

Marketing Pessoal nas Carreiras em Instituições de Ensino Superior Privadas: do Docente Tradicional ao Proteano

RESUMO

O objetivo deste artigo é compreender as implicações do marketing pessoal nas carreiras tradicionais e proteanas de docentes de Instituições de Ensino Superior Privadas. Para conceber essa abordagem foram confrontadas as perspectivas da carreira tradicional e da carreira proteana e ambas foram articuladas com aspectos referentes ao marketing pessoal, assumido como um instrumento que interfere no desenvolvimento das carreiras. Para legitimar empiricamente essa discussão, foram realizadas 10 entrevistas semi-estruturadas com professores de duas instituições de ensino superior privadas. Os dados foram tratados por meio da análise do conteúdo, em uma abordagem temática. Como resultado, os aspectos relacionados ao marketing pessoal surgiram como um caminho para a concepção de posicionamentos, levando cada grupo a um desenvolvimento de carreira distinto. Muitos desses aspectos são comuns aos dois grupos, a diferença foi identificada apenas na intenção a eles relacionados, seja para uma lógica da carreira tradicional, da proteana ou ambas. Nessa última surge ambigüidade de quem se posiciona nas duas abordagens, buscando atender tanto as demandas da instituição no qual atua, quanto as suas expectativas para o futuro, que nem sempre são convergentes com as primeiras.

Palavras-Chaves: Carreira tradicional. Carreira proteana. Marketing pessoal

1. Introdução

Tendo em vista as mudanças que permeiam o mundo contemporâneo, aspectos relacionados à gestão de carreiras têm sido amplamente abordados na literatura pertinente. No cenário atual, a carreira está cada vez mais associada ao indivíduo do que à organização, ou seja, o indivíduo está mais no comando e responsável por sua carreira (HALL; MOSS, 1998).

Para discutir a respeito da administração de carreiras, tomou-se a carreira de docentes, por possuir ocupações peculiares em culturas próprias e em contextos específicos de trabalho e pelas intensas transformações que permeiam essa categoria devido ao crescimento do setor privado de educação (ROWE; BASTOS, 2008).

Nesse contexto da carreira de docentes, o artigo discute as proposições das carreiras tradicionais e proteanas. Na carreira tradicional, as pessoas são submetidas a um modelo de carreira hierarquizada, e a remuneração se sobressai, como um elemento principal (BARUCH, 2004). De maneira distinta a esta, se tem a carreira proteana, caracterizada por Hall e Moss (1998) como um conjunto de todas as experiências do indivíduo em educação, treinamento, trabalhos em diferentes organizações, mudança no campo ocupacional. Nessa concepção o indivíduo fica no comando da carreira e não mais a organização. Para esses autores, essa é a carreira da atualidade.

Na articulação das carreiras tradicionais e proteanas, tomando como corte a carreira de docentes, é abordado o marketing pessoal como um instrumento que interfere no desenvolvimento de carreira. Tendo em vista estas considerações, este artigo tem como objetivo **compreender as implicações do marketing pessoal nas carreiras tradicionais e proteanas de docentes de Instituição de Ensino Superior Privadas.**

Desenvolver essa abordagem foi um desafio, pois o marketing pessoal é um tema bastante recente e pouco estudado em bases teóricas sólidas (PERSONA, 2005). Diferentemente do tema carreira, que apesar de também ser recente, é embasado em diversas

abordagens e várias perspectivas (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2003; BARUCH, 2004; HALL; MOSS, 1998; ARTHUR, 1994).

Para incluir evidências empíricas dentro dessa discussão, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com professores de duas instituições de Ensino Superior – IES. O instrumento utilizado para a coleta dos dados foram entrevistas semi-estruturadas (com dez sujeitos de pesquisa). Os dados obtidos através das entrevistas foram tratados por meio da análise do conteúdo (BARDIN, 1977).

As instituições a qual os sujeitos estão vinculados possuem características distintas e nos permitiu um olhar nas diferenciações da carreira docente, onde uma é voltada para uma lógica tradicional e a outra é voltada para uma lógica proteana. Os aspectos relacionados ao marketing pessoal surgiram, então, como um caminho para a concepção de posicionamentos, levando cada grupo a um desenvolvimento de carreira distinto.

Na análise ficou claro o envolvimento entre elementos do marketing pessoal, dentre estes, a adequação às exigências do mercado, as relações interpessoais, o planejamento de metas pessoais, administração do tempo e valorização de habilidades e competências (DAVIDSON, 2000), nas abordagens das carreiras tradicionais ou proteanas. Ao focar esses elementos do marketing pessoal, foi possível evidenciar as ações que os docentes se utilizam em suas articulações com a carreira e na medida em que as intenções associadas a essas ações ficaram claras observou-se três tipos de docentes: o da carreira tradicional, o da carreira proteana e o da carreira ambígua, sendo esta última contendo elementos de ambas, mas sem uma definição clara, se é apenas uma etapa da passagem da primeira para a segunda ou uma interpretação do que a segunda poderá exigir no futuro.

2. Carreiras de Docentes nas Instituições de Ensino Superior

A carreira de docentes em nível superior envolve atividades de docência, pesquisa, extensão, orientação de alunos e funções administrativas - essas atividades fazem parte de um contexto contemporâneo, envolvido por transformações ambientais, que resultam nas mudanças de determinadas tarefas e dos significados de experiências de trabalho (MILLER, 1991).

Essas transformações implicam em questionamentos sobre a qualidade de vida dessa categoria, do nível de estresse, do papel do professor e dos agentes de integração social, mudanças nas atitudes da sociedade em torno do professor, da longevidade ou utilidade do conhecimento (ESTEVE, 1989), e conseqüentemente, de questões relacionadas ao desenvolvimento da sua carreira, em virtude de suas opções, benefícios e ônus particulares (FROST; TAYLOR, 1996).

Tais benefícios são atribuídos a um nivelamento entre a vida pessoal e profissional, sendo a família, o lazer, a segurança e a realização profissional, aspectos principais nas decisões da carreira. De acordo com Kilimnik *et al.* (2006), a carreira docente é percebida, de maneira geral, como uma escolha de fuga às pressões e instabilidades que são visíveis no âmbito empresarial, além de possibilitar a atuação em uma carreira paralela, sem que haja a necessidade de se desvincular da atividade empresarial.

Nesse sentido, alguns estudos têm se direcionado na busca de identificar as possibilidades de envolvimento do indivíduo perpassando os dois principais focos do trabalho: a carreira/profissão e a organização (WALLACE, 1993; BASTOS, 1997). Os resultados nesses estudos indicam que a equivalência ou distinção entre os dois focos está relacionada ao nível em que a ocupação é combinada com os interesses pessoais e com a condição em que o indivíduo se encontra na organização, sendo esta vista como um suporte para a realização profissional.

Além da questão da formação continuada, Sanches *et al.* (2005) identificaram outros aspectos que influenciam no desempenho dos docentes, como tempo de casa, titulação e carga horária. Os docentes com maior carga horária e mais tempo de casa apresentaram melhor desempenho na sua atuação profissional, em relação aos que trabalham com menor carga horária e têm menos tempo de casa.

Ao pesquisar sobre a percepção e expectativas de alunos de mestrado em relação ao curso, Giuliani *et al.* (2007) concluíram que a procura por esse tipo de formação se dá principalmente devido a uma preocupação com a reciclagem profissional e com ascensão na carreira, além pretenderem continuar seus estudos em nível de doutorado, na busca de maior qualificação no meio empresarial e na área de docência.

Toda essa discussão que permeia a carreira de docentes nas Instituições de Ensino Superior corrobora com o debate sobre a carreira proteana (HALL; MOSS, 1998) designada como sendo a carreira da atualidade que foca na aprendizagem continuada. E é também convergente ao discurso da carreira abrangendo aspectos ligados à satisfação pessoal, envolvido por certo grau de autonomia e liberdade (BARUCH, 2004).

3. Carreira Tradicional e Carreira Proteana

Na atualidade são perceptíveis mudanças que envolvem a administração de carreira. Nesse sentido, duas diferentes abordagens perpassam o cenário atual na administração de carreira: a tradicional e a contemporânea (MARTIN; BUTLER, 2000)

A visão tradicional da carreira é caracterizada por certa estabilidade no emprego, pois nessa perspectiva a empresa é responsável pela carreira de seus membros, onde ela gerencia e desenvolve o sucesso da carreira de cada indivíduo (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2003). De acordo com Baruch (2004), nesse modelo de carreira, as pessoas são submetidas a um modelo de carreira hierarquizada, onde a renda se sobressai.

A carreira organizacional contemporânea é consequência do aumento da complexidade que envolve os ambientes organizacionais, como por exemplo, a feminização do mercado de trabalho, o apreço pelo elevado nível de conhecimento e a flexibilização do trabalho (CHANLAT, 1995).

A abordagem da carreira da atualidade é caracterizada por certo grau de instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, onde nesse cenário o indivíduo passa a ser responsável pela sua carreira, ou seja, é a própria pessoa quem deve encontrar maneiras de desenvolver sua carreira (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2003).

No que tange essas novas abordagens sobre carreiras, tem-se a carreira sem fronteiras, que de acordo com Arthur (1994) é caracterizada por oferecer mais dinamismo para as pessoas, pois transcende as fronteiras de uma única organização. A idéia da carreira sem fronteira corrobora a lógica da carreira multidimensional, que abrange aspectos referentes à satisfação pessoal, o equilíbrio de vida, a autonomia e a liberdade (BARUCH, 2004).

Dentro desse contexto contemporâneo do desenvolvimento de carreiras tem-se o conceito de carreira proteana apresentado por Hall e Moss (1998), que se contrapõe ao de carreira organizacional ou tradicional.

A denominação carreira proteana é derivada do deus proteu, que segundo a mitologia grega, possui a capacidade de mudar de forma de acordo com o comando de sua vontade. Esse aspecto cabe ao novo perfil do profissional da atualidade que tem que gerenciar sua própria carreira, não sendo mais esse o papel da organização (HALL; MOSS, 1998).

De acordo com Hall e Moss (1998) a carreira proteana é planejada e gerenciada pelo indivíduo, sendo redirecionada de tempos em tempos com o intuito de atender as necessidades da pessoa. Em complemento a esse discurso, Evans (1996) menciona que as carreiras estão se

configurando para uma forma espiral, substituindo a lógica de um formato de escada. O autor ressalta que a carreira está de acordo com as necessidades do tempo de cada um, e possibilita o desenvolvimento de pessoas que têm intensidade de habilidades.

Além desses aspectos, Hall e Mirvis (1996) destacam que nesse cenário, a organização exerce um papel de atribuidora de desafios, fornecendo um ambiente para o desenvolvimento de relacionamentos e oferecendo recursos para o aumento da carreira de seus funcionários.

Diante dessa explanação, é perceptível no ambiente organizacional certo direcionamento focado na carreira tradicional, embora esses já disponibilizem mecanismos que perpassam os moldes da carreira contemporânea (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2003).

A partir da discussão desenvolvida no parágrafo anterior, ficou claro que a carreira tradicional ainda faz parte do ambiente organizacional atual. No entanto, as características da carreira proteana aqui discutidas também estão presentes, ou seja, o que se percebe é uma movimentação entre a carreira tradicional e a contemporânea. Nesse sentido, Martin e Butler (2000) observam que a carreira proteana não existe na sua plenitude.

Diante de tantas mudanças que permeiam o ambiente organizacional, e contextualizando as novas abordagens da gestão de carreira, o indivíduo precisa encontrar meios para se destacar, para lidar com a tendência de ser o responsável por sua carreira. Nesse contexto surge o marketing pessoal como um instrumento que interfere no desenvolvimento da carreira (PERUZZO, 2002).

4. Do Marketing Tradicional ao Marketing Pessoal

Antes de discutir o conceito de marketing pessoal, é importante abordar o marketing tradicional e assim, adaptá-lo para o uso pessoal. Segundo Corey (1991), o marketing compreende as atividades que uma empresa direciona para adequar ao ambiente de maneira criativa e rentável.

Nesse sentido, se focar a pessoa ao invés da empresa, esta também deve se posicionar de modo a se adaptar ao ambiente que permeia o mercado profissional, onde este pode oferecer oportunidades e ameaças, cabendo ao indivíduo tentar obter ganhos para ele e outros, sendo estes pessoas ou organizações (PERUZZO, 2002).

Articulando o indivíduo como um produto principal, Peruzzo (2002) ressalta que esse não deve ser um elemento isolado, e sim, de interação entre suas idéias e seus trabalhos, pois no marketing pessoal quem determina o sucesso dos atos pessoais são as pessoas que se utilizam desses serviços.

No marketing voltado para as organizações, Kotler (2000) estabeleceu o mix do marketing, que é definido como um conjunto de ferramentas utilizadas pelas empresas para auxiliar o alcance dos objetivos perante os mercados-alvo. Essas ferramentas formam os 4ps do marketing: produto, preço, praça e promoção.

De acordo com Oliveira Neto (1999) esse composto pode ser articulado ao marketing pessoal, onde o produto é o próprio indivíduo que traz consigo sua formação profissional, experiências, habilidades e conhecimento; o preço pode referir aos salários e benefícios; a praça é o mercado, onde o profissional deve estar envolvido de maneira visível; e a promoção são os contatos, seus posicionamentos perante as pessoas.

Diante dessas considerações, é visível que os autores articulam o conceito de marketing pessoal a partir de conceitos do marketing tradicional, onde se relaciona os componentes do marketing com os interesses pessoais dos indivíduos ao invés de uma organização.

Tendo em vista essa explanação, é observável que as estratégias do marketing utilizadas no meio organizacional podem ser articuladas para um indivíduo buscar sucesso no

âmbito profissional. Os usos dessas estratégias podem facilitar o desenvolvimento dos profissionais no mercado de trabalho e, como consequência a valorização do profissional.

5. Articulando as Contribuições Teóricas da Carreira Proteana e do Marketing Pessoal

Considerar o marketing pessoal, relacionando-o a carreira é um desafio, pois o marketing pessoal é um tema bastante recente e pouco estudado em bases teóricas sólidas (PERSONA, 2005). Diferentemente do tema carreira, que apesar de também ser recente, é embasado em diversas abordagens e várias perspectivas (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2003; BARUCH, 2004; HALL; MOSS, 1998; ARTHUR, 1994).

De acordo com Persona (2005) o termo marketing pessoal vem sendo deturpado e relacionado apenas a “imagem”. No entanto, segundo o autor, o marketing pessoal é visto como um conjunto de ações que procura compreender o ambiente em que se atua na busca de encontrar as necessidades e oportunidades, fazendo com o indivíduo se posicione melhor nesse mercado e tenha as melhores opções de atuação.

Nesse sentido, o novo contexto a qual está inserida a gestão de carreira carece de uma atenção aos modelos que permeiam o mercado, o indivíduo e as organizações (BURKE, 1998). Essa lacuna pode ser suprida com aspectos que abrange a aplicação do marketing pessoal.

Como ferramenta de orientação profissional e pessoal, o marketing pessoal desenvolve a sensibilidade da pessoa fazendo com que ela se integre nas mudanças e transformações que aparecem no meio organizacional e social, revalorizando assim, suas habilidades e competências (DILDA *et al.* 2002).

Essa percepção corrobora a visão de Martins (2001) sobre a gestão de carreira proteana, onde ele define como um processo contínuo de tomada de decisões e de soluções de problemas relacionados ao trabalho e à vida pessoal, exigindo um grande contingente de informações que advêm, primordialmente, do autoconhecimento. O autor destaca que, sem isso, o profissional poderia se capacitar e trabalhar cada vez mais e melhor, sem, contudo, encontrar significado e satisfação naquilo que está realizando.

Hall e Mirvis (1996) oferecem considerações sobre a carreira proteana, sendo esta definida como um conjunto de experiências ao longo da vida, das competências, aprendizagens, transições, mudanças e identidade.

Dentro desse contexto, Amadeu (2001) adverte que não é uma tarefa simples estabelecer uma marca pessoal, pois o indivíduo pode ser mal interpretado ao tentar construir sua própria imagem. O autor destaca que esse é um processo de passo a passo desenvolvido durante as experiências da carreira profissional.

Nesse sentido os aspectos relacionados ao marketing pessoal (PERUZZO, 2002; OLIVEIRA NETO, 1999), surge como um caminho para articular as perspectivas da carreira proteana (HALL; MOSS, 1998) e da carreira tradicional (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2003)

Nesse sentido, a junção da perspectiva da carreira proteana de Hall e Moss (1998), com as ferramentas do marketing tradicional articuladas para oferecer o marketing pessoal (PERUZZO, 2002; OLIVEIRA NETO, 1999) dentro de um contexto de carreira de docente. Assim, o indivíduo pode acatar a proposta do “marketing do docente tradicional” e o “marketing do docente proteano”. Essa idéia nada mais é que o marketing pessoal, porém, utilizando nas abordagens das distintas carreiras.

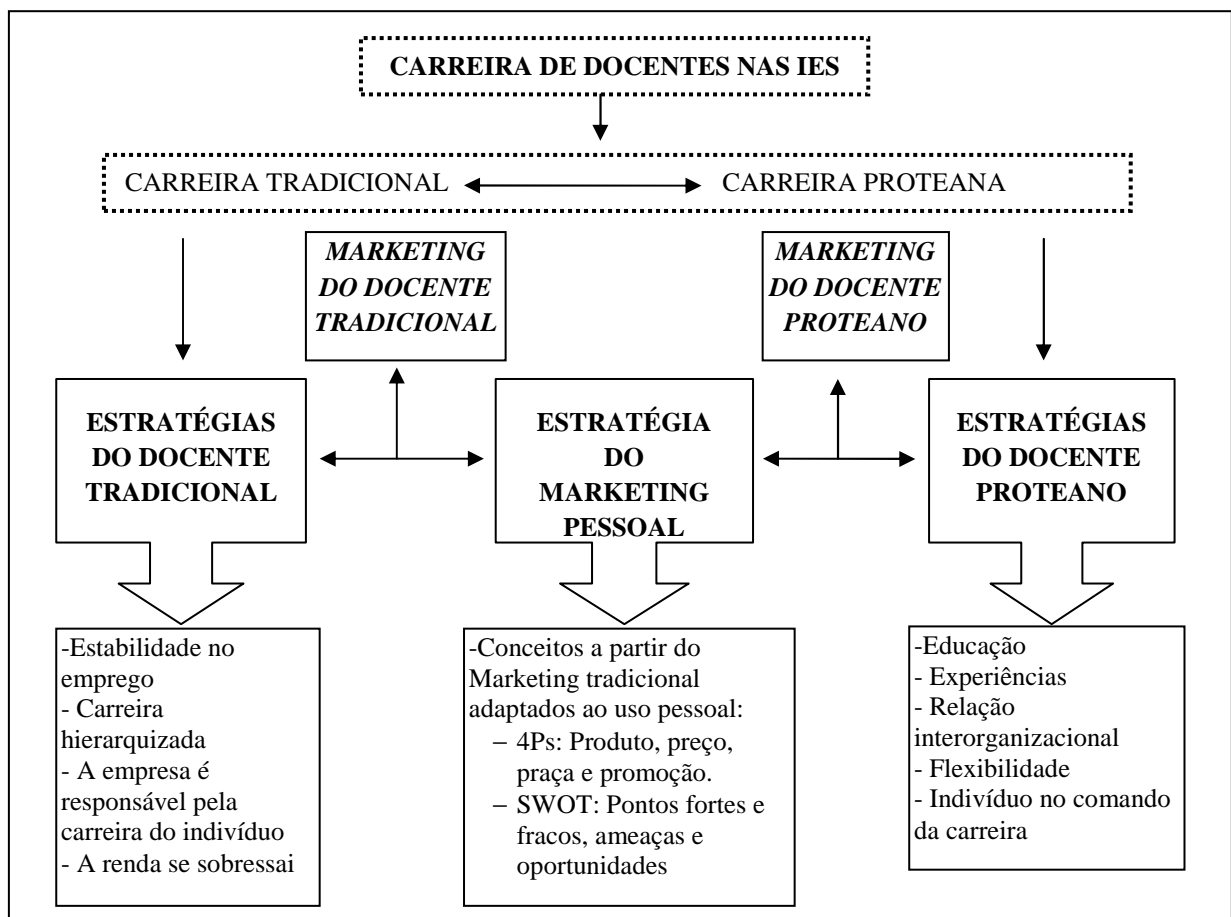
Essa nova perspectiva pode auxiliar o indivíduo no seu desenvolvimento pessoal, na expansão e abrangência da sua carreira, além de subsidiar na formas de explicitação pelas quais os outros podem enxergá-lo de uma maneira distinta. Para contribuir com esse

entendimento é imprescindível um olhar nas contribuições teóricas aqui explanadas sobre carreira e marketing pessoal.

6. Esquema Conceitual

No que tange compreender as relações entre as contribuições teóricas têm-se o esquema conceitual (figura 1). Na carreira da categoria de **docentes nas IES** pode haver uma movimentação da carreira **tradicional até a proteana**. Estes dois tipos de carreiras possuem características específicas, onde cada uma delas aborda diferentes estratégias diante do mercado. Interligada a estas, insere-se o **marketing pessoal**, como ferramenta de orientação e desenvolvimento profissional. A articulação das contribuições teóricas da carreira sejam estas tradicionais ou proteanas, somado às perspectivas do marketing pessoal propõe a idéia do **marketing do docente tradicional e do marketing do docente proteano**.

Figura 1 – Esquema conceitual do artigo



Fonte: elaborada pelos autores do artigo com base nas articulações teóricas

7. Metodologia

Na coleta e análise dos dados foi considerada a abordagem qualitativa. O caráter desta pesquisa é analítico descritivo, ou seja, o propósito não é mensurar os fatos, mas descrevê-los e compreendê-los no contexto proposto (MINAYO, 2001). Quanto aos procedimentos de investigação, tem-se um estudo de campo.

Nesse estudo, os sujeitos de pesquisa são Professores de duas Instituições de Ensino Superior Privadas do Estado do Espírito Santo.

Os sujeitos da pesquisas são divididos em dois grupos: Professores doutores da Instituição A, e professores mestrados da Instituição B.

A escolha pelos sujeitos da Instituição A se dá devido a estarem em uma Instituição de perfil único no mercado em que atua, caracterizado por Pereira *et al.* (2008) como o tipo de Instituição em que o nível de exigência para os docentes em relação a metas de publicações científicas tanto em termos de quantidade e qualidade é crescente; bem como a captação de doutores recém-formados para seu quadro efetivo com fins de atuação como professores em cursos de mestrado. Esta última característica é convergente a realidade da Instituição A, na qual a grande maioria do seu corpo docente é composta por doutores com poucos anos de doutorado e que buscaram sua titulação antes de ter o vínculo com a instituição em questão. Eles buscaram a formação por conta própria, independente das exigências das organizações e IES privadas nas quais atuavam, pois a titulação de doutor não era exigida. Dessa maneira eles se aproximam de uma característica básica da carreira proteana, a capacidade de mudar por conta própria, indo além dos limites organizacionais. Portanto, esses docentes foram incluídos no grupo de sujeitos de pesquisa com foco na carreira proteana.

A escolha pelos sujeitos da Instituição B se dá devido a ela possuir características distintas em relação à instituição A no tocante ao seu corpo docente, com predomínio de professor mestres e alguns especialistas. No caso dos docentes especialistas da Instituição B, ao cursarem o mestrado, comumente, eles buscam se enquadrar nas exigências impostas pela atual instituição na qual atuam para a manutenção do seu emprego, a progressão funcional e a elevação da remuneração, o que tende a enquadrá-los na carreira tradicional. Portanto, esses docentes foram incluídos no grupo de sujeitos de pesquisa com foco na carreira tradicional.

Incluir esses dois grupos distintos de docentes de diferentes Instituições é pertinente no que tange diferenciar os docentes tradicionais dos docentes proteanos na busca de alcançar o objetivo deste estudo, que é compreender as implicações do marketing pessoal nas carreiras tradicionais e proteanas de docentes de Instituição de Ensino Superior Privadas.

A coleta dos dados junto a esses sujeitos ocorreu por meio de entrevistas semi-estruturadas, apoiadas em um roteiro prévio composto por sete itens. Esse roteiro foi elaborado de acordo com o esquema conceitual, articulando as perspectivas do referencial teórico.

As entrevistas foram gravadas, posteriormente transcritas, e por fim, tabuladas numa grade de categorias. Segundo Veloso (2007), o uso de categorias é uma tendência identificada na literatura contemporânea, pois norteia a elaboração do instrumento, facilitando a análise dos dados.

Após a conclusão das entrevistas, os dados coletados foram tratados por meio da Análise do Conteúdo (BARDIN, 1977), na abordagem temática. De acordo com essa autora, essa técnica de análise se volta para a descrição prática e objetiva do conteúdo manifesto da comunicação.

Nesse processo foi definida uma grade categorizada, proposta para organizar os temas oriundos das entrevistas e voltados ao objetivo proposto no estudo. Para categorizar os elementos, Vergara (2006) propõe três tipos de grades de análises. A grade aberta, na qual algumas categorias são definidas com base nos dados coletados na pesquisa; a grade fechada, na qual as categorias são pré-determinadas; e a grade mista, na qual algumas categorias são determinadas preliminarmente, porém, é permitida a inclusão de outras durante o processo de análise.

O tipo de grade utilizada nessa pesquisa foi a grade mista, por permitir considerar elementos de categorias com base na literatura, e por considerar também todos os elementos presentes nos dados coletados (VERGARA, 2006).

A grade foi composta por 12 temas, que são: (1) formação profissional, (2) satisfação, (3) comando da carreira, (4) papel da Instituição em que trabalha, (5) diferencial no mercado,

(6) flexibilidade, (7) relação interorganizacional, (8) Rede de relacionamento (9) administração do tempo (10) formas de divulgação do trabalho, (11) marca pessoal, (12) futuro/expectativas.

O grupo de sujeitos de pesquisa foi composto da seguinte maneira: sujeitos da instituição A, que são professores doutores: 7 entrevistados; e sujeitos da Instituição B, que são professores mestrando: 3 entrevistados.

A Instituição A foi criada em 2000 e oferece cursos de graduação em administração, contador global e economia; cursos de MBA em várias áreas, como: Contabilidade Gerencial, Controladoria e Finanças, Estratégia e Competitividade Empresarial, Gestão de Negócios, Gestão de Pessoas, Marketing, dentre outros, além de mestrado em ciências contábeis e administração. Essa instituição tem uma política educacional que dá ênfase a pesquisas científicas, seu corpo docente é composto, em sua grande maioria por doutores; e atua com consultorias buscando soluções para os problemas vivenciados pelas empresas. Suas conquistas são reconhecidas e pautadas em órgãos como Ministério da Educação-MEC; Exame Nacional do desempenho de Estudantes- ENADE e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-CAPES (INSTITUIÇÃO A). O perfil dos professores que atua nessa instituição se aproxima com a lógica da carreira proteana, na qual eles buscam por conta própria sua formação, tem capacidade de se transformar, indo além das fronteiras organizacionais.

A Instituição B teve sua mantenedora criada em 1976. No início de 2000 a instituição ampliou seu território de atuação e instalou unidades em quatro localidades diferentes. Atualmente oferece 42 cursos superiores (sendo doze de formação específica, quatro tecnológicos e 26 de graduação), além dos 30 cursos oferecidos em seus programas de pós-graduação (INSTITUIÇÃO B). O seu corpo docente é formado pela a grande maioria de mestres, alguns doutores e alguns especialistas. Os docentes dessa instituição se enquadram na lógica da carreira tradicional, pois eles buscam atender as exigências impostas pela instituição, no sentido de manutenção do seu emprego e aumento de remuneração.

Os sujeitos da pesquisa serão identificados no tópico a seguir, de apresentação e discussão dos resultados, através da seguinte codificação: Professor doutor 1 até Professor doutor 7 e Professor mestrando 1 até Professor mestrando 3.

8. Apresentação e Discussão dos Resultados

A investigação das questões relacionadas à carreira de docentes revelou algumas diferenciações entre a carreira docente em instituições com perfis diferentes. O primeiro questionamento feito aos entrevistados foi em relação à formação educacional. Os professores da instituição A pertencem a um grupo específico no mercado educacional, que de acordo com Pereira *et al.* (2008) são instituições consolidadas no mercado com uma pontuação elevada no conceito Capes e que busca para seu quadro efetivo doutores recém-formados com número relevante de publicações. Essa concepção é visível na fala do Professor doutor 5:

[...] A instituição na qual eu trabalho tem uma dinâmica de extrair profissionais competentes e dedicados, e isso faz com que nós busquemos atingir o nível dessas pessoas, porque se eu não atingir esse nível eu vou perder meu espaço para elas [...] então, o meu nível de formação propicia eu competir com esses profissionais e me fez estar na posição que eu estou hoje.

Os demais sujeitos da instituição A partilham da opinião de que o alto nível de formação educacional é fundamental para a carreira, por possibilitar o autodesenvolvimento, por abrir horizontes e construir oportunidades no mercado.

Esse perfil de profissionais é convergente às proposições da carreira proteana, que, segundo Evans (1996), está relacionada com a competitividade e a elevada intensidade de desenvolvimento das pessoas. E também ratificado nas considerações do marketing pessoal

(OLIVEIRA NETO, 1999), no qual o indivíduo traz consigo sua formação profissional e seus conhecimentos, sendo esses aspectos caracterizando o “produto” que é o próprio indivíduo.

Por outro lado, a busca pela titulação de mestre dos professores entrevistados da instituição B está mais relacionada com as exigências do mercado e das instituições nas quais atuam. Essa constatação pode ser evidenciada na fala da professora mestranda 2: “a busca por atingir um nível mais alto de formação foi uma necessidade de mercado [...] eu vejo como uma obrigação que faz parte da avaliação do MEC [...] então esse diferencial de formação é exigido pelo próprio mercado”.

Neste último fragmento observa-se que o mercado também é mencionado pelos respondentes da instituição B, a diferença está na ênfase dada ao MEC, responsável por regulamentar e impor regras às IES, que são repassadas aos professores. Já os respondentes da instituição A associam o mercado a uma competição entre seus pares, numa lógica na qual pelo autodesenvolvimento um tenta não perder seu espaço para o outro, como destacado no último fragmento de entrevista do Professor doutor 5.

Questionados sobre a busca de diferenciação na área de docentes, as discrepâncias entre os profissionais das duas instituições também são aparentes. A instituição A vive uma fase de consolidação no mercado educacional, equiparando-se com instituições de renome no país. Segundo Pereira *et al.* (2008) os indicativos de metas nesse tipo de instituição estão muito relacionados com a quantidade de publicação científica. Essa afirmação corrobora com a fala da maioria dos professores da instituição A. Segundo eles, para ter diferencial na carreira docente é preciso publicar em periódicos nacionais e internacionais, trabalhar com projetos de pesquisa, pois estes são indicadores fortes no processo de desenvolvimento da carreira e no processo de avaliação da própria instituição (PROFESSOR DOUTOR 1, 2, 3, 4 e 5).

Na visão dos professores da instituição B, a questão da diferenciação de mercado para a atuação como docente está mais pautada em buscar uma aproximação com as práticas do mercado, como relata a professora mestranda 3: “[...] na área de docência eu acredito que o diferencial, é você estar alinhando o seu conhecimento, com as práticas de mercado”.

Em algumas questões referentes ao gerenciamento da carreira, foram abordados elementos relacionados ao marketing pessoal, como por exemplo, o uso do tempo e o planejamento de metas pessoais. Esses elementos segundo Davidson (2000) fazem parte da gestão do marketing pessoal e favorecem o crescimento profissional e pessoal (DAVIDSON, 2000). Tais aspectos vão ao encontro do que Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2003) destacaram ao discutirem que, no cenário atual do mercado profissional, o indivíduo deve encontrar formas específicas para conseguir um bom gerenciamento na carreira e consequentemente o desenvolvimento da mesma.

Em relação ao uso do tempo, os entrevistados o gerenciam de acordo com as demandas de atividades. Na instituição A, existe um amplo trabalho de consultorias para empresas do mercado local, portanto os professores dessa instituição dividem o seu tempo em dar aula, realizar consultorias, elaborar artigos científicos, além de disponibilizarem tempo para o atendimento com alunos orientandos em nível de mestrado, especialização e graduação. Porém, foi percebido durante as entrevistas que alguns professores da instituição A tem uma demanda de trabalho maior ou uma administração de tempo menos eficiente em relação a outros professores da mesma instituição.

[...] o meu tempo de horário comercial, de segunda a sexta de 08 às 22 é totalmente voltado para as minhas atividades profissionais, sempre tentando atender diversas demandas, como por exemplo aulas de graduação, algumas aulas de MBA, aulas de mestrado [...] Agora outra parte desse tempo, incluindo parte do final de semana, um sábado inteiro, e metade de um domingo, uso para coisas adicionais, que são a produção acadêmica dos meus alunos, a minha produção acadêmica, são as consultorias [...] em relação a vida pessoal, não sobra muito tempo (PROFESSOR DOUTOR 1).

A fala do professor doutor 6 constata essa diferenciação:

Quando eu vejo a quantidade de atividades que eu tenho no dia-a-dia e observo meu tempo, eu acho que consigo cumprir bem. Por exemplo, eu consigo almoçar com minha família todos os dias, boa parte das noites eu consigo fazer cafuné nos meus filhos... Eu consigo viajar bastante para congressos e vários compromissos externos, além de ter uma agenda programada para atender todos os meus alunos...

O importante é saber administrar o tempo (PROFESSOR DOUTOR 6).

Nos dois últimos fragmentos a despeito das distinções fica claro o uso do tempo para articular espaços profissionais distintos, da academia ao mercado de consultoria empresarial, do professor/pesquisador ao consultor.

Além da administração do tempo na carreira, o planejamento de metas pessoais é também visto como uma ferramenta do marketing pessoal, que auxilia o desenvolvimento da carreira (DAVIDSON, 2000). Os posicionamentos em relação ao estabelecimento de metas pessoais dos entrevistados das duas instituições possuem diferenças, como relata o professor doutor 5:

“[...] eu planejo minhas metas pessoais no sentido de avaliar onde existem lacunas aqui na instituição que eu trabalho [...], eu analiso em que eu posso contribuir, em que eu posso ser diferente, o que eu posso agregar de diferente para ampliar meus conhecimentos [...]” é assim que eu planejo minhas metas pessoais.

Na fala desse entrevistado é possível observar que o planejamento de metas estão alinhadas com as brechas encontradas no ambiente em que atua, ou seja, suas pretensões estão em conformidade com o mercado que sua carreira está inserida, facilitando a maneira de se destacar e de se diferenciar perante seus pares. Aqui as metas não estão enraizadas em desejos pessoais, conforme discursa a professora mestranda 3 : “[...] eu procuro traçar minhas metas e objetivos de acordo com o que eu quero [...] eu sempre busco identificar o que eu quero para minha carreira, e a partir daí eu faço meus planejamento”.

Outro aspecto relacionado ao marketing pessoal questionado aos respondentes tem ligação com a valorização de habilidades e competências e com a construção de uma marca pessoal, sendo utilizados de maneira distintos pelos professores investigados, de acordo com seus interesses e o estágio da formação (doutores ou mestrados) na qual se encontravam.

Os professores da instituição A buscam valorizar suas competências através das suas publicações científicas. Essa posição é justificada na fala do professor doutor 4 : “[...] procuro me valorizar principalmente através da publicação de artigos, por eu ter me formado muito novo, busco subsídios em fontes independentes para divulgar melhor meu trabalho”. Nas entrevistas dos professores da instituição B a divulgação aberta não é vista como um ponto positivo: “[...] não gosto muito de expor o que eu faço [...] procuro estar sempre comprometida. O compromisso é a forma de divulgar o meu trabalho” (PROFESSORA MESTRANDA 2).

Além desses aspectos, a questão da construção de uma rede de relacionamento é pertinente nesta discussão, pois é vista como uma ferramenta do marketing pessoal (LIMA; SILVA, 2007) e é abordada nas perspectivas da carreira contemporânea (ARTHUR, 1994). Nesse sentido, os entrevistados da instituição A consideram que essa prática faz parte do gerenciamento da carreira, como é enfatizado na fala do professor doutor 2: “hoje em todas as áreas as preservações políticas e as pessoas chaves são importantes [...] É preciso construir *networks*, articular contatos, compartilhar experiências. Isso é um dos aspectos centrais na construção de uma carreira.”

Essa ênfase nas redes de relacionamento assume duas óticas distintas. A ótica de uma rede externa, que vai além das instituições, envolvendo a manutenção de relações com empresas e empresários que abre espaço para consultorias e com centros de pesquisa espalhados pelo Brasil e pelo mundo, que abre espaço para o docente transitar por diferentes IES interessadas em professores com o seu perfil. Essa primeira rede está presente nas

manifestações dos professores da instituição A e os aproximam da lógica proteana, conforme relatado no discurso do professor doutor 1:

[...] eu presto serviço com vínculo apenas para essa instituição, mas sem vínculo, eu atuo em instituições que tem convênio com essa instituição [...], em instituições públicas e privadas fora do Estado [...] eu estou livre para atuar em diferentes instituições e até em diferentes áreas do conhecimento.

Mas existe ainda outra ótica, a da rede interna, limitada a determinada organização e que facilita sua carreira dentro dela, propiciando progressão profissional. Nesta última se enquadram os respondentes da instituição B, que destacam as orientações que receberam para fazerem o mestrado e garantirem sua posição na instituição, na qual entraram mesmo sem ter mestrado, que é considerado, por eles mesmos, como algo indispensável para a manutenção do emprego. Uma lógica que os aproxima da carreira tradicional, mas assim como a carreira proteana essa recebe as vantagens do foco que o marketing pessoal dá à gestão das redes de relacionamento. Ou seja, de diferentes maneiras essas redes são articuladas para atender tanto os interesses do docente proteano quanto tradicional.

Além da questão das diferentes óticas sobre a rede de relacionamento, outro aspecto que distinguiu os docentes proteanos dos tradicionais foi o grau em que as instituições são responsáveis pelo desenvolvimento da carreira do docente. Na instituição A os docentes assumiram esse desenvolvimento, independente da instituição, mas na B ela assume esse papel, dentro da lógica da carreira tradicional, como destacam Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2003). De acordo com os respondentes da instituição B ela se insere nesse processo por meio do incentivo que oferece para seus docentes e da cobrança a partir dele, pois “a instituição incentiva e apoia o desenvolvimento do profissional, mas exige retorno” (PROFESSORA MESTRANDA 2).

Isso não quer dizer que a cobrança não existe na instituição A, muito pelo contrário, se o desenvolvimento é por conta do docente, se ele assume a postura do autodesenvolvimento, na direção da carreira proteana ((EVANS, 1996, entre outros), por outro lado a mesma cobrança mencionada na instituição está presente na A, como se evidencia no fragmento de entrevista a seguir:

[...] a partir do momento que a instituição coloca alguns indicadores que eu tenho que cumprir [...] publicar x artigos, orientar x alunos, a minha meta já está definida por esses indicadores [...] mas eu tenho algumas determinações em relação a área que devo publicar[...] eu tenho escolhas sobre o que produzir, sobre como produzir. Tudo isso tem que está totalmente alinhado com os meus interesses, porque se não eu não consigo alcançar os meus resultados (PROFESSOR DOUTOR 5).

Ou seja, a cobrança por meio de metas não é exclusividade da carreira tradicional, a distinção está na busca do profissional por interferir na definição dessas metas, mesmo que parcialmente. Esse entendimento resgata o argumento do desenvolvimento do indivíduo, que, na carreira proteana (HALL; MOSS, 1998), coloca o indivíduo como responsável pelo processo, mas a instituição também interfere no processo de definição de metas, promovendo uma mescla entre o tradicional e o contemporâneo, como sugerem Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2003).

Outro aspecto a se destacar no confronto entre as lógicas da carreira proteana e tradicional é o grau de controle do indivíduo sobre sua carreira. Quando os docentes detalham suas relações com a carreira evidenciou-se diferentes graus de autonomia entre os doutores e os mestrados, como se observa nos seguintes fragmentos: “[...] acredito ter controle na minha carreira, por ter consolidado meu nome em algumas áreas de pesquisas” (professor doutor 3); “estou buscando me desenvolver mais para que eu possa ter mais controle na minha carreira” (professora mestranda 3). Enquanto o primeiro fragmento do professor doutor 3 indica que o seu desenvolvimento permitiu a ele alcançar autonomia sobre a carreira, o segundo, da professora mestranda 3, mostra que o mestrado é considerado um caminho para

que ela amplie esse controle. Ou seja, a questão da autonomia envolve as condições que a pessoa possui ou não para exercê-la.

Portanto, cabe deixar claro que quando se afirma que o professor mestrando da instituição B se aproxima da lógica tradicional não se está fazendo uma análise dos desejos dele, mas de um conjunto de condições que a sua formação e a instituição na qual ele trabalha o inserem. E o mesmo ocorre quando se faz essa afirmação sobre os docentes da instituição A em relação à lógica proteana.

É nesse contexto que o marketing pessoal se apresenta como uma ferramenta para as pessoas articularem seus interesses. Aqueles docentes que têm interesse pela autonomia e a flexibilidade se utilizam do marketing pessoal para analisar e lidar com suas deficiências e seus potenciais para realizar esse interesse. Isso ficou visível na seguinte fala:

[...] eu decidi continuar aumentando meu nível de formação educacional, porque eu almejo atuar em outras instituições [...] eu preciso caminhar um pouco mais, me desenvolver mais e mais [...] estou me preparando para essas instituições que eu tanto almejo (PROFESSORA MESTRANDA 3).

No discurso dessa professora fica manifesto que a estratégia pessoal utilizada para o alcance dos seus interesses profissionais, foi o investimento em formação educacional.

Da mesma maneira que os docentes voltados para a estabilidade, a progressão hierárquica e financeira vão se utilizar do mesmo caminho para obter esses interesses. Logo, os docentes mestrando não são necessariamente tradicionais, eles podem apenas estar inseridos nessa lógica enquanto o resultado do uso das ferramentas do marketing pessoal não oferece condições para se inserirem em uma lógica mais proteana. Da mesma maneira outros docentes mestrando aguardam esses resultados para se inserirem ainda mais na lógica tradicional.

Duas perspectivas que apresentam coerência, uma vez que não cabe aqui discutir se uma é melhor do que a outra, mas apenas a coerência em se fazer o uso de ferramentas que permitem a análise e a articulação de limitações pessoais frente às exigências de um mercado que se quer atender, seja ele interno (no sentido da carreira tradicional) ou externo (no sentido da carreira proteana) a determinada instituição onde se atua profissionalmente.

No caso dos professores doutores investigados na instituição A, ficou claro que eles optaram por focar o mercado externo e para isso usaram as referidas ferramentas do marketing pessoal para buscaram aperfeiçoamentos em áreas específicas onde tinham potencial para progredir, ganhar autonomia e, com o tempo, consolidaram sua inserção na lógica proteana, esses seriam os docentes proteanos. Deve ficar claro que isso não quer dizer que todos os doutores se enquadram nessa lógica, mas apenas que na instituição A isso ficou caracterizado nesse grupo.

9. Considerações Finais

Ao buscar compreender as implicações do marketing pessoal nas carreiras tradicionais e proteanas de docentes de IESs privadas, identificou-se as diferenças entre os posicionamentos de docentes tradicionais e proteanos das duas instituições investigadas. Os aspectos relacionados ao marketing pessoal surgiram, então, como um caminho para a concepção desses posicionamentos, levando cada grupo a um desenvolvimento de carreira distinto. Muitos desses aspectos são comuns aos dois grupos, a diferença foi identificada apenas nas intenções a eles relacionadas, seja para uma lógica da carreira tradicional, da proteana ou de ambas. Nessa última, surge a ambiguidade de quem se posiciona nas duas abordagens, buscando atender tanto as demandas da instituição no qual a tua, quanto suas expectativas para o futuro, que nem sempre são convergentes com a primeira.

Esse posicionamento que remete a uma movimentação da carreira tradicional com a carreira proteana, caracterizando-se neste trabalho como um posicionamento ambíguo é destacado por Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2003). Esses autores perceberam que no ambiente organizacional são disponibilizados mecanismos que perpassam os moldes da carreira tradicional e proteana, ou seja, a organização exerce um papel importante no que tange algumas imposições, porém o indivíduo pode se posicionar de acordo com seus interesses perante tais determinações.

Na análise ficou claro o envolvimento entre elementos do marketing pessoal, dentre estes, a adequação às exigências do mercado, as relações interpessoais, o planejamento de metas pessoais, administração do tempo e valorização de habilidades e competências (DAVIDSON, 2000), nas abordagens das carreiras tradicionais ou proteanas. Ao focar esses elementos do marketing pessoal foi possível evidenciar as ações que os docentes se utilizam em suas articulações com a carreira e na medida em que as intenções associadas a essas ações ficaram claras observou-se três tipos de docentes, o da carreira tradicional, o da carreira proteana e o da carreira ambígua, contendo elementos de ambas, mas sem uma definição clara, se é apenas uma etapa da passagem da primeira para a segunda ou uma interpretação do que a segunda poderá exigir no futuro.

Essa ambiguidade tem relação direta com o contexto analisado nas discussões, a carreira de docentes, e com as especificidades inerentes a tal contexto. Ou seja, por um lado o indivíduo é submetido às exigências do mercado, aos indicadores de metas impostos pela instituição na qual trabalha, e por outro lado, o próprio indivíduo assume suas escolhas alinhadas aos seus interesses pessoais.

Propõe-se, então, como estudos futuros, que essa ambiguidade seja analisada em outros contextos, admitindo o ambiente no qual o indivíduo está inserido, e considerando os aspectos que permeiam as carreiras.

10. Referências

AMADEU, D. A. F. Sobrenome empresarial: o brasão dos nossos tempos. Caderno de administração PUC-SP. n.1, p.147/166, 2001.

ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*. v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.

BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CDROM.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International*, v. 9, n. 1, p.58-73, 2004.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições, 1977.

BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 3, jul./set. 1997.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? Revista de Administração de empresas – RAE. São Paulo, v. 36, n. 1, 1995.

COREY, E. R. Industrial marketing: cases and concepts. Prentice Hall, 1991.

DAVIDSON, J. P. Faça o seu marketing pessoal e profissional. São Paulo: Madras Editoria: 2000.

DILDA, F. L. et al. O marketing pessoal como ferramenta de diferencial no mercado de trabalho. 2.o Caderno de pesquisa em administração. Curitiba: Faculdades Bom Jesus: Núcleo de Pesquisa Acadêmica, 2002. p. 47-77.

ESTEVE, J. M. Teacher burnout and teacher stress. In: COLE, M. & WALKER, S. (eds). Teaching and stress. Milton Keynes: Open University Press, 1989.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. Revista de Administração de empresa – RAE. V. 36, n. 3, 1996.

FROST, P. J. & TAYLOR, M. S. Rhythms of academic life: personal accounts of careers in academia. California: SAGE Publications, 1996.

GIULIANI, A. C. *et al.* Perfil Profissiográfico dos Egressos do Programa de Mestrado Profissional em Administração de uma Instituição de Ensino do Interior do Estado de São Paulo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2007, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CDROM.

HALL, D. T.; MIRVIS, P. H. The career is dead, long live the career: A relational approach to careers. San Francisco. Jossey-Bass, 1996.

HALL, D. T.; MOSS, J. E. The New Protean Career Contract: helping organizations and employees adapt. Organizational Dynamics, v. 26, n. 3, p. 22-37, 1998.

KILIMNIK, Z. M. *et al.* Representações sobre Carreira, Atividade Docente e Competências: um Estudo com Mestrandos em Administração. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Anais... Salvador: ANPAD, 2006. CDROM.

KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMA, S. P. da S; SILVA, A. K. A. da. O Bibliotecário e o marketing pessoal na biblioteca do Unipê: instrumento de promoção profissional no mercado de trabalho. Biblionline, João Pessoa, v. 3, n. 1, 2007.

MARTIN, G.; BUTLER, M. Comparing managerial careers, management development and management education in the UK and the USA: some theoretical and practical considerations. International Journal of Training & Development, v. 4, n. 3, p. 196-207, 2000.

MARTINS, H. T. (2001). Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark.

MILLER, H. Academics and their labour process. IN: SMITH, C., KNIGHTS, D. & WILLMOTT, H. (Eds). White-collar work. the non-manual labour process. London: Macmillan Ltd, 1991.

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA NETO, P. C. de. Marketing Pessoal: o posicionamento pessoal através do marketing. 6.ed. Fortaleza, 1999.

PEREIRA, et al. Quem Somos? O que fazemos? Uma Análise sobre o desempenho acadêmico dos Docentes participantes dos Programas de Pós-Graduação em Administração no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

PERSONA, M. Marketing de gente: o marketing pessoal como suporte para o principal ativo das empresas. São Paulo: Futura, 2005.

PERUZZO, M. I. Marketing pessoal. Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Florianópolis. Novembro, 2002.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento ou Entrincheiramento na Carreira? Um Estudo Entre Docentes do Ensino Superior. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

SANCHES, E. N. *et al.* Metodologia de Análise do Comprometimento dos Professores Universitários com a Organização e a Carreira Docente e sua Relação com o Desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Anais... Brasília/DF: ANPAD, 2005. CDROM.

VELOSO, E. F. R. *et al.* Pesquisas de Clima Organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO 31. 2007, Rio de Janeiro: Anais..., ANPAD, 2007.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

WALLACE, J. E. Professional and organizational commitment: compatible or incompatible? Journal of Vocational Behavior. v. 42, p.333-349, 1993.