importância que lhes damos até surgir uma situação que os desencadeie.

Valores declarados (como explícitos em uma lista) podem corresponder à realidade das ações de quem os declara, mas precisam ser efetivados em ação para que aqueles que os percebem possam realmente verificá-los. Contudo, esse é o ponto que poderia levar todo o processo de um PEP ou de aconselhamento profissional para a condução equivocada, caso o gestor/aconselhador/*coach* peça para o próprio orientado citar os seus valores ou tentar os inferir, mesmo que baseado em alguma proximidade com o indivíduo ou em sua experiência de vida. Por isso, começar um PEP pedindo para um indivíduo citar ou escolher quais são os valores pessoais que lhe são importantes (como ocorre em alguns modelos de PEP) pode conduzir todo o processo ao insucesso, gerando frustrações e desgastes de energia e recursos. O mesmo ocorrerá se um *coach*/gestor/aconselhador os inferir ou se essa etapa for “pulada” ou desconsiderada, uma vez que é o sistema de valores de um indivíduo, em sua axiologia, como amplamente discutido e publicado de forma consensual na área de Psicologia (SCHWARTZ, 2015; 2011; 1994; 1992; KNAFO *et al.*, 2011; TAMAYO, 2007a; 2007b; LÖNNQVIST; LEIKAS; VERKASALO, 2018; BARDI; GOODWIN, 2011; VECCHIONE *et al.*, 2016, SANDY *et al.*, 2017; TAMIR *et al.*, 2016; IBRAHIM; REID, 2010; LEE *et al.*, 2011), o responsável para a definitiva e acertada projeção futura de comportamentos humanos e devidas aspirações de onde, como, com quem e de que forma o indivíduo poderá chegar ao seu resultado e, principalmente, o sustentar.

Para Tamayo (2007a), o inventário de valores de Schwartz evidencia que o autor aborda, de forma relativamente completa, valores universais, culturais e o sistema estruturado sob os quais esses valores se inter-relacionam. O SVS gera um conjunto de dados quantificáveis sobre os valores que traduzem o comportamento de um determinado grupo social, traduzindo-se numa

ferramenta elucidativa de análise preditiva das ações individuais e coletivas (SCHWARTZ, 2011). Dessa forma, têm-se as premissas para a gestão estruturada de valores, pois a medição de valores (indicadores) desencadeia análises de causas (origem) e planos de ações.

Entre as ferramentas de coleta de escala cultural (FONSECA *et al.*, 2018; BORG; BARDI; SCHWARTZ, 2017), a SVS foi identificada como o instrumento mais importante para medir valores. Embora já existam estudos preciosos e recentes sobre a adaptação desse instrumento (TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016), além de um escopo mais trêz de instrumentos validados do próprio Schwartz, porém, todos não são adequados para o objeto de análise dessa pesquisa (antes, para a análise comparativa de países, para predições de atitudes ou para indivíduos com baixo índice de cognição) (CALVOSA, 2012b). Reforçado pelo fato de os tradicionais instrumentos de medição de valor de Schwartz permanecerem atualizados e em uso corrente, inclusive pelo próprio autor em diversas publicações recentes em mídias prestigiosas (VECCHIONE *et al.*, 2016, SANDY *et al.*, 2017; FONSECA *et al.*, 2018).

O instrumento SVS objetiva mensurar o grau de alinhamento entre os valores apresentados e os princípios norteadores do respondente (BORG; BARDI; SCHWARTZ, 2017). Logo, o mais adequado para os fins da pesquisa, na qual, a amostra será composta de indivíduos com alto poder de cognição e compreensão de um processo de autoconhecimento, de orientação profissional, decisões de carreira e de planejamento estratégico pessoal.

2.3. A Teoria dos Valores Humanos

Atualmente, a teoria sobre os valores humanos básicos de autoria de Shalom Schwartz é uma das mais referenciadas no estudo empírico de valores, sendo a sua metodologia amplamente aceita e adotada por pesquisadores em todo o mundo. Por isso, foi utilizada como o instrumento de mensuração de valores do modelo de PEP sugerido nesse trabalho. Schwartz (2005, p.21) propõe “uma teoria unificadora para o campo da motivação humana, uma maneira de organizar as diferentes necessidades, motivos e objetivos propostos de outras teorias”, amplamente conhecida e discutida em seus trabalhos originais e com os seus colaboradores (SCHWARTZ, 2015; 2011; 2009, 2005, 1994; SCHWARTZ *et al.* 2014; SANDY *et al.*, 2017; TAMIR *et al.*, 2016; TORRES *et al.*, 2017; TAMAYO, 2007a, 2007b), não sendo considerada oportuno o seu registro neste trabalho. Os valores pessoais de Schwartz somam 57 valores, divididos em valores terminais e instrumentais. No caso da cultura brasileira, após a análise e validação do instrumento, quatro valores específicos foram incorporados: *esperto, sonhador, vaidade e trabalho*, totalizando 61 valores quando o instrumento é utilizado no Brasil (TAMAYO, 2007a, 2007b).

Indivíduos que conseguem identificar os seus níveis axiológicos e atribuir um ordenamento em seu Sistema de Valores passam a ter um propósito de vida e um direcionamento estratégico, em harmonia com a sua natureza axiológica. Evitando erros de análise de autoimagem e de auto percepção. A chance de ter uma pessoa que pense, planeje, aja, deseje, realize e sonhe de forma exatamente igual é uma entre 3.600.000 indivíduos no mundo. A chance de trançar um planejamento de vida ou profissional confiável sem o autoconhecimento adequado e a ajuda de sua análise axiológica são mínimas. Por isso, as pessoas geralmente perdem tanto tempo, dinheiro, recursos, energia, relacionamentos em um processo aleatório, o que torna um processo de planejamento estratégico pessoal, frequentemente cansativo e sem propósito.

2.4. Planejamento Estratégico Pessoal

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, 2012a; CARVALHO *et al.*, 2008; MORRISSEY, 2012). 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). O planejamento há muito tem sido utilizado em organizações, uma vez que o ambiente empresarial muda com frequência e grande velocidade. Diversas ferramentas existentes apóiam o planejamento estratégico de uma organização. Planejar estrategicamente uma organização envolve determinar as estratégias a serem adotadas para alcançar os seus objetivos, tendo em vista o ambiente e os aspectos internos da organização (CALVOSA, 2012a).

Do mesmo modo como uma organização deve estabelecer estratégias e ações, também os indivíduos podem planejar e alinhar seus planos pessoais com os profissionais (entre outros), pois o indivíduo estando bem em sua vida pessoal, renderá mais em sua vida profissional (CARVALHO; ALMEIDA; WRIGHT, 2008). 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, apesar de negligenciarem, com frequência, questões relacionadas com o tempo e a afetividade e supervalorizarem as questões sobre economia e finanças (CALVOSA, 2013). A promoção de um PEP para uma pessoa pode reduzir o nível de risco e aumentar a segurança pessoal, financeira e profissional (MORRISSEY, 2012).

O planejamento estratégico pessoal pode ser definido como um tipo de planejamento sistemático e estruturado que ocorre dentro de um processo de orientação destinado a um indivíduo por um aconselhador ou *coach* (ou auto aplicado), por meio de instrumentos pré-definidos de análise pessoal, autoconhecimento e de tomada de decisão, em um roteiro pré-estabelecido, mas adaptável segundo as circunstâncias, pelo qual se permite antever e conjecturar onde (?), como (?), para que (?), por que (?) e com quem (?) tal indivíduo irá edificar o seu futuro e delimitar o devido equilíbrio entre as suas demandas pessoais e profissionais, com uma avaliação realística atual e futura de seus recursos, suas potencialidades, suas limitações, os riscos e possíveis depósito de energia, esforço e tempo.

O exercício do PEP apresenta alguns benefícios, 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, 2012). Para fazer um PEP é importante que o indivíduo crie sinergias entre o trabalho e a família, entre seus desejos e as suas necessidades reais, entre os seus sonhos de longo prazo e as suas tarefas cotidianas, como um projeto integrado. É nesse sentido que um ponto importante deve ser destacado: o planejamento não é engessado, ele é flexível e adaptável.

Seguindo a orientação de Kinder e Galvan (2005), que aconselham que o planejamento de vida é uma relação baseada em um maior autoconhecimento, esse trabalho tem como proposta desenvolver um modelo de decisões que ajude um *coach ou orientador profissional*, indiferente do modelo PEP aplicado, a descobrir, mapear e hierarquizar os valores pessoais dos orientados. 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, 2009). 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 do consultado. Com isso, poderá promover um PEP que tenha representatividade para o indivíduo e seja sustentável no longo prazo. Ademais, indivíduos que possuem prioridades semelhantes em relação aos seus valores pessoais tenderão a reproduzir o mesmo comportamento. Dessa forma, se poderá generalizar resultados e reproduzir as mesmas políticas de sucesso para indivíduos que possuam os mesmos sistemas de valores, pois tenderão a priorizar ou rejeitar as mesmas metas motivacionais e valorizar ou negligenciar os mesmos campos do planejamento de vida.

Diante disso, a principal hipótese do Modelo de Decisões por Axiologia a ser testada é possibilidade de discriminar as metas de planejamento, que são os elementos do PEP e os campos do planejamento de vida para cada grupo de indivíduos que possuam o mesmo sistema de valores (guia de comportamento) e, por isso, tenha a tendência de ter o mesmo comportamento e as mesmas prioridades.

3. MÉTODO

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, pois foi realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi bibliográfica, porque se lançou mão de investigação a respeito dos seguintes assuntos: PEP e valores pessoais (VERGARA, 2006). A pesquisa foi de natureza quantitativa, devido à possibilidade de congregar melhor o controle dos vieses, identificação de variáveis específicas e confiabilidade das descobertas, já que foram utilizadas técnicas diferenciadas, todavia foi necessária a redução e posterior comparação entre as variáveis para o alcance de um objetivo (HAIR Jr. *et al.*, 2005).

A população escolhida foi composta de pessoas que possuem maturidade para entender as alternativas excludentes da carreira, dos relacionamentos sociais, das escolhas sobre benefícios, remuneração e incentivos profissionais. Por isso, foram selecionadas pessoas que estivessem ativas no mercado de trabalho e já estivessem com uma trajetória de carreira consolidada. Foram levados em consideração os critérios: meia-idade, curso superior, ter alta empregabilidade, estar empregado, ter um programa de educação continuada, entre outros fatores.

A amostra foi incidental, *survey*, selecionada por meio de *mailing* direcionado a professores universitários, pesquisadores, gerentes, executivos, consultores de empresas e analistas, indivíduos que evidenciavam o perfil desejado. O questionário foi transformado em um *software* e enviado pela Internet para cerca de 9.000 elementos da população, porém a amostra final contou com 355 respondentes que já desenvolveram e promovem a gestão de suas carreiras em suas vidas. O objetivo foi gerar dados métricos para criar correspondência entre os valores pessoais e os elementos do PEP dos respondentes, para criar o modelo proposto no trabalho.

Com o objetivo de permitir comparações e gerar um estudo dos níveis de realidade, optou-se por implementar uma natureza quantitativa no trabalho, para a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis (HAIR Jr. *et al.*, 2005).

O instrumento de pesquisa foi composto quatro seções: (i) Identificação dos valores pessoais por meio do instrumento SVS; (ii) Análise de 64 variáveis dos elementos do PEP (tais variáveis surgiram após a análise dos 13 modelos de PEP encontrados na pesquisa bibliográfica, que juntos, apresentavam 115 variáveis distintas, mas por análise de conteúdo, de expressões similares ou de sinônimos foram reagrupadas); (iii) verificação do grau de importância dos campos do planejamento de vida, em que os respondentes, entre os seis campos: material, físico, emocional, intelectual, social e espiritual, tiveram que atribuir escores fracionados em escala razão, com uma casa decimal, não repetitivos para cada um dos campos. A escala razão classificada como comparativa foi de uso apropriado porque “não se pretende avaliar ou julgar os

indivíduos respondentes, mas sim, promover julgamentos relativos, ordenando as respostas de um grupo limitado, indicando apenas as suas posições de respostas no grupo estudado” (SELLTIZ *et al.*, 1987, p.54); (iv) Investigação do perfil sócio-demográfico.

As técnicas utilizadas na análise quantitativa dos dados e o seu objetivo de estudo estão notadas no Quadro 1.

Quadro 1: Técnicas utilizadas na análise quantitativa dos dados

Objetivo do estudo	Técnica	Objetivo da técnica
Reduzir o número de variáveis para melhor explicá-las, tanto as dos campos de planejamento de vida, quanto as dos elementos do PEP.	Análise Fatorial	Criar fatores que expliquem, com alto grau de sucesso e pouca perda de poder de variância explicada a redução de muitas variáveis para um número reduzido, que possa explicar bem o fenômeno estudado. Validar o modelo proposto na tese pela observância dos índices de ajuste
Verificar a existência de correlação entre as variáveis do estudo.	Correlação de Pearson	Identificar o nível de correlação entre as variáveis geradas pelos fatores da análise fatorial, nos campos de planejamento de vida e nos elementos do PEP. Quanto menor a correlação, maior será o grau de independência das variáveis e melhor será a explicação do fenômeno.
Testar as hipóteses de médias das duas novas variáveis geradas após a Análise Fatorial.	ANOVA e Teste de Média	Descobrir se diferentes níveis das variáveis independentes afetam a variável dependente. E verificar qual o ordenamento das variáveis em relação aos estereótipos propostos.
Agrupar as variáveis independentes (as novas variáveis) em torno da variável dependente estereótipo de comportamento	Escalonam. Multidimens.	Representar em um mapa perceptual uma distância multidimensional significativa entre cada estereótipo de comportamento e as variáveis mais importantes dos campos de vida e dos elementos do PEP para a sua composição. Validar o modelo proposto na tese pela observância dos índices de ajuste

Fonte: Autor

Um pré-teste foi aplicado um com uma turma de graduação do curso de administração de empresas da USP. O número total de respondentes foi de 38 alunos e pode-se corrigir algumas falhas e fazer alguns ajustes antes da aplicação do *software* na pesquisa.

4. ANÁLISES E CONSIDERAÇÕES

Do total de respondentes, 192 ou 54% da amostra foram homens e 163 ou 46% mulheres. A média de idade entre os homens foi de 39,9 anos e das mulheres 35,8 anos. A média de idade da amostra foi de 38,0 anos, com desvio padrão de 10,1 anos. A amostra foi composta de 59% pessoas casadas, enquanto 41% ocupam as posições 'solteiros' e 'outros'. A idade média da amostra ter sido próxima aos 40 anos é um dado favorável para o arranjo desse estudo, pois indivíduos de meia-idade têm maior clareza de planejamento de vida e há maior controle sobre o significado associado da carreira para as suas vidas pessoais (PERRY; LIU; GRIFFIN, 2011). Em relação à escolaridade entre os integrantes da amostra, 85% possuem, no mínimo, uma pós-graduação completa em algum nível em sua carreira. Logo, são pessoas que estão aptas para fazerem escolhas axiológicas e responderem o questionário SVS de valores pessoais, pois possuem alta escolaridade, entendem as prioridades do planejamento de vida e compreendem as escolhas excludentes da formação de uma carreira profissional. (SCHWARTZ, 2011; KINDER; GALVAN, 2005; BILSKI, 2009).

A partir do sistema de valores dos indivíduos pode-se agrupar os 61 valores pessoais em dez tipos motivacionais e identificar a hierarquia de prioridade para cada respondente, gerando uma diferenciação dos indivíduos segundo Guias de Comportamento. A Teoria dos Valores Humanos (SCHWARTZ, 1994) descreve que esses tipos motivacionais podem ser reunidos em

quatro eixos de segunda ordem, que contém eixos bipolares antagônicos, diferenciando os indivíduos de acordo com a sua pré-disposição para a orientação de suas prioridades em relação aos outros indivíduos ou a sua pré-disposição para correr riscos (SCHWARTZ, 2011). Com isso, pode-se pressupor a existência de quatro Guias de Comportamento (ou estereótipos) em função dos valores pessoais e de seus agrupamentos em tipos motivacionais. A existência de quatro estereótipos de comportamento sugere que existem quatro macro-orientações diferentes para o planejamento de vida de indivíduos que possuem valores pessoais diferente, logo, apresentarão comportamentos, necessidades e metas motivacionais igualmente diferentes uns dos outros.

A análise de dados da pesquisa por moda (maior frequência), a sequência de ordenamento das guias é a mesma para homens e mulheres: Guia 2, Guia 1, Guia 3 e Guia 4. Não há diferença de gênero para a formação dos estereótipos, pois, proporcionalmente, homens e mulheres estão distribuídos de forma semelhante em relação às guias de comportamento. Os resultados poderão ser generalizados para ambos os sexos, nessa amostra.

4.1. Análise das Variáveis

Todas as técnicas descritas na seção 3 foram efetuadas para os campos do planejamento de vida e, posteriormente, para os elementos do PEP. Todos os requisitos para a aplicação das técnicas citadas foram atendidos, assim como, os índices e indicadores de validação e de consistência interna (HAIR JR. *et al.*, 2005). Os principais resultados foram que as seis variáveis do planejamento de vida puderam ser reduzidas para dois fatores e as 64 variáveis dos elementos de PEP puderam ser reduzidas para 12 fatores, sendo que, respectivamente, esses fatores explicam 87% e 65% do total da variância explicada. As análises de Correlação de Pearson permitiram verificar a inexistência de correlação, possibilitando uma melhor explicação dos fenômenos estudados. Enquanto as análises da variância - ANOVAs das novas variáveis (fatores) indicaram médias diferentes. Os testes de médias mostraram a variação de média e o ordenamento das médias dos fatores para cada um dos quatro estereótipos apresentado nessa pesquisa. Finalmente, o escalonamento multidimensional métrico utilizado mostrou resultados de ajuste de erro menores que 0,7% para todos os estereótipos, podendo ser classificado como ajuste perfeito (GOODMAN; KRUSKAL, 1954).

4.2. Metas de Planejamento: Renomeação das Novas Variáveis

As novas variáveis (fatores) criadas a partir da AF puderam ser nomeadas, segundo o conjunto de características que possuem, de acordo com a meta profissional que elas transmitem e com as variáveis que as compõe. Foi atribuído um substantivo a cada fator e meta profissional para expressar um sentido metafísico para o auxílio do entendimento do anseio que a meta profissional quer transmitir. Essas novas variáveis, que posteriormente foram enquadradas segundo a natureza axiológica de cada guia de comportamento, foram chamadas de Metas de Planejamento e foram geradas com o objetivo de reduzir, compreender, aplicar e rotacionar as antigas variáveis genéricas dos elementos presentes em ferramentas, processos, instrumentos e modelos de planejamento estratégico pessoal encontradas em todos os *frameworks* (i.e. funções, práticas ou conjunto pré-definido usados para resolver um problema ou uma situação-problema, como forma de estratégia inicial) de PEP publicados de forma acadêmica ou científica disponíveis em grande mídia, a partir da análise dos dados e do tratamento multidimensional de tais variáveis.

Essas variáveis genéricas são possíveis 64 comportamentos que se poderiam reconhecer quando as pessoas unem os interesses profissionais no trabalho com as suas próprias motivações pessoais. Por isso, identificar Metas de Planejamento principais ajudará um indivíduo a prever

que comportamentos profissionais serão “naturais” e “automáticos” quando se está em equilíbrio axiológico e oferecer vantagem competitiva para a promoção de carreira em uma organização ou a gestão da carreira de outros colaboradores.

As Metas de Planejamento estão registradas no Quadro 2.

Quadro 2: Metas de Planejamento presentes em todos os Indivíduos

Fator	Metas de Planejamento	Designação
Fator 1	Estabelecer metas e estratégias de médio e longo prazos	Cautela
Fator 2	Empenhar-se por prestígio e por riquezas	Fascínio
Fator 3	Buscar satisfação pessoal e da família	Zelo
Fator 4	Identificar minhas necessidades e competências	Apreensão
Fator 5	Priorizar meu tempo livre antes de meu trabalho	Liberdade
Fator 6	Descobrir quem quero ser	Determinação
Fator 7	Servir à minha organização	Condescendência
Fator 8	Analisar e fortalecer o vínculo com meus stakeholders	Investigação
Fator 9	Gerenciar o meu tempo e os meus relacionamentos	Iniciativa
Fator 10	Ser assertivo e descobrir os meus pontos fortes e fracos	Destreza
Fator 11	Criar raízes e ser aceito	Aceitação
Fator 12	Redefinir princípios e desafios	Utopia

Fonte: Autor

Metas de Planejamento são identificadas a partir da análise conjunta do sistema de valores de um indivíduo (por meio de um instrumento de mensuração de valores - SVS) e da correspondente orientação axiológica desse indivíduo para suas principais demandas pessoais, familiares e profissionais quando projeta o seu futuro, em um equilíbrio percentual e ponderado que gere menor dissonância em suas decisões de longo prazo. As decisões com base em sua axiologia, tomadas a partir de sua identificação, permitem maior chance de sucesso, equilíbrio e harmonia no planejamento estratégico pessoal, inclusive, determinando-se a melhor abordagem e procedimentos para o alcance dessas metas. Indivíduos com sistemas de valores diferentes possuem a orientações das metas de planejamento diferentes também para a hierarquização das suas prioridades de valor, alterando as suas visões de mundo, as suas atitudes e os seus comportamentos, tanto no ambiente de trabalho, como em ambientes sociais e familiar.

4.3. Modelo de Decisões por Axiologia - MDA

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 3: Os Cinco primeiros Passos para a Aplicação do MDA

<i>Passos</i>	<i>Descrição</i>
<i>Passo 1</i>	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 planejamento, 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 o aconselhamento poderá 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: Calvosa, 2013.

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 4.

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 4: Os Passos restantes para a Aplicação do MDA

Passos	Descrição
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 ou orientação de carreira, que aborda questões financeiras e não-financeiras.
Passo 7	O aconselhador identifica um modelo autoaplicável 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 processo 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: Calvosa, 2013.

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, esses encontrarão menor resistência de serem descontinuados e o planejamento tende a ter maior índice de sucesso, no longo prazo.

Nessas fases, as guias de comportamento são diferenciadas pelos principais fatores selecionados a partir do estudo quantitativo. Na primeira, a fase do autoconhecimento, é aplicado o instrumento de mensuração de valores SVS, identificados os valores pessoais do indivíduo e a sua consequente designação de estereótipo de comportamento. Na segunda fase um *coach* ou orientador de carreira poderá orientar o indivíduo a partir da verificação das suas metas de planejamento de longo prazo e, complementarmente, utilizar um modelo de PEP que melhor irá ajudar no desenvolvimento do processo de orientação do *coachee*, segundo a predileção do *coach* ou da identificação do melhor modelo, devido às características demográficas ou culturais do orientado, o que constitui a terceira fase.

Na Figura 1 são apresentados os quatro estereótipos de comportamento que designam indivíduos com comportamentos semelhantes em organizações e instituições pessoais e, tendencialmente, buscarão as mesmas opções materiais e imateriais quando projetarem o seu PEP.

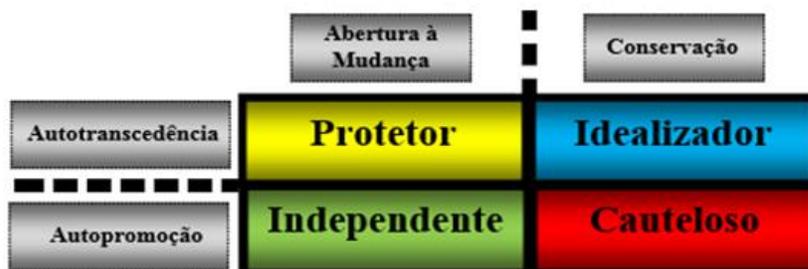


Figura 1: Modelo das Decisões Axialógicas

Fonte: Autor

O modelo proposto nesse trabalho foi validado pelas técnicas multivariadas utilizadas, a análise fatorial e o escalonamento multidimensional, sendo observadas todas as premissas de ambas as técnicas, que permite rotulá-lo com alta consistência interna e usá-lo em novos indivíduos da população-alvo. O Modelo de Decisões por Axiologia foi assim nomeado porque os indivíduos que utilizarem esse modelo poderão ter identificados além dos seus valores pessoais e guias de comportamento e também as suas metas de planejamento de longo prazo. Esse exercício 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.

O MDA é capaz de diferenciar as metas de planejamento (antigas variáveis genéricas dos elementos de PEP) para cada grupo de indivíduos, segundo as suas metas motivacionais e sua hierarquização de prioridades de seus valores pessoais. O MDA pode ser utilizado antes de qualquer modelo de PEP ou de *coaching* de forma não excludente, porém, complementar e integralizada.

5. CONCLUSÕES

O Modelo de Decisões por Axiologia 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, 2012a), permitindo maior eficácia e o alcance dos resultados desejados em um processo de PEP, por meio da identificação de Metas de Planejamento de um indivíduo (ou grupo de indivíduos).

A resposta para a questão de pesquisa levantada no início do trabalho é que por meio de um instrumento de medição de valores pessoais seria possível um PEP sustentável e que as respostas desse inventário podem ser utilizadas como o início de um processo de planejamento pessoal. Entre os principais inventários de valores utilizados no mundo, descobertos por uma pesquisa bibliométrica realizada no banco de dados da *Web of Science*, nos últimos 60 anos, o instrumento SVS de Schwartz se mostrou o mais citado, o mais relevante e o mais apropriado, segundo a sua validação e propriedades, para ser incorporado ao modelo proposto de investigação de metas de planejamento com base nos valores pessoais dos indivíduos.

Sobre a diretriz estabelecida no objetivo (i), o Modelo de Decisões por Axiologia levou em consideração a Teoria dos Valores Humanos de Schwartz e utilizou o inventário SVS de medição de valores do autor. Esse instrumento possui uma estrutura universal de valores pessoais, foi adaptado à cultura brasileira, foi validado no Brasil e em mais 70 países. A correspondência entre os valores pessoais dos indivíduos e os elementos do PEP e os campos do planejamento de vida permitiu gerar doze metas de planejamento específicas para quatro tipos diferentes de indivíduos que possuem sistemas de valores homogêneos entre si, porém heterogêneos em relação aos outros três grupos. Para contemplar o objetivo (ii), após a aplicação dos questionários na pesquisa quantitativa, notou-se que poderiam ser formados quatro estereótipos distintos, como sugerido na teoria. Por isso, 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, 2012a), a distribuição de quatro estereótipos de comportamento: protetor (guia 1), idealizado (guia 2), independente (guia 3) e cauteloso (guia 4). Esses quatro estereótipos diferenciaram os indivíduos segundo as suas metas motivacionais e a natureza de seus valores. Para cada estereótipo foram identificadas metas de planejamento específicas, a partir de seus valores pessoais.

PROTETORES são pessoas orientadas principalmente para a dimensão *Abertura à mudança*. Esses indivíduos são orientados axiologicamente ao extremo cuidado e determinação que possuem ao protegerem suas relações interpessoais, a sua imagem e as suas famílias. *IDEALIZADORES* são indivíduos com 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* são indivíduos que buscam constante liberdade por 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* são pessoas tendentes à grande aversão de correr riscos. Por isso, são 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.

Em todos os grupos o aspecto imaterial do planejamento de vida foi superior ao aspecto material na hora de hierarquizar as prioridades de planejamento, porém, houve diferença de intensidade entre os grupos. Ou seja, mesmo com diferenças motivacionais, em longo prazo, todos os indivíduos sempre tenderão a priorizar os aspectos imateriais de seu planejamento de vida, mas no curto prazo, os indivíduos com forte orientação autopromovida buscam alto retorno material.

O MDA é uma alternativa para a tomada de decisões sustentadas do longo prazo, por permitir antever comportamentos desejáveis nos indivíduos, em nível profissional e pessoal ao mesmo tempo, de forma conjunta e sem dissociações. Esse modelo permite a diferenciação de indivíduos dentro de suas organizações (ou na sociedade) pelos seus critérios de valor e motivacionais, suas visões de mundo e suas *Metas de Planejamento* de longo prazo, permitindo classificar o grau de risco de um gestor e as oportunidades de desenvolvimento de um funcionário (ou colaborador) de acordo com diversas expectativas e perspectivas, com a gestão de carreira por parte da empresa sobre uma classe de indivíduos em seu departamento de Gestão com Pessoas ou com um Plano Individualizado de Carreira a ser oferecido ao capital intelectual da organização. Como instrumento poderá ser utilizado como complementar dos modelos de PEP já existentes que iniciem os seus processos pela antecipação de comportamentos futuros e análise de valores pessoais. O MDA não concorre e nem invalida nenhum modelo já publicado, sugerido academicamente ou utilizado de forma comercial e foi criado para ajudar as pessoas a tomarem decisões mais harmônicas e sustentáveis em longo prazo.

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.

BECKWITH, D. **Personal Values of Protagonists in Best Pictures and Blockbusters 1996-2005.** California, USA, 2007. Thesis (Doctor of Philosophy in Human Science) - Faculty of Saybrook Graduate School and Research Center.

BILSKI, W. A Estrutura de Valores: sua estabilidade para além de instrumentos, teorias, idade e culturas. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3. São Paulo, maio./jun. 2009, p. 12-33.

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

CALVOSA, M. **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. In: Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: XXXVII ENANPAD, 2013.

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

CALVOSA, M. **Uma Pesquisa Bibliométrica sobre Valores Pessoais:** a Análise Global de Instrumentos de Mensuração de Valores Pessoais. XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Salvador, BA, p.1-16, 2012b.

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.

DHAR, U.; PARASHAR, S.; TIWARI, T. Profession and Dietary Habits as Determinants of Perceived and Expected Values: an empirical study. **Journal of Human Values**, v. 14, n. 2, Oct. 2008, p. 181-190.

FONSECA, P.; VOTH LOWEN, I; LOURENÇO, M., PERES, A. Organizational culture in the health field: a bibliometric study. **Saúde Debate** | Rio de Janeiro, v. 42, n.116, pp. 318-330, jan-mar 2018. Doi.org/10.1590/0103-1104201811626

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.

GOODMAN, L.; KRUSKAL, W. Measures of association for cross-classification. **Journal of the American Statistical Association**, v. 49, 1954, p.732-764.

HAIR, Jr., J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise Multivariada de Dados**. 5 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

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.

KOOPMANN-HOLM, B.; MATSUMOTO, D. Values and Display Rules for Specific Emotions. **Journal of Cross-Cultural Psychology**. v. 42, n. 3, April 2011, p. 355-371.

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.

LÖNNQVIST, J., LEIKAS, S., VERKASALO, M. Value change in men and women entering parenthood: New mothers' value priorities shift towards Conservation values. **Personality and Individual Differences**. V. 120, n. 1, pp. 47-51, 2018. doi.org/10.1016/j.paid.2017.08.019

MORRISEY, G. **The Case for Personal Strategic Planning**. 2011. Disponível em: <http://www.morrissey.com/index_files/case.htm>. Acesso em: 01. abr. 2012.

PERIÓDICOS CAPES. Site do Ministério da Educação. (2019). Disponível em <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 15.abr.2019.

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

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

RALSTON, D., RUSSELL, C., EGRI, C. Business values dimensions: A cross-culturally developed measure of workforce values. **International Business Review**, v. 27, n. 6, pp. 1189-1199, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.009>.

ROKEACH, M. **Beliefs, Attitudes and Values: a theory of organization and change**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1968.

SANDY, C., GOSLING, S., SCHWARTZ, S.H., KOELKEBECK, T. The development and validation of brief and ultrabrief measures of values. **Journal of Personality Assessment**. V. 99, n. 5, pp. 545-555, 2017. <https://doi.org/10.1080/00223891.2016.1231115>

SCHWARTZ, S.H. **Handbook of value**. P. 63-84, 2015. Oxford University Press.

SCHWARTZ, S.H.; CAPRARA, G.; VECCHIONE, M.; BAIN, P.; BIANCHI, G.; CAPRARA, M.; CIECIUCH, J.; KIRMANOGLU, H.; BASLEVENT, C.; LÖNNQVIST, J.; MAMALI, C.; MANZI, J.; PAVLOPOULOS, V.; POSNOVA, T.; SCHOEN, H.; SILVESTER, J.; TABERNERO, C.; TORRES, C.; VERKASALO, M.; VONDRÁKOVÁ, E.; WELZEL, C.; ZALESKI, Z. Basic personal values underlie and give coherence to political values: A cross national study in 15 countries. **Political Behavior**. v. 36, n. 4, pp. 899-930, 2014. doi.org/10.1007/s11109-013-9255-z

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

SCHWARTZ, S. H. **Basic values**: how they motivate and inhibit prosocial behavior. w: M. Mikulincer I P. Shaver (red.) Herzliya symposium on personality and social psychology. Washington: American Psychological Association Press, 2009.

SCHWARTZ, S. H. **Basic Human Values**: an overview. The Hebrew University of Jerusalém, 2005.

SCHWARTZ, S. H. Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? **Journal of Social Issues**, v. 50, n. 4, 1994, p. 19-45.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L; COOK, S. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. KIDDER, L. (org.). 2ª ed. bras. v. 2. Medidas na pesquisa social. São Paulo: EPU, 1987.

SORTHEIX, F.; SCHWARTZ, S.H. Values that underlie and undermine well-being: Variability across countries. **European Journal of Personality**. V. 31, n. 2, pp. 187-201, 2017. <https://doi.org/10.1002/per.2096>

SOUSA, J.; PORTO, J. Do Work Values Predict Preference for Organizational Values? **Psico-USF [online]**, v. 21, n. 1, pp. 135-145, 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712016210112>

TAMAYO, Á. Hierarquia de Valores Transculturais e Brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 2007a, v. 23, n. especial, pp. 007-015.

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

TAMIR, M.; SCHWARTZ, S.H.; CIECIUCH, J.; RIEDIGER, M.; TORRES, C.; SCOLLON, C.; DZOKOTO, V.; ZHOU, X.; VISHKIN, A. Desired emotions across cultures: A value-based account. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 111, n. 1, pp. 67-82, 2016. American Psychological Association. doi.org/10.1037/PSPP0000072.

TORRES, C.; SCHWARTZ, S.H.; NASCIMENTO, T. The refined theory of values: associations with behavior and evidences of discriminative and predictive validity. **Psicologia USP**, v. 27, n. 2, pp. 341-356, 2016. doi.org/10.1590/0103-656420150045

VECCHIONE, M.; SCHWARTZ, S.H.; ALESSANDRI, G.; DÖRING, A.; CASTELLANI, V.; CAPRARA, M. Stability and change of basic personal values in early adulthood: An 8-year longitudinal study. **Journal of Research in Personality**, v. 63, n. 2, pp. 11-122. [doi:10.1016/j.jrp.2016.06.002](https://doi.org/10.1016/j.jrp.2016.06.002)

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