

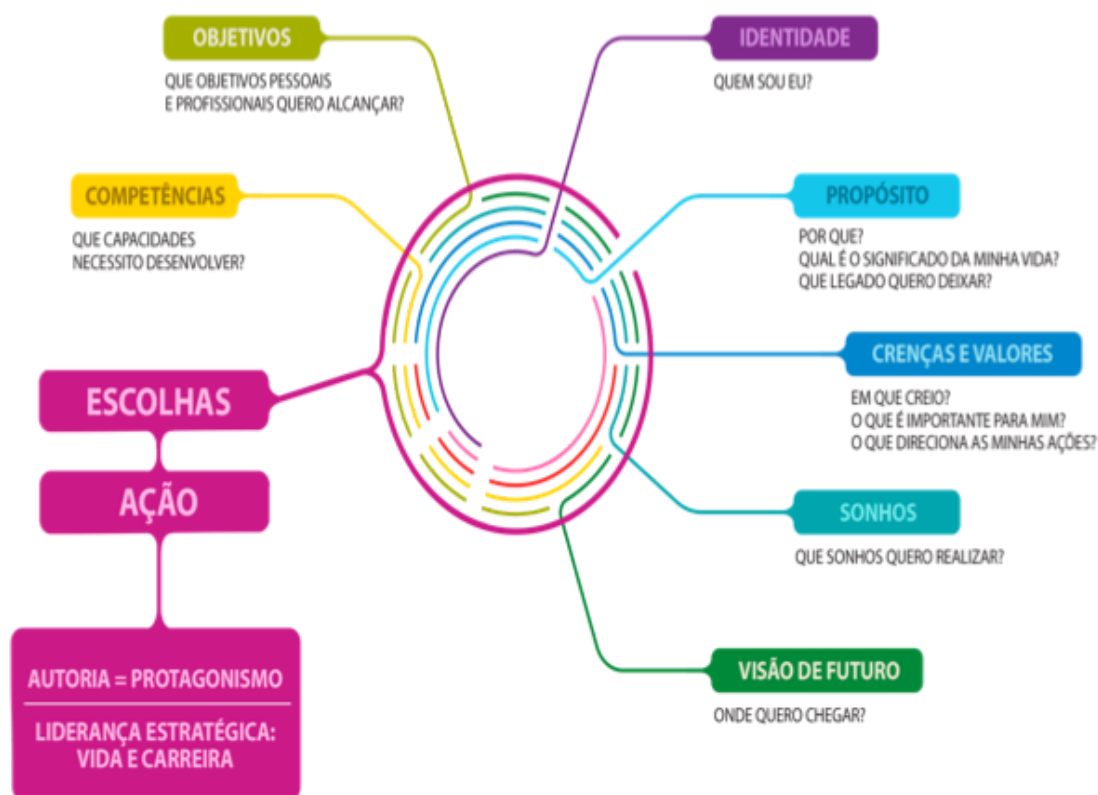
MODELO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL – MAEP

Texto extraído da tese de doutorado (em andamento) da autora Denize Dutra

Assim como, as organizações levantam dados internos e externos (mercado) para fazer seu planejamento estratégico e definir as ações, que permitirão atingir os resultados desejados, as pessoas também necessitam pensar estrategicamente sobre alguns aspectos, que são os elementos presentes no modelo a seguir descrito (figura 1), para ter condições de assumir o protagonismo e a liderança de sua carreira e vida pessoal.

O modelo de alinhamento estratégico pessoal, apresentando em Arbache e Dutra (2018:328) apresentado na figura abaixo considera sete conceitos, a saber: identidade, propósito, crenças e valores, sonhos, visão de futuro, objetivos, competências, que chamaremos a partir de agora de **elementos do modelo de alinhamento estratégico pessoal - MAEP**.

Figura 1 – Modelo de alinhamento estratégico pessoal



Fonte: adaptado de Arbache e Dutra, 2018:328.

O protagonismo do indivíduo se manifesta na responsabilidade por suas escolhas na vida, que são possíveis porque temos cognição, afetividade, liberdade e autonomia, segundo Morin (2004). A cognição nos permite compreender o cenário e as opções que temos, analisar os riscos e consequências. A afetividade influencia nossas escolhas de forma consciente ou inconsciente, pois tendemos a desejar aquilo que nos dá prazer e nos faz sentir bem. Nossas escolhas não são apenas racionais, são afetadas por nossas emoções positivas ou negativas. Por isto, senso comum sabe-se que não se deve fazer escolhas importantes e de grande impacto quando estamos emocionalmente perturbados, pois passado o efeito da emoção, podemos nos

arrependimento das escolhas feitas. A liberdade diz respeito ao exercício da vontade de forma consciente, mas só conseguimos exercer este livre arbítrio se temos autonomia, condições para fazer as escolhas, ainda que muitas vezes possamos nos sentir limitados pelos padrões culturais, pelas leis, pelos códigos morais e éticos dos grupos aos quais pertencemos. Assim como, não podemos dissociar razão e emoção (cognição-afeto), não podemos separar a liberdade da autonomia.

O protagonismo da carreira, exige assumir a responsabilidade por todas as nossas ações e pelos impactos que elas provocam em nossas próprias vidas e na vida das demais pessoas que estão envolvidas em nossas trajetórias, afetadas por tais escolhas.

Entendendo identidade como uma concepção coerente de si mesmo constituída de metas, valores e crenças com as quais a pessoa está solidamente comprometida e que é construída pela trajetória de vida e pelo entrelaçamento que as experiências vão criando sentido para o indivíduo conforme Erikson (1976). Frankl (1994) mostra a importância do propósito para a percepção de identidade do indivíduo que precisa se conectar com uma causa que vale à pena viver, com suas crenças e valores.

A palavra valor é uma das que possui significação mais rica, complexa e difícil de definir. Valores referem-se às qualidades avaliadas pelos homens, apreciadas em função do interesse que as coisas apresentam para eles. Na verdade, o valor é a capacidade que um objeto (coisa, ideias ou outra pessoa) tem de satisfazer a um desejo, uma necessidade ou uma aspiração humana.

A maioria dos autores concorda que os valores orientam e guiam a vida das pessoas, mesmo quando não podem ser observados diretamente.

Outro elemento considerado no modelo MAEP são os sonhos, pois eles alimentam a nossa visão de futuro, que por sua vez, traduz-se em objetivos de vida (geralmente relacionados a estas três dimensões: ser, fazer e ter), isso inclui a carreira,

já que grande parte de nossa vida passamos trabalhando. Os objetivos que podem ser de curto, médio e longo prazos, são mutáveis, especialmente quando atingidos, pois, passamos a ter outros desejos, outros sonhos e surgem novos objetivos.

Os sonhos são os combustíveis para que essas pessoas lidem de forma resiliente com as dificuldades de seu cotidiano na reconstrução de um estado de bem-estar.

Pensando em estado de bem-estar, se considerarmos os cinco elementos apontados por Seligman (2004), propósito, engajamento, relações construtivas, realização pessoal e emoções positivas. Sabemos que a felicidade não significa ausência de emoções negativas, mesmo para as pessoas não refugiadas, pois as emoções negativas fazem parte de nosso psiquismo e são sinais de alerta de algum desequilíbrio em relação aos elementos do bem-estar, quando estamos ansiosos, tristonhos ou raivosos, existe alguma necessidade não atendida, algum aspecto não está satisfatório.

Quando entendemos a dinâmica do bem-estar fica evidente a importância do trabalho na vida dos indivíduos como forma de realização pessoal. Desde a Pré-História o trabalho constitui-se na forma de construção da identidade humana e da sociedade. Ao longo da história, ele assume diferentes sentidos, de acordo com os contextos vigentes. Estudos mostram que as pessoas buscam por trabalho que lhes traga significado às suas vidas, que esteja compatível com seus propósitos de vida.

Entender o verdadeiro significado da nossa vida, é ter a verdadeira dimensão do como e quanto podemos contribuir para o progresso da humanidade. O trabalho é a principal ferramenta para isto, pois produzir algo que é reconhecido e utilizado pela sociedade permite um reconhecimento próprio, como alguém que existe e tem importância para a existência dos outros, transformando assim o trabalho em um meio para a construção do próprio homem.

Albion afirma que a satisfação no trabalho é um dos componentes da felicidade presente em todos os níveis de renda. Entretanto, são poucos os que conseguem encontrar satisfação pessoal no trabalho. A satisfação não equivale necessariamente ao prazer, pode existir satisfação sem prazer. Vivenciar prazer no trabalho não depende só do querer, depende das condições nas quais o trabalho é realizado, da natureza da tarefa e do tipo de exigências que envolvem as capacidades do indivíduo. Não sendo prazerosa, devido a forças externas, uma atividade exige um gasto de energia maior do que o necessário e, muitas vezes, maior do que o indivíduo seja capaz de dar. Essa é a razão para tantos investimentos na melhoria do clima organizacional, no sentido de levar as pessoas a encontrarem significado no seu trabalho, através de uma participação ativa e de outras condições que promovam um sentimento de valorização e reconhecimento, especialmente, na relação com as lideranças e com colegas de convívio direto.

O trabalho se transforma em prazer quando gera um sentimento de valorização e reconhecimento, possibilita aprender sobre um fazer específico, criar, inovar e desenvolver novas formas para execução da tarefa, bem como, quando são oferecidas condições de interagir com os outros, de socialização e reforço da identidade.

O trabalho vem se tornando cada vez mais central na vida das pessoas, o que acarreta consequências paradoxais para a integridade física, psíquica e social dos trabalhadores. De um lado, o trabalho - como atividade constituinte da identidade do trabalhador assume papel essencial para assegurar à saúde, de outro, os contextos nos quais ele se insere, de condições precárias e de falta de oportunidades, pode contribuir para o surgimento de doenças ocupacionais, psicossomáticas e até mentais, de tal

forma que a Organização mundial de saúde já inclui a depressão e a síndrome de *burnout* como doenças que podem gerar afastamento do trabalho e com todo respaldo dos sistemas de segurança social dos países.

A identificação dos elementos propostos pelo MAEP (identidade, crenças, valores, propósito, sonhos, visão de futuro, objetivos) possibilita definir que ações são necessárias para atingir os objetivos individuais, e aumenta a motivação, pois os tais **motivos para ação** sempre estão relacionados à satisfação das necessidades humanas, como vimos em Maslow. As ações são movidas pelas necessidades, direcionadas pelos valores e refletem os nossos modelos mentais (SENGE *et al*, 1998) que são o conjunto de percepções e entendimento do mundo e de nós mesmos, como já visto na aula 1.

Por outro lado, qualidade do que fazemos, a forma como trabalhamos, dependerá das competências exigidas para executar com sucesso as ações necessárias a consecução de nossos objetivos. Fleury e Fleury (2001) definem competências individuais como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A formação acadêmica não garante competência, pois é um conceito que além do conhecimento (obtido na formação acadêmica ou não), envolve habilidades, que são desenvolvidas pelo exercício frequente da técnica, também requer atitudes, que dizem respeito às competências emocionais. Estas são mais generalistas, pois qualquer que seja a atividade, são necessárias para que haja bons resultados. Independentemente de como sejam definidas, as competências emocionais serão sempre descritas por comportamentos relacionados aos cinco atributos da Inteligência

emocional estudados por Goleman (1996), a saber: autoconhecimento, automotivação, autocontrole, empatia e habilidades interpessoais.

O Fórum Econômico Mundial (2018) definiu as dez competências globais para o trabalho num ambiente de transformação digital: pensamento crítico, capacidade de resolver problemas complexos, julgamento e capacidade de decisão, flexibilidade cognitiva, orientação para servir, criatividade e inovação, gestão de pessoas, empatia, negociação e inteligência emocional. Observamos que todas estas competências estão direta ou indiretamente relacionadas aos atributos da Inteligência emocional, conforme Goleman (1996).