



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ROBERTO GUANABARA CALASANS

**GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS PELA IDENTIDADE:
EXPERIÊNCIAS DE ARTISTAS DA MÚSICA DA BAHIA**

Salvador
2019

ROBERTO GUANABARA CALASANS

**GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS PELA IDENTIDADE:
EXPERIÊNCIAS DE ARTISTAS DA MÚSICA DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Ph.D. Eduardo Paes Barreto Davel

Salvador
2019

Escola de Administração - UFBA

C143 Calasans, Roberto Guanabara.
Gestão de carreiras criativas pela identidade: experiências de artistas da música da Bahia / Roberto Guanabara Calasans. – 2019.
139 f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2019.

1. Carreiras – Administração - Estudo e ensino. 2. Cantores populares – Bahia. 3. Carreiras e oportunidades – Administração. 4. Músicos na arte – Estudo e ensino. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 650.1
CDU – 658.3

ROBERTO GUANABARA CALASANS

**GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS PELA IDENTIDADE:
EXPERIÊNCIAS DE ARTISTAS DA MÚSICA DA BAHIA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Ph.D. Eduardo Paes Barreto Davel (orientador) _____
Doutor em Management pela École des Hautes études commerciales (Canadá)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof.^a Dr.^a Elisabeth Regina Loiola da Cruz Souza _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. Dr. José Marcelo Dantas dos Reis _____
Doutor em Sociologia pela Universidade de Paris (França)
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)

Prof. Dr. Pedro F. Bendassolli _____
Doutor em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo (USP)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

AGRADECIMENTOS

Mais um passo nesse espaço, e muita gente para agradecer pelas contribuições a esse trabalho.

Ao professor Eduardo Davel, meu orientador, agradeço a acolhida, a atenção e a dedicação, que me fizeram compreender todas as etapas da pesquisa e, principalmente, enxergar como uma orientação realmente deve ser.

A Cintia, minha companheira, amiga e parceira do dia a dia e da vida, agradeço a paciência, o incentivo, a força e, ainda, a revisão deste trabalho.

A meus pais, Roberto e Regina, e a minha irmã, Raíssa, agradeço todo o apoio de sempre e toda a estrutura familiar para seguir com meus projetos, sem a qual, nada disso seria possível.

Às minhas colegas de orientação, agradeço todas as contribuições extremamente enriquecedoras para essa pesquisa, além do incentivo e da energia positiva em todos os nossos encontros pessoais e digitais.

Aos meus colegas da turma 2017 de Mestrado e Doutorado do NPGA, agradeço o convívio quase diário, todos os momentos positivos divididos e incentivos nas horas mais legais e nas mais difíceis desse processo que dividimos juntos.

Aos artistas estudados nesse trabalho, agradeço por toda a sua história passada e futura, suas contribuições para a arte e a cultura musical e social do nosso estado e país.

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da UFBA, agradeço a estrutura física, seus professores e funcionários, que com sua dedicação e atenção me possibilitaram seguir até o fim nessa pesquisa.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) agradeço o apoio financeiro que permitiu a minha dedicação total ao desenvolvimento desta pesquisa.

Por fim, agradeço à música, aos profissionais que trabalham com música e aqueles com quem convivi e convivo, por toda a luta para se manter ativo numa atividade que é muito desafiadora mas que nos possibilita resultados extremamente gratificantes.

CALASANS, Roberto Guanabara. Gestão de Carreiras Criativas pela Identidade: Experiências de Artistas da Música da Bahia. 139 f. 2019. Dissertação (Mestrado) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019.

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo definir e discutir a gestão de carreiras criativas a partir da gestão da identidade organizacional. A pesquisa se justifica pela existência de lacunas de estudos em carreiras criativas, de acordo com a perspectiva axiológica, relacionada à prática da gestão de carreiras, e três contextos de estudo: o tecnológico, ligado à utilização da tecnologia nesse processo; o social-comunitário, que vincula a vivência em uma comunidade como fator importante à construção da identidade de carreira; e o impacto da liderança coletiva em uma carreira. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando-se da abordagem biográfica para, através da história de vida de artistas da música da Bahia, refletir sobre a aplicação de um modelo de identidade organizacional na gestão de carreiras criativas. Foram estudadas as experiências de carreira de Caetano Veloso, Amadeu Alves e do grupo BaianaSystem de acordo com o modelo de Hatch e Schultz (1997; 2000; 2002; 2006; 2008; 2009), que alinha a imagem organizacional, a cultura organizacional e a visão estratégica na construção da identidade organizacional. Os dados foram coletados através de documentos e entrevistas semiestruturadas e analisados pela estratégia de análise de narrativas. Cada um dos artistas foi estudado sob a perspectiva completa do modelo, com ênfase em uma dimensão específica, relacionando, posteriormente, essas análises para a construção da reflexão sobre o modelo de gestão da carreira. Essa pesquisa contribui com o avanço dos estudos sobre carreiras, carreiras criativas e identidade organizacional por aplicar um modelo de gestão da identidade organizacional no contexto das carreiras criativas, sob uma perspectiva axiológica, ainda pouco utilizada nesse tipo de estudo.

Palavras-chave: Carreiras; Gestão de Carreiras; Carreiras Criativas; Carreiras Artísticas; Identidade.

CALASANS, Roberto Guanabara. Creative Careers Management through Identity: Experiences of Music Artists from Bahia. 139 pp. 2019. Master Dissertation – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019.

ABSTRACT

This research had as objective to define and to discuss the management of creative careers from the management of the organizational identity. It is justified by the existence of study gaps in creative careers, according to the axiological perspective, related to the practice of career management, and three contexts of study: the technological, linked to the use of technology in this process; the social-community, that links the experience in a community as an important factor to the construction of the career identity; and the impact of collective leadership on a career. A qualitative research was carried out using the biographical approach to reflect, through the life history of Bahia music artists, on the application of an organizational identity model in the management of creative careers. The career experiences of Caetano Veloso, Amadeu Alves and the BaianaSystem group were studied according to the Hatch and Schultz model (1997; 2000; 2002; 2006; 2008; 2009), which aligns the organizational image, the organizational culture and the strategic vision in the construction of organizational identity. The data were collected through documents and semi-structured interviews and analyzed by the narrative analysis strategy. Each of the artists was studied under the full perspective of the model, with emphasis on a specific dimension, later relating these analyzes to the construction of the reflection on the model of career management. This research contributes to the advancement of studies on careers, creative careers and organizational identity by applying a model of organizational identity management in the context of creative careers, from an axiological perspective, still little used in this type of study.

Keywords: Careers; Career Management; Creative Careers; Artistic Careers; Identity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	Modelo de Alinhamento Visão-Cultura-Imagem.....	19
Figura 1.2	Modelo da dinâmica da Identidade Organizacional.....	20
Figura 4.1	Modelo de Identidade Organizacional.....	58
Figura 4.2	Modelo de Identidade de Carreira como Processo de Organização.....	71
Figura 5.1	Modelo de Identidade Organizacional.....	81
Figura 5.2	Modelo de Identidade de Carreira como Processo de Organização.....	92
Figura 6.1	Modelo de Identidade Organizacional.....	103
Figura 6.2	Modelo de Identidade de Carreira como Processo de Organização.....	117
Figura 7.1	Modelo de Identidade de Carreira como Processo de Organização.....	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1	Desenho Metodológico da Pesquisa.....	27
Quadro 2.2	Tipo de Análise dos Documentos de Caetano Veloso.....	29
Quadro 2.3	Roteiro de Análise Documental.....	30
Quadro 2.4	Tipo de Análise dos Documentos de Amadeu Alves.....	30
Quadro 2.5	Roteiro de Análise Documental.....	31
Quadro 2.6	Tipo de Análise dos Documentos do BaianaSystem.....	32
Quadro 2.7	Roteiro de Análise Documental.....	32
Quadro 2.8	Etapas das Entrevistas Semiestruturadas com Amadeu Alves.....	33
Quadro 2.9	Roteiro de Entrevista Semiestruturada com Amadeu Alves.....	34
Quadro 2.10	Processo de Análise de Narrativas Sob a Perspectiva de História de Vida	36
Quadro 4.1	Documentos Coletados e Analisados.....	62
Quadro 5.1	Documentos Coletados e Analisados.....	85
Quadro 6.1	Documentos Coletados e Analisados.....	107

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
1.1 Gestão de Carreiras.....	16
1.2 Gestão de Carreiras Criativas.....	17
1.3 Identidade Organizacional.....	18
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE PESQUISA.....	23
2.1 O Enfoque no Setor da Música na Bahia.....	23
2.2 Pesquisa Qualitativa: Abordagem Biográfica.....	24
2.3 Desenho Metodológico.....	26
2.4 Técnicas de Coleta de Dados.....	28
2.4.1 Documentos.....	28
2.4.1.1 Documentos de Caetano Veloso.....	28
2.4.1.2 Documentos de Amadeu Alves.....	30
2.4.1.3 Documentos do BaianaSystem.....	31
2.4.2 Entrevistas Semiestruturadas.....	33
2.4.2.1 Entrevistas com Amadeu Alves.....	33
2.5 Estratégia de Análise: Análise de Narrativas.....	35
CAPÍTULO 3 – GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS: PASSADO E FUTURO DA PESQUISA ACADÊMICA (ARTIGO A).....	38
3.1 Introdução.....	39
3.2 Gestão de Carreiras: Principais Discussões.....	40
3.2.1 Carreiras como Compreensão de um Processo: A Dimensão da Descrição da Carreira.....	41
3.2.1.1 Tipos e Sentidos das Carreiras.....	41
3.2.1.2 Principais Dimensões de Estudo da Carreira.....	42
3.2.2 Carreiras como Ação sobre um Processo: A Dimensão da Gestão da Carreira.....	43
3.3 Gestão, Carreira e Trabalho Criativo: Pesquisas Existentes.....	44
3.3.1 A Evolução dos Estudos sobre Gestão, Carreira e Trabalho Criativo.....	44
3.3.2 Principais Dimensões de Estudo da Carreira Criativa.....	45
3.4 Gestão de Carreiras Criativas: Perspectivas para o Futuro da Pesquisa.....	46
3.5 Conclusões.....	48
Referências.....	49
CAPÍTULO 4 – GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS PELA IDENTIDADE: CAETANO VELOSO, IMAGEM E TECNOLOGIA (ARTIGO B).....	53
4.1 Introdução.....	55
4.2 Gestão de Carreiras Criativas: Identidade Frente à Mudança Tecnológica.....	56
4.2.1 Gestão de Carreiras: Uma Visão Axiológica.....	56
4.2.2 Identidade Organizacional como Identidade de Carreira.....	57
4.2.3 Carreira e Mudança Tecnológica.....	59
4.3 Metodologia de Pesquisa.....	60
4.3.1 Carreiras, Tecnologia e Gestão no Setor Criativo da Música.....	60
4.3.2 Abordagem Biográfica de Pesquisa.....	61
4.3.3 A Carreira Criativa de Caetano Veloso.....	63

4.4 Gestão de Carreiras Criativas e Dinâmica Identitária: A Experiência de Caetano Veloso.....	64
4.4.1 A Imagem do Artista.....	64
4.4.2 A Cultura do Artista.....	66
4.4.3 A Visão do Artista.....	67
4.4.4 A Mudança Tecnológica e seus Impactos na Imagem do Artista.....	68
4.5 Gestão da Carreira Criativa e Dinâmica da Identidade Organizacional.....	70
4.5.1 Recursos tecnológicos e a gestão da imagem nas carreiras criativas.....	72
4.6 Discussão.....	73
4.7 Conclusão.....	74
Referências.....	75
CAPÍTULO 5 – GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS E IDENTIDADE COMUNITÁRIA: AMADEU ALVES E A CULTURA MUSICAL DE ITAPUÃ (ARTIGO C).....	78
5.1 Introdução.....	79
5.2 Gestão de Carreiras Criativas: Identidade e Cultura Comunitária.....	80
5.2.1 Gestão de Carreiras: Uma Visão Axiológica.....	80
5.2.2 Identidade Organizacional como Identidade de Carreira.....	80
5.2.3 Carreira, Identidade e Cultura Comunitária.....	82
5.3 Metodologia de Pesquisa.....	83
5.3.1 Carreiras, Cultura Comunitária e Gestão no Setor Criativo da Música.....	83
5.3.2 Abordagem Biográfica de Pesquisa.....	84
5.3.3 A Carreira Criativa de Amadeu Alves.....	86
5.4 Gestão de Carreiras Criativas e Dinâmica Identitária: A Experiência de Amadeu Alves.....	87
5.4.1 A Imagem do Artista.....	87
5.4.2 A Cultura do Artista.....	88
5.4.3 A Visão do Artista.....	89
5.4.4 A Identidade Comunitária e seus Impactos na Cultura do Artista.....	90
5.5 Gestão da Carreira e Dinâmica da Identidade Organizacional.....	92
5.5.1 A Cultura Comunitária e a Gestão da Cultura nas Carreiras Criativas.....	93
5.6 Discussão.....	94
5.7 Conclusão.....	95
Referências.....	96
CAPÍTULO 6 – GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS, IDENTIDADE E LIDERANÇA COLETIVA: A VISÃO COMPARTILHADA DO BAIANASYSTEM (ARTIGO D).....	100
6.1 Introdução.....	101
6.2 Gestão de Carreiras Criativas: Identidade Coletiva.....	102
6.2.1 Gestão de Carreiras: Uma Visão Axiológica.....	102
6.2.2 Identidade Organizacional como Identidade de Carreira.....	102
6.2.3 Carreira, Identidade e Liderança Coletiva.....	104
6.3 Metodologia de Pesquisa.....	105
6.3.1 Carreiras, Liderança Coletiva e Gestão no Setor Criativo da Música.....	105
6.3.2 Abordagem Biográfica de Pesquisa.....	106
6.3.3 A Carreira Criativa do BaianaSystem.....	110
6.4 Gestão de Carreiras Criativas e Dinâmica Identitária: A Experiência do BaianaSystem.....	111
6.4.1 A Imagem do Grupo.....	111

6.4.2 A Cultura do Grupo.....	112
6.4.3 A Visão do Grupo.....	114
6.4.4 A Liderança Coletiva e seus Impactos na Visão do Grupo.....	115
6.5 Gestão da Carreira e Dinâmica da Identidade Organizacional.....	116
6.5.1 A Liderança Coletiva e a Gestão da Visão nas Carreiras Criativas.....	118
6.6 Discussão.....	119
6.7 Conclusões.....	120
Referências.....	121
CAPÍTULO 7 – DISCUSSÃO.....	125
7.1 Dimensões da Identidade e Contextos de Análise.....	127
7.2 Implicações para a Pesquisa sobre Gestão de Carreiras Criativas.....	128
7.3 Implicações para a Prática da Gestão de Carreiras Criativas.....	129
CONCLUSÃO.....	130
REFERÊNCIAS.....	131

INTRODUÇÃO

Compreender as características das carreiras criativas e os processos da sua gestão é um passo fundamental para os estudos nas indústrias criativas. O mercado criativo/cultural possui grande relevância para a sociedade, e diversos são os aspectos que o caracterizam. Dentre esses aspectos, o econômico apresenta-se como um de maior importância. As indústrias criativas, nos seus mais variados formatos de expressão, podem gerar ganhos financeiros astronômicos, como nos casos de grandes festivais de música, ou espetáculos teatrais de grande sucesso e grande interesse popular. Mesmo em um nível de menores investimentos e retornos financeiros, as indústrias criativas podem ser responsáveis pelo desenvolvimento da sociedade, especialmente no âmbito das lutas contra o preconceito, pelo meio ambiente, por exemplo, além de uma série de outras questões típicas das sociedades atuais.

Num contexto de alto nível de profissionalismo, o conhecimento sobre a gestão de carreiras criativas é fundamental para o desenvolvimento de carreiras duradouras dos profissionais atuantes nesse setor. Assim, a existência de estudos sobre esse campo possui grande relevância tanto para o campo em si de estudos sobre indústrias criativas, quanto para a prática desses profissionais. É importante compreender as maneiras com as quais os atores das indústrias criativas gerem as suas carreiras, e identificar caminhos possíveis de serem seguidos por outros. De maneira similar, a relação entre estudos na área criativa e aqueles sobre as teorias de carreiras podem proporcionar um vasto campo de possibilidades de novas pesquisas que contribuam tanto academicamente quanto para a prática.

Dentro das indústrias criativas, o campo musical se apresenta como uma fonte muito fértil de informações sobre os estudos sobre carreiras criativas. Uma observação inicial permite identificar uma lacuna de conhecimentos dos profissionais e, principalmente, dos artistas sobre os possíveis caminhos a serem seguidos nas suas carreiras e nas possibilidades da gestão dessas carreiras. Essa lacuna do mercado, é confirmada em entrevistas com profissionais das indústrias culturais e, mesmo em conversas informais com esses indivíduos. Assim, buscou-se refletir, a partir de exemplos bem-sucedidos de carreira artística, integrando-os à teoria existente sobre carreiras, contribuindo tanto para a expansão de trabalhos na área acadêmica quanto na gestão prática destes profissionais.

Sendo o campo das carreiras um universo de estudos muito vasto, foi identificado nos estudos sobre identidade um caminho importante a ser seguido, uma vez que a construção de uma identidade sólida é importante para o desenvolvimento de uma carreira. Além disso, não são muitos os estudos que relacionam carreiras criativas com conceitos de identidade. Assim,

essa pesquisa buscou relacionar o campo das carreiras criativas com estudos em identidade, visando produzir impactos significativos nos respectivos campos.

A motivação para esta pesquisa deriva da minha experiência atuando como músico do mercado musical baiano, como integrante e produtor de bandas nessa área desde 2006. Essa vivência foi o estímulo inicial para o início dos meus estudos em Administração, por uma necessidade de melhor gerir os trabalhos a que fazia parte. Durante esse período atuante no mercado cultural, mais especificamente o musical, percebi a existência de uma lacuna de conhecimento dos profissionais, e principalmente nos artistas, sobre os possíveis caminhos a serem seguidos na carreira e em como as gerir. Essa lacuna do mercado, se confirma quando se entrevista profissionais das indústrias culturais e, mesmo em conversas informais com esses indivíduos. Dessa maneira, essa pesquisa permite a reflexão, a partir de exemplos bem-sucedidos de carreira na área artística, integrando-os à teoria existente sobre carreiras, contribuindo tanto para a expansão de trabalhos na área acadêmica quanto na gestão prática destes profissionais.

Com base no que foi apresentado, percebe-se a necessidade de se analisar como as carreiras criativas são compreendidas e geridas. Nesse contexto, delimitamos o objeto de estudo como sendo o das experiências de artistas da música baiana, a partir do entendimento sobre as suas identidades e os impactos que elas possuem na gestão das carreiras desses profissionais.

Ao menos quatro tipos de justificativas podem ser usadas para esse estudo. A primeira delas, refere-se à sua relevância para as pesquisas sobre gestão de carreiras, um campo que evoluiu muito, tanto em quantidade de trabalhos quanto na diversidade de abordagens. Apesar disso, percebe-se um direcionamento mais voltado para a carreira como teoria, seus conceitos, elementos e características, num contexto mais descritivo. Há poucos estudos que analisem os processos e possibilidades da gestão de carreiras, campo que surge como passível de novos trabalhos e contribuições acadêmicas e práticas.

A segunda justificativa para a realização dessa pesquisa foi a sua relevância para as pesquisas sobre gestão de carreiras criativas, um campo de estudos bastante discreto e fragmentado, com um certo desencontro de abordagens. As pesquisas existentes, assim como no campo das carreiras, analisam as trajetórias artísticas focadas, principalmente, nos seus processos e não na sua gestão (MERKUSEN et al., 2006; KIRSCHBAUM, 2007; ALVAREZ; SVEJENOVA; 2002; JONES, 2002; BENDASSOLI; WOOD JR., 2010). Muitas abordam o processo de construção, desenvolvimento e manutenção da carreira criativa (PEIPERL; ARTHUR; ANAND, 2002; INGLIS; CRAY; 2012; MATHIEU, 2012), enquanto outros

analisam a incerteza do mercado de trabalho e do crescimento da classe criativa (MENGER, 1999; FAULKNER; ANDERSON, 1987; FLORIDA, 2012).

A terceira justificativa diz respeito à relevância deste trabalho para as pesquisas sobre identidade no contexto das carreiras, campo que já possui importantes estudos realizados. São trabalhos que abordam o desenvolvimento da identidade de carreira (MEIJERS, 1998; GOLDSCHMIDT, 1990), a influência recíproca entre identidades e redes de relacionamentos nos processos e resultados de carreira (IBARRA; DESHPANDE, 2007), estratégias de trabalho da identidade para reinvenção da carreira (IBARRA, 2003), narrativas de carreira para posicionamento da identidade (LAPOINTE, 2010) ou, ainda, o uso da criatividade na carreira como ferramenta de transformação da identidade (HALL; ZHU; YAN, 2002). No contexto da identidade organizacional, pode-se encontrar estudos que relacionem carreiras, identidade e instituições (BARLEY, 1989). Apesar disso, não foram identificados trabalhos que relacionem modelos já existentes de identidade organizacional à gestão de carreiras de indivíduos, que é o que essa pesquisa propõe.

A quarta justificativa para este trabalho é a sua relevância para a prática e para a economia criativa, pois ela busca apontar uma melhor compreensão do papel do conceito de identidade organizacional para a construção e manutenção de uma carreira criativa. No contexto dos artistas, nem sempre uma grande habilidade nas competências artísticas se traduz em conhecimento ou interesse pelos aspectos administrativos de gestão da carreira (SALAZAR, 2010; MIDANI, 2013). Dessa maneira, o estudo pode contribuir, apontando caminhos teóricos e axiológicos que deem equilíbrio aos aspectos artísticos e de gestão das carreiras criativas (ALVAREZ; SVEJENOVA, 2002).

Com base nesses argumentos, essa pesquisa buscou apontar uma contribuição axiológica para os estudos em economia criativa, no sentido de levantar uma nova discussão a respeito da gestão das carreiras criativas, que ainda representam um campo pouco relevante nos trabalhos acadêmicos. Ancorada na relação entre a carreira criativa e a identidade organizacional, ela busca incentivar um maior desenvolvimento da pesquisa e da prática artística, auxiliando no desenvolvimento de profissionais do setor, inserindo uma nova visão no planejamento e gestão das carreiras. Além disso, serve como ponto de partida para o desenvolvimento de outros estudos sob essa perspectiva.

A partir das reflexões realizadas e apresentadas, foi possível definir o problema e a questão dessa pesquisa. O problema identificado foi a falta de conhecimento de como se constrói e gere as carreiras criativas. Baseado nesse problema, estabeleceu-se a seguinte questão

de pesquisa: **Como se constroem e se gerem as carreiras criativas a partir da dinâmica da identidade organizacional?**

Para responder a esse questionamento, foi estipulado o objetivo geral do trabalho, que é discutir como o contexto da identidade organizacional pode ser aplicada na gestão de carreiras criativas, especificamente na de artistas do campo da música. Desse objetivo geral, derivam os quatro objetivos específicos a seguir:

- a) Adaptar e descrever a dinâmica de gestão da identidade organizacional na gestão de carreiras criativas, considerando as dimensões da imagem, da cultura e da visão.
- b) Fundamentar, descrever, discutir e categorizar conhecimentos sobre a gestão da carreira criativa enfocando como o contexto de mudança tecnológica no campo da música afeta a dimensão da imagem na gestão da identidade.
- c) Fundamentar, descrever, discutir e categorizar conhecimentos sobre a gestão da carreira criativa enfocando como o contexto de engajamento social-comunitário no campo da música afeta a dimensão da cultura na gestão da identidade.
- d) Fundamentar, descrever, discutir e categorizar conhecimentos sobre a gestão da carreira criativa enfocando como o contexto de liderança coletiva no campo da música afeta a dimensão da visão na gestão da identidade.

Para cumprir este objetivo, esta dissertação foi estruturada em artigos que compõem cada um dos sete capítulos, que se agrupam a esta introdução e à conclusão. O Capítulo 1 é composto pelo referencial teórico deste trabalho, e é seguido pela metodologia da pesquisa, no Capítulo 2. O Capítulo 3 é representado pelo artigo A, teórico, que faz uma revisão da literatura em carreiras criativas e apresenta quatro perspectivas para o futuro das pesquisas nesse campo. O Capítulo 4 contém o artigo B, primeiro estudo em carreiras criativas, relacionando-o com o contexto das mudanças tecnológicas. O Capítulo 5 é composto pelo artigo C, que analisa o impacto da cultura comunitária no segundo estudo de carreira. O Capítulo 6, artigo D, apresenta o terceiro caso de carreira artística, relacionado com o contexto da liderança coletiva. Por fim, o Capítulo 7 realiza a discussão unificada dos três estudos apresentados.

CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa foi fundamentada a partir de três campos do conhecimento: gestão de carreiras, gestão de carreiras criativas e identidade organizacional. A partir dessa segmentação da seção, serão apresentados os temas e autores mais relevantes para cada um dos contextos abordados no trabalho, através de pesquisa em livros e artigos científicos. O estudo dessa literatura foi realizado durante o processo de pesquisa.

1.1 Gestão de Carreiras

O termo “carreira” é usado para descrever as experiências de trabalho que uma pessoa tem ao longo da sua vida profissional, e possui diferentes formas de interpretação e implicações práticas nos indivíduos, a partir desses conceitos (COLLIN, 2007; ADAMSON, 1998). Apesar da existência de registros de trabalhos sobre carreiras desde 1937, somente a partir da segunda metade da década de 1970 estabeleceu-se um campo para análise das carreiras nos estudos das organizações e da gestão em âmbito internacional (KILIMNIK; VISENTIN, 2014; BARUCH, 2004). Esses trabalhos analisaram os componentes das carreiras e a sua ligação com as organizações, através da integração de objetivos individuais e organizacionais.

Ao longo dos anos que se seguiram, as carreiras foram estudadas sob uma série de diferentes aspectos. Teorias foram desenvolvidas e diversas dimensões discutidas no âmbito da análise das carreiras. Dentre as principais teorias discutidas estão as carreiras tradicionais, as sem fronteiras, proteanas e multidirecionais (HALL; ZHU; YAN, 2002; ALVES, 2012). Já no que diz respeito às dimensões de carreira estudadas, estão as transições de carreira, as âncoras, as relações entre trabalho e vida pessoal, metáforas de carreira, identidade e redes de relacionamento (KILIMNIK; VISENTIN, 2014; SCHEIN, 1993; HALL; ZHU; YAN, 2002; IBARRA, 2003; 2010; SILVA, 2010; LAPOINTE, 2010; ROSA et al., 2017; IBARRA; DESHPANDE, 2007; INKSON, 2004; 2007; BARLEY, 1989).

Ainda há uma série de outros temas estudados nas pesquisas sobre carreiras que não necessariamente dizem respeito às teorias e aos conceitos mais tradicionais do campo. Entre esses temas, estão a abordagem das emoções nas teorias de carreiras (KIDD, 1998), o papel do “eu” no mundo simbólico, vindo da antropologia (GOLDSCHMIDT, 1990) e os dilemas e perspectivas da gestão de carreiras (BALASSIANO; COSTA, 2010). Outro assunto abordado é o aprendizado como integrador da carreira e do capital não financeiro (ARTHUR; DEFILLIPPI; JONES, 2001).

A produção acadêmica sobre carreiras e sua gestão se organiza em torno de dois eixos: um mais descritivo e outro mais axiológico. O eixo descritivo refere-se a um conjunto de pesquisas que buscam compreender o processo de carreira, descrevendo suas transições, seus significados, suas metáforas, mas sem se preocuparem com a intervenção ou gestão da carreira feita pelos indivíduos ou organizações. O eixo axiológico concentra pesquisas que privilegiam a produção de um conhecimento direcionado para a ação e para a preocupação com aspectos de gestão (OLIVEIRA, 2011; HAYNES; MARSHALL, 2017; AMARAL; TARGA, 2017). Ou seja, as pesquisas desse eixo buscam produzir conhecimento que possa ser utilizado pelos gestores na gestão de suas próprias carreiras ou de outras pessoas (DIAS; OSWALDO, 2012; FREIRE et al., 2014).

Essa pesquisa se dedicou a estudar as carreiras sob a perspectiva das teorias de identidade. Com isso, os trabalhos de Ibarra (1999; 2003; 2007) foram os principais norteadores dos caminhos seguidos. Contudo, outros estudos também contribuíram para o alcance dos objetivos propostos nesse projeto (BARLEY, 1989; MEIJERS, 1998; SVEJENOVA, 2005; GOLDSCHMIDT, 1990).

1.2 Gestão de Carreiras e Trabalho Criativo

Assim como as carreiras em geral, as carreiras criativas também têm passado por muitas mudanças, especialmente com as constantes modificações políticas, sociais e tecnológicas (MAUDONET, 2015). Essa dinâmica do mercado tem aberto frentes de pesquisa bastante importantes tanto para o desenvolvimento de novos trabalhos acadêmicos, quanto para os profissionais da indústria criativa (MATHIEU, 2012).

Dentre os principais estudos já existentes na literatura sobre carreiras criativas, pode-se destacar a discussão sobre os paradoxos de carreira (BENDASSOLI, WOOD JR., 2010), que estão diretamente relacionados com as incertezas existentes nas carreiras criativas (FAULKNER; ANDERSON, 1987; MENGER, 1999). Ainda inserida nessa relação, está a importância das forças sociais nas carreiras artísticas (WHITE, 1980; TEMPEST; MCKINLAY; STARKEY, 2004), bem como a reorientação das carreiras nas trajetórias artísticas (MAUDONET; JR., 2015; KIRSCHBAUM, 2007; MARKUSEN et al., 2006; PRES, LANDSMAN, 2004).

Podemos destacar quatro tipos de perspectivas para o futuro da pesquisa em gestão de carreiras criativas. A primeira delas é a axiológica, que visa a construção de conhecimentos sobre gestão de carreiras que permitam aos artistas e seus gestores atuar mais no planejamento

e ação, durante a carreira (gestão de carreiras voltada para a ação). A segunda perspectiva é tecnológica, em que a gestão de carreiras planeja e atua na carreira, levando em consideração as mudanças tecnológicas que afetam o contexto dessa carreira (BARUCH, 2004). A terceira é coletiva e pensa a carreira como uma gestão de grupo de artistas. A quarta perspectiva é social, no sentido que privilegia uma orientação do artista e de sua carreira para valores comunitários, associativos e solidários (MARKUSEN et al., 2006).

Muito relevantes para os objetivos dessa pesquisa, são os trabalhos relacionados à construção e aos caminhos de carreira para os profissionais das indústrias criativas (PEIPERL; ARTHUR; ANAND, 2002; INGLIS; CRAY, 2012) e as relações entre artistas e os seus gestores (ALVAREZ; SVEJENOVA, 2002). Além disso, são importantes os trabalhos que relacionam a autenticidade da construção das carreiras para os artistas e seus gestores (SVEJENOVA, 2005; JONES, 2002).

1.3 Identidade Organizacional

As discussões sobre identidade remontam a autores e assuntos dos mais diversos, dentro ou fora do contexto organizacional (HALL; ZHU; YAN, 2002; BARLEY, 1989). A compreensão do “eu” para o indivíduo no mundo da simbologia é um dos pontos de partida para a compreensão da identidade (GOLDSCHMIDT, 1990). Alguns autores abordam a questão da identidade na construção e desenvolvimento da carreira (SVEJENOVA, 2005; MEIJERS, 1998). Além da compreensão do “eu”, é importante, para a construção de uma carreira a visão do papel das redes de relacionamento na construção da identidade (IBARRA; DESHPANDE, 2007).

Nessa pesquisa, o contexto da identidade organizacional foi abordado segundo o modelo de Hatch e Schultz (2008), que combina as dimensões da imagem corporativa, da cultura organizacional e da visão estratégica na construção desse conceito. Segundo as autoras, a combinação entre esses três fatores representa tudo o que a organização é, diz e faz, e esse diagnóstico possibilita a compreensão de quão bem ela gere sua marca corporativa, durante toda a sua vida. A Figura 1.1 mostra o modelo de alinhamento que sustenta a relação entre essas três dimensões.

Figura 1.1 – Modelo de Alinhamento Visão-Cultura-Imagem

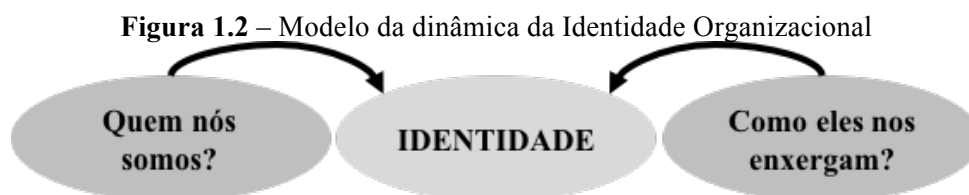


Fonte: Hatch e Schultz (2008), adaptado pelo autor

Marcas corporativas representam a maneira de uma organização se posicionar no mercado, buscando se diferenciar de seus concorrentes e fazendo com que o seu público-alvo tenha a sensação de pertencimento a ela (HATCH; SCHULTZ, 2008). As pessoas não compram coisas só pelo que elas fazem, mas também pelo que significam. Por isso, é necessário que a empresa esteja atenta a toda interpretação sobre o significado da marca e a quem o determina.

Marcas fortes não passam, simplesmente, significados diretamente para as pessoas. Elas as inspiram a criar esse significado, se expressando e simbolizando valores pessoais e culturais, através dos quais identificam outras que tenham os mesmos ou diferentes interesses e valores, construindo, assim, a sua própria identidade e as dos outros. Os símbolos de marca são diversos e fazem parte de um sistema, através do qual se conectam e apoiam uns aos outros no estabelecimento de relacionamento entre a organização e as suas pessoas de interesse. Essa experiência criada é responsável por retornar à marca o seu valor econômico (HATCH; SCHULTZ, 2008).

Um branding corporativo efetivo está intimamente ligado à identidade organizacional (HATCH; SCHULTZ, 2008). O primeiro passo para uma empresa atingir esse objetivo é saber quem ela é e como as pessoas a enxergam. A identidade é dinâmica e é um produto de contínuas negociações entre a organização e aqueles com quem ela se relaciona. Assim, criar um senso de “nós” permite que a organização comunique às pessoas o que a marca representa. A Figura 1.2 representa um modelo da dinâmica da identidade organizacional, no qual a cultura tem tanta influência na construção dessa identidade quando a imagem.



Fonte: Hatch e Schultz (2008), traduzido pelo autor.

De tempos em tempos, pode ocorrer um desalinhamento entre a cultura organizacional e a imagem corporativa. Por esse motivo, é necessário um constante monitoramento das relações entre os fatores que compõem a dinâmica da identidade organizacional. A ocorrência desse desalinhamento pode ser ocasionada pelo desequilíbrio entre a cultura e a imagem, identificável por duas disfunções da identidade organizacional: a hiperadaptação ou o narcisismo. A primeira caracteriza-se por organizações que se adaptam indiscriminadamente, de acordo com os desejos das pessoas, enquanto a segunda ocorre quando ela ignora completamente os anseios do seu público. Deve haver um balanceamento da identidade organizacional.

Explicitada a relação entre a cultura organizacional e a imagem dos stakeholders, é necessário, ainda, conhecer a visão estratégica da organização, que representa o que ela deseja ser e como quer ser vista. Deve-se atingir o efetivo alinhamento entre as três coisas, pois o desencontro entre qualquer uma delas atrapalha o valor que uma empresa espera obter, por interferir na motivação das pessoas de agir em nome da empresa (HATCH; SCHULTZ, 2008). Para isso, é importante a habilidade de avaliar, antecipar e lidar bem com as lacunas entre os três aspectos da identidade organizacional. De tempos em tempos, uma série de situações, maiores ou menores, criam oportunidades de desalinhamento que, se não forem gerenciados corretamente, jamais serão resolvidos.

A visão estratégica de uma organização não surge exclusivamente da mente do seu gestor. Envolve ouvir e responder às partes interessadas desde o início do processo de gestão da marca, pois é desde esse momento que o alinhamento entre ela e a imagem ocorre. Contudo, o crescimento leva a organização a territórios desconhecidos e perigosos, pois crescer significa trazer a bordo pessoas que não cresceram com a sua visão estratégica original. Para isso, o gerenciamento da marca pode servir como proteção da identidade organizacional inicial da empresa, relacionando o seu passado com o futuro (HATCH; SCHULTZ, 2008).

Um outro caminho que contribui positivamente para a gestão da marca corporativa é ouvir os funcionários, fazendo-os sentir parte da organização. Essa ação serve para o alinhamento da cultura organizacional com a visão estratégica, enquanto ouvir as partes interessadas externas

alinha a imagem com a visão (HATCH; SCHULTZ, 2008). A consequência disso é um alinhamento entre a cultura e a imagem, através do qual os empregados recebem retornos positivos dos clientes e outras pessoas, melhorando a sua motivação para trabalhar. A cultura organizacional é uma parceira silenciosa da gestão de marca, pois o que se pode saber sobre ela é implícito e tácito.

O mundo do público-alvo é cheio de oportunidades de interação com pessoas que estão tão preocupadas com o desenvolvimento da marca quanto a própria organização (HATCH; SCHULTZ, 2008). Elas investem emoção, energia e dinheiro nas marcas que gostam, e ouvi-las e responder a elas gera entusiasmo pela empresa e ajuda a produzir novas ideias e a melhorar a reputação organizacional. Identificar com efetividade esse público, sejam internos, externos ou indiretos (da comunidade) é importante para verificar quem eles são, como veem e o que esperam da empresa, auxiliando na definição de pontos sensíveis de ajustes da identidade organizacional.

Na sociedade atual, temas como sustentabilidade e responsabilidade social estão no centro do papel das organizações (HATCH; SCHULTZ, 2008). As melhores marcas são construídas através do auxílio às pessoas, buscando encontrar caminhos para serem usadas nas suas vidas, promovendo modelos de integração entre essas áreas. Contudo, ações sustentáveis e de responsabilidade social possuem riscos, devido a um possível desencontro de imagem por parte das pessoas interessadas. Por isso, uma comunicação constante melhora a maneira de os outros enxergarem as contribuições da organização para as principais questões da comunidade. Não há uma fórmula de sucesso, entretanto manter conversas abertas, ouvir e responder à comunidade auxilia a organização a encontrar o seu caminho.

Os estudos sobre gestão de marca corporativa com foco nos relacionamentos fazem parte da terceira onda do branding, cuja primeira teve foco no consumidor e a segunda na multifuncionalidade da gestão (HATCH; SCHULTZ, 2008). Nesse momento da pesquisa, a marca corporativa é vista como a voz da empresa, a sua identidade. Muitas vozes moldam e informam a marca corporativa através de diversas formas de comunicação (direta, indireta, cara a cara, virtual), canais tradicionais e novas mídias. Os gestores de marca a veem através dos olhos de inúmeras pessoas em diversas interações.

Atingir uma identidade organizacional é fundamental para uma efetiva gestão de marca corporativa. Para isso é imprescindível alinhar, e manter alinhadas, a imagem corporativa, a cultura organizacional e a visão estratégica. Para que esse alinhamento ocorra e seja duradouro, é necessário a consciência de que ele nunca estará completo, pois mudanças tecnológicas, econômicas, entre outras, sempre irão interferir em algum aspecto (HATCH; SCHULTZ,

2008). Deve-se levar em consideração, também, a visão de futuro pretendida desde o início para, em uma transição, planejar o futuro, ouvindo o público, e mantendo a noção de pertencimento por parte dos seus profissionais, motivando-os a conquistar os clientes.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1 O Enfoque no Setor da Música na Bahia

Uma série de atividades se enquadram no conceito das indústrias criativas, entre elas as artes. Por se tratar de um universo vasto de possibilidades, foi imprescindível para o sucesso dessa pesquisa a delimitação do foco de análise. Dessa maneira, foi utilizado o enfoque em artistas da música da Bahia. A escolha pela música relaciona-se diretamente com a relevância que ela possui nas indústrias criativas, percebida facilmente através do valor dado a esse gênero artístico pela sociedade.

Durante décadas, a indústria fonográfica se desenvolveu mundialmente e foi responsável por moldar as culturas criativas, desenvolver novas tecnologias de distribuição da sua produção. Com a proliferação da internet, do compartilhamento de arquivos de música digital e das redes sociais, o mercado musical sofreu forte impacto com o crescimento da pirataria, o maior acesso de novos artistas aos recursos de gravação e de distribuição do produto (WITT, 2015; ANDERSON, 2006).

Em segundo lugar, esse enfoque deriva do vínculo territorial da pesquisa com o objeto de estudo, uma vez que será nesse estado que ela será realizada. A Bahia é, ainda, o local onde atuei como profissional da música durante dez anos, me levando a conhecer a dinâmica de funcionamento do mercado e os seus principais atores. A música baiana é referência nacional de diversidade, criatividade nos mais variados estilos. Mais conhecida pela indústria do axé, desenvolvida ao longo da década de 1990, a música da Bahia formou referências como João Gilberto, Novos Baianos, Maria Bethânia, Raul Seixas, no rock e na MPB.

Atualmente, a música produzida no estado tem se destacado com o surgimento de diversos novos artistas. Nesse cenário, artistas como BaianaSystem, Maglore, Luedji Luna e Larissa Luz, entre outros, têm se destacado em festivais pelo país, bem como em aplicativos de compartilhamento e *streaming* de música (ARTISTAS, 2018). Assim, percebe-se a relevância desse gênero artístico para o desenvolvimento das indústrias criativas no estado e de que maneira ele pôde contribuir para o alcance dos objetivos da pesquisa.

Assim como são exemplo de criatividade artística, os atores do mercado musical baiano demonstram grande capacidade de desenvolvimento das suas próprias carreiras. Muitos enxergam as suas possibilidades de crescimento em outros estados, a gestão do relacionamento com o seu público, as possibilidades desenvolvimento da carreira, e usam dessa criatividade para progredir e prosseguir atuantes nesse mercado. Dessa maneira, a música da Bahia e os seus

representantes surgem como um objeto relevante de estudos visando atingir o objetivo dessa pesquisa, de discutir a gestão de carreiras criativas.

2.2 Pesquisa Qualitativa: Abordagem Biográfica

O estudo teve a abordagem biográfica como método de pesquisa qualitativa, utilizando-se da história de vida (MERRIL; WEST, 2009; ROULEAU, 2015; COLOMBY et al., 2016). A abordagem biográfica possui alguns tipos diferentes de métodos de pesquisa, como a história de vida e a autobiografia, buscando oferecer ao pesquisador a possibilidade de capturar uma sequência de acontecimentos vividos e contados pelo pesquisado (ROULEAU, 2015). A história de vida busca reconstruir, por meio de diálogo, a história do sujeito pesquisado (COLOMBY et al., 2016).

A abordagem biográfica, mais especificamente a história de vida, possui bastante importância para estudos sobre identidade, pois a sua construção, muitas vezes, passa pelas vivências e aprendizados do sujeito. De maneira similar, nas pesquisas sobre carreiras ela pode ser muito útil na produção de conhecimento sobre o campo.

A escolha por essa abordagem decorreu da busca pela compreensão acerca da forma que a carreira criativa se desenvolve ao longo da vida artística. No que se refere à construção da carreira criativa a partir do contexto da identidade, esse método se adequa aos objetivos desse estudo pois a identidade está diretamente ligada com a história de vida sob todos os aspectos identificados no modelo estudado: a imagem, a cultura e a visão. A maneira com a qual os artistas analisados lidam com esses aspectos, ao longo da sua vida, foram peças chave no melhor entendimento sobre o desenvolvimento das suas carreiras.

Nessa pesquisa, foram estudadas as experiências de três artistas baianos da música, sob o enfoque do alinhamento da imagem, cultura e visão para construção da identidade. Dessa maneira, as histórias de vida analisadas foram vistas de maneira global segundo essa teoria, mas cada uma com ênfase em uma das três dimensões da identidade. Os artistas selecionados para este estudo foram: Caetano Veloso, Amadeu Alves e o grupo BaianaSystem.

A seleção dos casos partiu de um levantamento prévio de grupos musicais ou artistas individuais da Bahia cujas carreiras tivessem aspectos relevantes para os objetivos da pesquisa. Esse levantamento foi realizado a partir do conhecimento preliminar do autor sobre a música feita na Bahia. Em seguida, foi elaborado um roteiro de questões, a serem respondidas por especialistas do setor musical do estado (jornalistas produtores, músicos e acadêmicos da área cultural), voltadas à complementação e/ou confirmação da lista, bem como a identificação de

ensinamentos desses exemplos e os principais desafios atuais da carreira artística na música, nos dias atuais.

A conclusão dessa etapa preliminar levou a uma lista de vinte e seis artistas identificados como os mais relevantes para a pesquisa. Esse grupo de artistas foi analisado, seguindo critérios relacionados a diferenças em alcance e tempo de carreira, relação com o mercado, identidade artística e cultural, além de adequação ao objetivo da pesquisa. O resultado final desse processo foi a exclusão de artistas que repetiam padrões de informações oferecidas e a opção por aqueles que se complementariam do ponto de vista das dimensões que podem afetar a carreira, oferecendo informações mais ricas. Além disso, foi utilizado o critério de artistas que fossem aparentemente mais acessíveis, do ponto de vista da pesquisa e do conhecimento do pesquisador.

Caetano Veloso, músico, cantor e compositor, baiano da cidade de Santo Amaro, é considerado um dos maiores artistas da música brasileira, com mais de cinquenta anos de carreira. Participante ativo da indústria fonográfica desde meados da década de 1960, viveu ativamente o período da ditadura militar brasileira, sendo exilado em Londres, entre os anos de 1969 e 1971. Por esse motivo, é um artista muito identificado com as lutas sociais, seja pela democratização do país durante o período de opressão, ou pelas questões relacionadas à pobreza e à política. Possui um público fiel e sempre crescente ao longo da sua carreira, bastante ligado aos seus posicionamentos e de grande influência popular. Passou, e ainda passa, por todas as grandes mudanças ocorridas no mercado musical, como a digitalização da música, o crescimento da pirataria, da internet e das redes sociais, se mantendo sempre em evidência ao longo dos anos.

Amadeu Alves, músico e produtor musical e cultural baiano é responsável por diversos trabalhos ao longo de sua carreira. Entre eles destaca-se a direção musical d'As Ganhadeiras de Itapuã, grupo composto por cantadoras, ganhadeiras e lavadeiras do bairro de Itapuã, em Salvador, que levam a identidade cultural da comunidade. Amadeu é coordenador, ainda, da Casa da Música, casa de cultura que busca fomentar a produção cultural do mesmo bairro, contribuindo para a democratização do acesso à cultura. Por não se tratar de uma figura de grande expressão perante o público, a quantidade de informações e descrição sobre a carreira do artista é bastante limitada.

O BaianaSystem é um grupo musical baiano, fundado em 2009, com o objetivo de encontrar novas possibilidades sonoras para a guitarra baiana. Formado por Russo Passapusso, Roberto Barreto, Marcelo Seko e Filipe Cartaxo, o grupo possui três discos lançados e é considerado um dos principais expoentes da nova geração da música brasileira, aliando à sua

música uma identidade visual bastante característica e um forte discurso político e social. Além de ter recebido uma série de prêmios nos últimos anos, já tocou diversas vezes fora do país e foi o único grupo brasileiro a ter uma música em um dos principais jogos de vídeo game do mundo, o Fifa 2016, da EA Sports. O grupo já realizou uma série de parcerias em seus trabalhos, com artistas importantes do mercado musical brasileiro (Nação Zumbi, Margareth Menezes, Márcio Victor, Gerônimo) e foi responsável pela trilha de abertura de novela da Rede Globo.

Nessa pesquisa, cada um desses artistas foi abordado com ênfase em uma das três dimensões da identidade. Assim, por ter uma carreira muito representativa e mais antiga, Caetano Veloso foi estudado sobre como o contexto da mudança tecnológica afeta a imagem na gestão da carreira. A análise sobre Amadeu Alves, pelo fato deste exercer um trabalho voltado para o desenvolvimento da comunidade, foi feito sobre o contexto social-comunitário afetando a cultura na gestão da carreira. Por fim, o BaianaSystem, foi estudado sobre o viés da liderança coletiva na dimensão da visão estratégica.

2.3 Desenho Metodológico

A identidade organizacional é fundamental para o sucesso de uma marca corporativa e deve ser gerida efetivamente durante toda a vida da organização (HATCH; SCHULTZ, 2008). No modelo construído pelas autoras, ela é composta pelo alinhamento entre três dimensões diferentes, mas complementares: a imagem corporativa, a cultura organizacional e a visão estratégica. Essas dimensões representam diferentes pontos de vista que devem ser levados em consideração por uma empresa. A imagem corporativa diz respeito à maneira com a qual o público-alvo enxerga a organização, enquanto a cultura está ligada à forma como os componentes internos a veem. Por fim, a visão estratégica está relacionada ao que ela deseja ser e como quer ser vista.

O correto alinhamento entre as três dimensões citadas é responsável pela definição clara e efetiva da identidade organizacional e reflete diretamente na sua estratégia e nos seus resultados. Por isso, é necessário, além de compreender o papel de cada uma dessas dimensões, entender as relações existentes entre elas e fazer a gestão correta. Para que esse alinhamento seja duradouro, contudo, é necessário ter a consciência de que ele nunca estará completo (HATCH; SCHULTZ, 2008). As constantes mudanças que ocorrem na sociedade, como as tecnológicas e as econômicas, além da sustentabilidade e da responsabilidade social sempre interferirão em algum aspecto do modelo da identidade organizacional.

Nesse contexto, as experiências estudadas foram analisadas de acordo com o modelo completo de gestão da identidade organizacional, considerando as três dimensões existentes. Contudo, essa análise levou em consideração aspectos individuais da construção e gestão das carreiras desses artistas, enfatizando dimensões específicas para cada um deles.

A pesquisa se estruturou em três fases independentes, porém interligadas. Nessas etapas, foram coletadas e analisadas informações relativas a construção e manutenção das dimensões da identidade organizacional, de acordo com o contexto específico de três diferentes artistas baianos da música. Essas análises possibilitaram uma melhor visão sobre a construção da identidade e da sua importância na gestão das carreiras criativas. O Quadro 2.1, a seguir, demonstra como foi dada a ênfase às dimensões em cada etapa do desenho metodológico da pesquisa.

Quadro 2.1 – Desenho Metodológico da Pesquisa

Fase	Ênfase na Dinâmica Identitária	Artista Estudado	Fontes de Dados	Resultados Esperados
1ª	Imagem	Caetano Veloso	Documentos	Conhecimento sobre como o contexto da mudança tecnológica afeta a dimensão da imagem na gestão da identidade de carreiras criativas
2ª	Cultura	Amadeu Alves	Documentos Entrevistas Semiestruturadas	Conhecimento sobre como o contexto do engajamento social-comunitário afeta a dimensão da cultura na gestão da identidade de carreiras criativas
3ª	Visão	BaianaSystem	Documentos	Conhecimento sobre como a liderança coletiva afeta a dimensão da visão estratégica na gestão da identidade de carreiras criativas

Fonte: Elaboração própria.

A escolha das técnicas utilizadas deve-se à particularidade de cada um dos casos estudados. No caso específico de Caetano Veloso, a sua longa trajetória de mais de cinquenta anos, e o espaço a ele dedicado pela mídia, proporcionam uma vastidão de documentos existentes, com fartura de informações que podem ser suficientes para o alcance do objetivo. É possível encontrar muitas entrevistas concedidas pelo cantor aos mais variados meios de comunicação, dissertações, teses e, inclusive, biografias, que possibilitaram uma análise profunda da sua carreira, sem que houvesse necessidade da realização de entrevistas.

O BaianaSystem, apesar de ser um grupo recente, fundado a apenas dez anos, possui uma grande quantidade de entrevistas e reportagens disponíveis na internet para análise. Esses documentos fornecem à pesquisa informações muito importantes e suficientes para o alcance dos objetivos do estudo. Já o artista Amadeu Alves, possui uma quantidade mais limitada de informações disponíveis. Com isso, os documentos existentes não dão conta de registrar a

quantidade de informações necessárias ao objetivo da pesquisa. Assim, visando captar tal riqueza de informações que esse exemplo pode proporcionar, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas com o artista e com pessoas que possuem alguma vinculação com a sua carreira, registrando-as através da produção desse documento.

2.4 Técnicas de Coleta de Dados

Visando atingir os objetivos específicos e o objetivo geral dessa pesquisa e, em consonância com a abordagem definida como ideal para obter esses resultados, foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados para a realização do trabalho: documentos e entrevistas semiestruturadas. Essas técnicas são melhor explicadas nos itens a seguir.

2.4.1 Documentos

Os documentos analisados nessa pesquisa estão relacionados às informações que podem ser obtidas sobre a história de vida e o caminho de carreira dos artistas estudados. Esses documentos foram solicitados e fornecidos pelos artistas e seus representantes para análise. Foram, ainda, realizadas buscas de documentos que pudessem ser úteis para o atingimento dos objetivos estabelecidos, na internet e em bibliotecas, por exemplo. Os itens a seguir detalham individualmente os formatos de documentos que foram buscados para cada caso a ser estudado.

2.4.1.1 Documentos de Caetano Veloso

Caetano Veloso, por ter uma carreira consolidada há muitos anos, possui um grande volume de documentos a serem pesquisados. Esses documentos foram categorizados, de acordo com a sua tipologia, em auto reflexivos e reflexivos. Os documentos auto reflexivos dizem respeito à autoanálise sobre o artista, ou seja, ele explicando, de maneira direta, os aspectos da sua carreira. Por sua vez, os documentos reflexivos tratam de informações sobre Caetano Veloso vindas de análise feita por outrem. O Quadro 2.2 detalha esses documentos e o tipo de análise encontrado em cada um deles.

Quadro 2.2 – Tipo de Análise dos Documentos de Caetano Veloso

Narrativa	Fonte
Auto reflexiva	Entrevistas para rádios
	Entrevistas para emissoras de TV
	Entrevistas para canais de internet
	Entrevistas para periódicos (revistas, jornais e portais da internet)
	Livros autobiográficos
Reflexiva	Entrevistas para rádios
	Entrevistas para emissoras de TV
	Entrevistas para canais de internet
	Entrevistas para periódicos (revistas, jornais e portais da internet)
	Artigos publicados em revistas e jornais não acadêmicos
	Livros biográficos
	Artigos publicados em revistas acadêmicas
	Dissertações de Mestrado
Teses de Doutorado	

Fonte: Elaboração própria.

Uma outra subcategoria foi identificada para análise dos documentos referentes a Caetano Veloso: a amplitude temporal. Esse outro critério está relacionado ao alcance que cada documento possui. A primeira das classificações de amplitude temporal é a amplitude temporal restrita, aqueles documentos que estão associados a alguma campanha ou lançamento, é focada e pontual. São os lançamentos de discos, livros e outros trabalhos do artista. A outra classificação é a amplitude temporal ampla que se caracteriza por descrever aspectos mais amplos da carreira do cantor ao longo dos anos. Essa categoria foi importante para a pesquisa pois identifica aqueles que possuem maior relevância para o alcance dos objetivos estabelecidos.

A análise dos documentos referentes à história de vida de Caetano Veloso foi dividida em quatro blocos, de acordo com as dimensões da identidade e o objetivo específico estabelecido para essa história de vida. Dessa maneira, os três primeiros blocos analisaram os aspectos específicos a imagem, cultura e visão do artista ao longo da sua carreira. O quarto bloco analisou de que maneira a imagem do cantor foi impactada pela tecnologia e suas mudanças ao longo da sua carreira de décadas na música. Foram importantes para a pesquisa informações sobre a imagem que tivessem relação, por exemplo, com a música digital, a pirataria e as redes sociais na carreira de Caetano Veloso. O Quadro 2.3 demonstra o roteiro de análise realizado com esses documentos.

Quadro 2.3 – Roteiro de Análise Documental

Foco da Etapa	Questões	Tipos de Documentos Analisados
Imagem	<ul style="list-style-type: none"> • Como o artista é percebido pelo público? • Como essa percepção do artista muda ao longo da sua carreira? 	Narrativa reflexiva
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Como o artista percebe a si mesmo? • Como ele se coloca em relação à carreira? • Como essa percepção e posicionamento mudam ao longo da sua carreira? 	Narrativa auto reflexiva
Visão	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os objetivos do artista na sua carreira? • Como esses objetivos se modificaram ao longo da carreira? • Como foi e é realizada a gestão desses objetivos de carreira? 	Narrativa auto reflexiva
Como a imagem é impactada pela tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Que tipo de tecnologia usada tem impacto na imagem do artista? • Como ele reage à tecnologia, seus recursos e mudanças? • Como o público reage ao artista no que diz respeito à tecnologia, seu uso e reação pelo artista? 	Narrativa reflexiva Narrativa auto reflexiva

Fonte: Elaboração própria.

2.4.1.2 Documentos de Amadeu Alves

Amadeu Alves é um artista que possui menos informações divulgadas através de documentos de fácil acesso e das fontes de pesquisa tradicionais. Ainda assim, foram buscadas informações sobre a sua carreira em uma série de meios disponíveis. Além disso, documentos fornecidos pelo músico que possuíssem alta relevância para os objetivos do trabalho foram solicitados. O foco principal da análise foi dado para a dimensão da cultura, afetada pelo contexto social-comunitário na gestão da identidade de carreira. De maneira similar ao ocorrido com Caetano Veloso, os documentos analisados no caso de Amadeu Alves foram classificados de acordo com a sua tipologia. A diferença está na menor variedade de tipos de documento, devido à menor abrangência da carreira do artista. O Quadro 2.4 demonstra a classificação dos documentos.

Quadro 2.4 – Tipo de Análise dos Documentos de Amadeu Alves

Narrativa	Fonte
Auto reflexiva	Entrevistas para rádios
	Entrevistas para emissoras de TV
	Entrevistas para canais de internet
	Entrevistas para periódicos (revistas, jornais e portais da internet)
Reflexiva	Entrevistas para rádios
	Entrevistas para emissoras de TV
	Entrevistas para canais de internet
	Entrevistas para periódicos (revistas, jornais e portais da internet)
	Artigos publicados em revistas e jornais não acadêmicos
	Documentos fornecidos pelo autor

Fonte: Elaboração própria.

De maneira similar ao item anterior, a análise documental foi dividida em quatro blocos, de acordo com as dimensões da identidade e o objetivo específico estabelecido para essa etapa do trabalho. Os três primeiros blocos analisaram individualmente as dimensões da identidade de carreira de Amadeu Alves, enquanto o último verificou o impacto do contexto social-comunitário na cultura do profissional. O Quadro 2.5 demonstra esses blocos de análise e as principais questões estudadas.

Quadro 2.5 – Roteiro de Análise Documental

Foco da Etapa	Questões	Tipos de Documentos Analisados
Imagem	<ul style="list-style-type: none"> • Como o artista é percebido pelo público? • Como essa percepção do artista muda ao longo da sua carreira? 	Narrativa reflexiva
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Como o artista percebe a si mesmo? • Como ele se coloca em relação à carreira? • Como essa percepção e posicionamento mudam ao longo da sua carreira? 	Narrativa auto reflexiva
Visão	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os objetivos do artista na sua carreira? • Como esses objetivos se modificaram ao longo da carreira? • Como foi e é realizada a gestão desses objetivos de carreira? 	Narrativa auto reflexiva
Impacto do contexto social-comunitário na cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Como a realidade social da comunidade em que o artista vive influencia quem ele é como artista? • Como essa realidade influencia no seu posicionamento? 	Narrativa auto reflexiva

Fonte: Elaboração própria.

2.4.1.3 Documentos do BaianaSystem

A banda BaianaSystem encontra-se numa posição intermediária, em comparação com Caetano Veloso e Amadeu Alves, no que diz respeito à quantidade de documentos. Já existe uma quantidade razoável disponível na internet e com acesso mais fácil. Além disso, o grupo é bastante presente nos meios digitais, possibilitando uma grande gama de informações úteis para a realização da pesquisa. Os documentos seguiram o mesmo critério de categorização utilizado para os casos anteriores. O Quadro 2.6 demonstra essas categorias e sua predominância nos documentos.

Quadro 2.6 – Tipo de Análise dos Documentos do BaianaSystem

Narrativa	Fonte
Auto reflexiva	Entrevistas para rádios
	Entrevistas para emissoras de TV
	Entrevistas para canais de internet
	Entrevistas para periódicos (revistas, jornais e portais da internet)
Reflexiva	Entrevistas para rádios
	Entrevistas para emissoras de TV
	Entrevistas para canais de internet
	Entrevistas para periódicos (revistas, jornais e portais da internet)
	Artigos publicados em revistas e jornais não acadêmicos
	Documentos fornecidos pelo grupo

Fonte: Elaboração própria.

A análise documental da BaianaSystem, dividida em quatro blocos, possui como aspectos principais a análise individual de cada dimensão da identidade de carreira do grupo e a verificação sobre a influência da liderança coletiva na visão estratégica. Dessa maneira, o primeiro bloco verificou a percepção do público sobre a banda, o segundo analisou como os seus integrantes a percebem e o terceiro verificou como o BaianaSystem, como coletivo, se enxerga e como deseja ser visto pelo seu público. Por fim, o quarto bloco verificou as principais dificuldades e pontos positivos da gestão coletiva da carreira do grupo baiano. O Quadro 2.7 demonstra o roteiro de análise documental do BaianaSystem.

Quadro 2.7 – Roteiro de Análise Documental

Foco da Etapa	Questões	Tipos de Documentos Analisados
Imagem	<ul style="list-style-type: none"> • Como o artista é percebido pelo público? • Como essa percepção do artista muda ao longo da sua carreira? 	Narrativa reflexiva
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Como o grupo percebe a si mesmo? • Há divergências na percepção das pessoas do grupo? • Quais são e como são administradas essas divergências? 	Narrativa auto reflexiva
Visão	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os objetivos do grupo na sua carreira? • Como esses objetivos se modificaram ao longo da carreira? • Como foi e é realizada a gestão desses objetivos de carreira? 	Narrativa auto reflexiva
Influência da liderança coletiva na visão	<ul style="list-style-type: none"> • Como a gestão coletiva do grupo impacta na sua carreira? • Há dificuldades devido à divergência de visões dos seus líderes? • Quais os principais pontos positivos e negativos dessa forma de gestão? 	Narrativa auto reflexiva

Fonte: Elaboração própria.

2.4.2 Entrevistas Semiestruturadas

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com Amadeu Alves e com pessoas relacionadas à sua carreira, visando compreender os principais aspectos da história de vida do artista no que diz respeito à gestão da sua carreira. Essas entrevistas seguiram um roteiro previamente estabelecido, deixando, contudo, a possibilidade de inclusões, exclusões ou mudanças de acordo com as respostas que foram sendo obtidas durante o processo (VERGARA, 2009). O formato de entrevista semiestruturada foi identificado como o ideal para essa pesquisa por permitir uma melhor dinâmica com o entrevistado, não sendo nem tão fechado e nem tão livre, possibilitando um maior foco no contexto da pesquisa.

Não foram realizadas entrevistas com Caetano Veloso, BaianaSystem ou com seus representantes, pois a quantidade de informações obtidas através da internet foi considerada como suficiente para atender aos objetivos da pesquisa.

2.4.2.1 Entrevistas com Amadeu Alves

A programação das entrevistas realizadas seguiu uma lógica em três etapas distintas, de acordo com o Quadro 2.8, a seguir:

Quadro 2.8 – Etapas das Entrevistas Semiestruturadas com Amadeu Alves

Etapa	Fonte de Dados	Resultados Esperados
Preparação	Análise de documentos	Obtenção de informações preliminares sobre o artista e formulação das questões de entrevista.
Aprofundamento	Entrevista semiestruturada Análise de documentos	Identificação das principais questões relativas à gestão da identidade de carreira do artista no contexto da dimensão da cultura.
Confirmação	Entrevista semiestruturada Análise de documentos	Confirmação das análises realizadas pelo pesquisador em relação aos dados fornecidos e coletados sobre o pesquisado.

Fonte: Elaboração própria.

Nesse caso, por tratar-se de carreira individual, as entrevistas foram realizadas, apenas, com o próprio pesquisado: Amadeu Alves. Foram realizadas duas entrevistas com o músico. A primeira, na etapa de aprofundamento, com o intuito de obter a explicação da sua história de vida, com enfoque na construção da sua identidade de carreira, sob todas as dimensões do modelo adotado, dando ênfase, entretanto, à dimensão da cultura. Nessa entrevista, as perguntas tiveram um perfil mais questionador, visando conhecer as informações mais relevantes acerca do perfil e da carreira do artista, para obter respostas mais abertas e livres. Já na etapa seguinte,

foi realizada entrevista voltada para a confirmação das análises realizadas, a partir dos dados fornecidos e das informações obtidas no primeiro momento. Aqui, as perguntas tiveram um perfil mais fechado, visando obter respostas mais objetivas e pontuais, para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Foi estabelecido um roteiro inicial para a entrevista semiestruturada, visando definir os principais pontos a serem abordados nos encontros com o artista. Essa entrevista foi dividida em sete blocos, nos quais os dois primeiros são dedicados à apresentação da pesquisa, do pesquisador e às questões éticas do trabalho. Em seguida, foram realizados momentos para questões relacionadas às três dimensões da identidade e para o impacto do contexto social-comunitário, nos blocos 3, 4, 5 e 6. O sétimo e último bloco, foi dedicado ao término da entrevista e a questões que não tenham sido abordadas durante a conversa mas que tanto o pesquisador quanto o artista consideraram importantes para a entrevista. O Quadro 2.9 demonstra algumas questões que foram abordadas em cada bloco.

Quadro 2.9 – Roteiro de Entrevista Semiestruturada com Amadeu Alves

Foco da Etapa	Informações/Perguntas
Apresentação do pesquisador e da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Pesquisador</u>: Administrador e músico interessado no desenvolvimento de estudos e da prática da gestão de carreiras nas indústrias criativas. • <u>Propósito da Pesquisa</u>: Auxiliar no desenvolvimento de novas pesquisas na área de carreiras nas indústrias criativas e na prática de profissionais dessas indústrias.
Ética da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Permissão para gravar as entrevistas, deixando clara a confidencialidade e o anonimato, com o objetivo de obter informações verdadeiras e efetivas para a pesquisa.
Imagem	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o alcance de público que você percebe que o seu trabalho tem? • Como é o seu relacionamento com o público e através de que meios ele se dá? • Qual a percepção que você tem sobre a maneira como o público enxerga o seu trabalho?
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Quem são as pessoas que trabalham com você? • Como é o relacionamento estabelecido entre você e as pessoas que trabalham com você? • Como você e as pessoas que trabalham com você enxergam o trabalho que é realizado?
Visão	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionalmente, quem você deseja ser? • Como você deseja que o seu público enxergue você e o seu trabalho? • Quais os objetivos que você tem estabelecidos para a sua carreira?
Impacto do contexto social-comunitário na cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Como o contexto social da sua comunidade influenciou quem você é como profissional? • De que maneira essa realidade está presente no trabalho que você desenvolve?
Término	<ul style="list-style-type: none"> • Questões que não foram abordadas mas que o artista considera relevantes a serem ditas, em função dos objetivos da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria.

2.5 Estratégia de Análise: Análise de Narrativas

A estratégia de análise empregada nessa pesquisa foi a análise de narrativas, cujo conceito descreve um texto, escrito ou falado, envolvendo sequências temporais de eventos e ações (MAITLIS, 2012). Narrativa é uma maneira de construir socialmente a realidade, estabelecendo quais são, foram e podem vir a ser as conexões entre eventos, sentimentos, pensamentos e ações. Elas exercem uma função crítica na estruturação da experiência e da identidade humanas, e são vistas frequentemente como o meio central através do qual as pessoas constroem, descrevem e entendem suas experiências.

Nos estudos organizacionais, a narrativa é tratada como uma forma de ação verbal, usada para explorar questões como a maneira com a qual os indivíduos constroem a sua identidade individual e organizacional (MAITLIS, 2012). Ela é, na psicologia, a maneira mais comum de investigar o desenvolvimento da identidade durante a vida, tendo diversas fontes de informações, como entrevistas, questionários, documentos ou trocas sociais.

São três os principais tipos de análise de narrativa: a análise temática, o mais comum, explora o conteúdo de uma história, focando no que é dito e com o objetivo de identificar conceitos chave em uma narrativa, ou conceitos comuns em um grupo delas; a análise estrutural, por sua vez, prioriza a forma com que a história é contada, analisando como a linguagem é utilizada para persuadir e para a organização interna de uma história; a análise dialógica, ou performática, incorpora elementos das outras duas, explorando ainda como elas são construídas conjuntamente por quem conta e quem ouve (narrador e audiência). A narrativa dialógica dá atenção também para os contextos social, histórico e cultural em que a troca de informação se dá, permitindo um exame das diferentes vozes através das quais uma única narrativa é construída, mostrando sua natureza inerente e colaborativa (MAITLIS, 2012).

A escolha dessa estratégia de análise para a pesquisa deve-se à relação clara entre a abordagem utilizada. As biografias nada mais são que narrativas de histórias de vida. Assim, nada mais coerente para o estudo em questão que a aplicação da análise de narrativas, que é, de fato, a de histórias. A unidade de análise da pesquisa é focada nas histórias que foram contadas, seja de maneira escrita ou oral, de acordo com o desenho metodológico estabelecido. Contudo, o estudo dessas histórias não foi realizado simultaneamente, mas fizeram parte de uma sequência cronológica, em cada etapa da pesquisa, como demonstrado no Quadro 2.10.

Quadro 2.10 – Processo de Análise de Narrativas Sob a Perspectiva de História de Vida

Fase	Artista Estudado	Processo de Análise	Fontes de Dados
1 ^a	Caetano Veloso	1.1 Análise de narrativas de imagem.	Documentos (entrevistas a rádio, TV, internet, periódicos; livros autobiográficos e biográficos; artigos acadêmicos e não acadêmicos; dissertações e teses)
		1.2 Análise de narrativas cultura.	
		1.3 Análise de narrativas de visão.	
		1.4 Análise de como as três dimensões se relacionam para formar a identidade.	
		1.5 Análise de como a imagem é influenciada pela tecnologia.	
2 ^a	Amadeu Alves	1.1 Análise de narrativas de imagem.	Entrevistas semiestruturadas Documentos (entrevistas a rádio, TV, internet, periódicos; artigos não acadêmicos; documentos fornecidos)
		1.2 Análise de narrativas cultura.	
		1.3 Análise de narrativas de visão.	
		1.4 Análise de como as três dimensões se relacionam para formar a identidade.	
		1.5 Análise de como a cultura é influenciada pelo contexto social-comunitário.	
3 ^a	BaianaSystem	1.1 Análise de narrativas de imagem.	Entrevistas semiestruturadas Documentos (entrevistas a rádio, TV, internet, periódicos; artigos não acadêmicos; documentos fornecidos)
		1.2 Análise de narrativas cultura.	
		1.3 Análise de narrativas de visão.	
		1.4 Análise de como as três dimensões se relacionam para formar a identidade.	
		1.5 Análise de como a visão é influenciada pela liderança coletiva.	

Fonte: Elaboração própria.

Cada fase da pesquisa ocorreu individualmente, foi dividida em cinco momentos e resultou em um artigo. Os quatro primeiros momentos possuem a mesma análise para todas as fases, diferindo apenas quanto à fonte de dados utilizada, de acordo com as necessidades de cada um. Nos três primeiros, a dedicação foi exclusiva na análise de cada uma das três dimensões da identidade, sob a perspectiva da história de vida de cada artista. Em seguida, foi analisada a relação entre essas três dimensões na formação e gestão da identidade.

Por fim, a pesquisa se dedicou a estudar aspectos específicos para cada caso trabalhado, de acordo com as perspectivas estabelecidas nos seus objetivos. Assim, no quinto e último momento, o processo de análise se deu da seguinte maneira: na primeira fase, a história de vida de Caetano Veloso teve analisada a maneira com a qual a sua imagem é influenciada pela tecnologia; na segunda fase, a história de Amadeu Alves foi estudada de maneira a compreender como a cultura é influenciada pelo contexto social-comunitário; já na terceira fase, a história da BaianaSystem teve analisada a influência que tem a visão em função da liderança coletiva.

No estudo dos casos, os documentos analisados foram dissecados de acordo com os pontos levantados que se relacionavam a cada um dos momentos definidos. Dessa maneira, cada informação obtida que tivesse ligação com alguma das perspectivas de análise da carreira dos artistas era selecionada e alocada no seu espectro específico. Em seguida, esses dados foram agrupados e os mais relevantes, aqueles mais repetidos ou considerados como mais importantes

na definição da identidade de carreira do artista, foram reunidos em torno de um conceito que os descrevesse em apenas uma palavra.

O processo de análise, durante a pesquisa, verificou as experiências dos artistas que estejam relacionadas com os objetivos estabelecidos. Essas histórias contribuíram fornecendo informações sobre a gestão da carreira desses artistas de maneira independente, focando-se nas dimensões e contextos definidos. Contudo, essas histórias se complementaram para o alcance do objetivo geral, uma vez que os enfoques dados em cada etapa são complementares, quando vistos de maneira conjunta.

CAPÍTULO 3 – GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS: PASSADO E FUTURO DA PESQUISA ACADÊMICA (ARTIGO A)¹

Resumo: Os estudos sobre gestão de carreiras evoluíram muito em conteúdo, métodos e teorias, mas o foco principal sempre foi na análise da carreira e não na sua gestão. A produção acadêmica em carreiras criativas ainda é discreta, fragmentada e ainda mais frágil em termos de gestão. Essa pesquisa buscou revisar e integrar a produção acadêmica sobre gestão de carreiras no contexto do trabalho criativo. Para isso, foi feita uma revisão das pesquisas acadêmicas publicadas, nacionalmente e internacionalmente, delimitando as principais teorias e dimensões. A análise do material pesquisado permitiu o desenvolvimento de quatro perspectivas para os estudos nesse campo: axiológica, tecnológica, coletiva e social. Os resultados desta análise contribuem para (a) uma melhor compreensão das dimensões de gestão da carreira criativa, (b) a identificação de desafios para estudos sobre esse tema e (c) uma discussão de orientações para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Gestão de carreiras; Carreiras criativas; Carreira artística; Identidade.

Abstract: Career management studies have evolved in content, methods and theories, but the main focus remains on career analysis and not on its management. Academic production in creative careers is still discrete, fragmented and even more fragile in terms of management. This research sought to review and integrate academic production on career management in the field of creative work. Thus, a literature review was made on published research, nationally and internationally, identifying the main theories and dimensions. The analysis of those material allowed the development of four perspectives for the studies: axiological, technological, collective and social. Results from that analysis produce (a) a better understanding of the dimensions of creative career management, (b) the identification of challenges for studies on this topic, and (c) a discussion on a guidelines for future research.

Keywords: Career management; Creative career; Artistic career; Identity.

¹ Este artigo segue os padrões de referências exigidos pela revista para a qual foi submetido para avaliação e publicação.

3.1 Introdução

A gestão de carreiras é um campo de estudos que se desenvolveu com maior força a partir da segunda metade da década de 1970 e tem passado por uma constante evolução ao longo desses anos. Partindo de um contexto em que a principal preocupação era o seu desenvolvimento dentro das organizações, as teorias sobre carreiras focaram nos principais componentes da carreira e na integração entre os objetivos do indivíduo e da organização (KILIMNIK; VISENTIN, 2014). Com o passar dos anos e o aumento da quantidade de estudos no campo das carreiras, houve uma maior dispersão. Ocorreu uma migração de temáticas focadas na relação entre o indivíduo e a organização para a análise de fatores pessoais, mais voltados para a vida profissional de uma pessoa ao longo da sua trajetória de vida (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989). Dessa mudança de direção surgiram diversas teorias e conteúdos que vieram para guiar os estudos em carreira ao longo dos últimos vinte anos, como as teorias da carreira proteana, sem fronteiras e multidirecionais. Outros temas bastante relevantes são as transições, as âncoras e as metáforas que, dentre outros assuntos, analisam e descrevem os processos e características de uma carreira.

Apesar de toda a evolução em quantidade e temáticas de pesquisa no campo das carreiras, é possível perceber a existência de um foco muito mais voltado para a carreira como teoria, seus conceitos, elementos e características. Dessa maneira, identifica-se uma escassez de estudos que analisem os processos e possibilidades de sua gestão, campo que surge como passível de novos trabalhos e contribuições acadêmicas e práticas. Ou seja, a gestão de carreiras vinha sendo considerada – implicitamente – como gestão da carreira dos trabalhadores de uma organização pela sua área gestão de pessoas, em um contexto onde as pessoas passavam grande parte da vida em uma organização.

No que diz respeito à gestão de carreiras criativas, ainda há uma grande fragmentação relacionada às principais temáticas abordadas nos estudos. A construção de teorias no campo de pesquisa em carreiras criativas, ainda é bastante discreta e pulverizada, com a existência de um determinado desencontro de abordagens. Aproveitando-se das pesquisas já existentes no campo de carreiras, os trabalhos que analisam as trajetórias artísticas ainda enfocam, principalmente, na análise dos processos de carreira e não na sua gestão.

O objetivo desta pesquisa é revisar e integrar a produção acadêmica sobre gestão de carreiras no contexto do trabalho criativo. Para isso, foi necessário revisar e compreender os principais trabalhos no campo das carreiras e da sua gestão, analisando-os e relacionando-os, de maneira conjunta, com os estudos mais relevantes sobre carreiras criativas. Dessa maneira,

há um entendimento dos diversos caminhos que esse campo de pesquisa seguiu no seu desenvolvimento, os impactos que proporcionou nas pesquisas sobre carreiras criativas. Em grande parte do estudo, as pesquisas associam carreiras criativas a carreiras artísticas. Então, criatividade e arte estarão conectados em muitos momentos.

O método utilizado foi a seleção e análise das pesquisas existentes e publicadas, nacionalmente e internacionalmente, que tratam do tema da carreira, da gestão da carreira e da carreira criativa. As buscas foram realizadas nas bases da Sage Publication Journal, Academy of Management, Emerald Insight, Routledge, Periódicos CAPES e Spell. Livros também foram pesquisados nas bases da Amazon, Estante Virtual e Library of Congress (EUA). Foram utilizadas as seguintes palavras-chave: carreira, carreira criativa, indústria cultural, indústria criativa, carreira artística e seus equivalentes na língua inglesa. A partir dessas pesquisas, foram selecionados os artigos que, após leitura do título e do resumo, apresentaram maior relevância para o alcance dos objetivos propostos por este estudo. Os resultados desta pesquisa delimitam algumas lacunas existentes no campo de estudos sobre gestão de carreiras criativas, apontando para perspectivas futuras da pesquisa acadêmica nesse campo.

3.2 Gestão de Carreiras: Principais Discussões

O termo “carreira” é usado para descrever as experiências de trabalho que uma pessoa desenvolve ao longo da sua vida profissional. O termo possui diferentes formas de interpretação e implicações para os indivíduos (COLLIN, 2007; ADAMSON; DOHERTY; VINEY, 1998). Apesar da existência de registros de trabalhos sobre carreiras desde 1937, somente a partir da segunda metade da década de 1970 estabeleceu-se um campo para análise das carreiras nos estudos das organizações e da gestão em âmbito internacional (KILIMNIK; VISENTIN, 2014). Esses trabalhos analisaram os componentes das carreiras e a sua ligação com as organizações, através da integração de objetivos individuais e organizacionais.

Na sequência, as carreiras foram estudadas sob diversos aspectos. Teorias foram desenvolvidas e diferentes dimensões discutidas para a análise de carreiras. Dentre as principais teorias discutidas estão as carreiras tradicionais, as sem fronteiras, proteanas e multidirecionais. As dimensões estudadas incluem as transições de carreira, as âncoras, as relações entre trabalho e vida pessoal, as metáforas de carreira, as identidades e as redes de relacionamento.

A produção acadêmica sobre carreiras e sua gestão se organiza em torno de dois eixos: um mais descritivo e outro mais axiológico. O eixo descritivo refere-se a um conjunto de pesquisas que buscam compreender o processo de carreira, descrevendo suas transições, seus

significados, suas metáforas, mas sem se preocuparem com a intervenção ou gestão da carreira feita pelos indivíduos ou pelas organizações. O eixo axiológico concentra pesquisas que privilegiam a produção de um conhecimento direcionado para a ação e para a preocupação com aspectos de gestão. Ou seja, as pesquisas desse eixo buscam produzir conhecimento que possa ser utilizado pelos indivíduos na gestão de suas próprias carreiras ou de outras pessoas. Esses indivíduos podem ser artistas ou gestores de artistas.

3.2.1 Carreiras como Compreensão de um Processo: A Dimensão da Descrição da Carreira

O conjunto de pesquisas focadas na descrição do processo de carreira cresceu bastante ao longo dos anos. Este se consolidou como um campo estudado sob múltiplas lentes que buscam, de maneira geral, compreender e explicar como a carreira de um indivíduo é construída e evolui, seja através do planejamento e acompanhamento da organização ou do direcionamento estabelecido pela própria pessoa. Assim, torna-se comum analisar a carreira com uma visão de processo, deixando de lado a preocupação com sua gestão.

3.2.1.1 Tipos e Sentidos das Carreiras

Tradicionalmente, os estudos sobre carreiras estão voltados para o universo organizacional, focando o desenvolvimento profissional dentro do conceito de emprego e empregabilidade (ALVES, 2012). Nas carreiras tradicionais, a visão do sucesso está diretamente relacionada a fatores como reconhecimento, promoções e remunerações. O crescimento profissional de um indivíduo diz respeito à ascensão na hierarquia de uma organização, ao longo da carreira.

A carreira proteana é um conceito que tem como objetivo principal a satisfação pessoal do indivíduo. Sendo um conceito muito ligado à autonomia e à instabilidade, substitui as relações profissionais de longo prazo pelas de curto prazo (HALL, 2002). Nesse contexto, o sucesso psicológico do indivíduo é a principal orientação de motivação e busca profissional, associado diretamente às esferas profissional, individual e familiar em um único contexto (ALVES, 2012).

O conceito de carreiras sem fronteiras, surgido em meados da década de 1990, caracteriza-se pela independência do indivíduo no controle da sua carreira, sua mobilidade profissional, aprendizado e desenvolvimento (ALVES, 2012). Segundo essa abordagem, o

trabalho é dinâmico e flexível, em termos de locais e horários, podendo ser oferecido em mais de uma organização. Não há estabilidade e o desenvolvimento profissional é horizontal. Nesse contexto, o indivíduo passa por diversas empresas e posições hierárquicas ao longo de sua carreira.

As carreiras multidirecionais vão de encontro às tradicionais, por serem flexíveis, dinâmicas e abertas a diferentes direções e possibilidades, inclusive de mudança total nos objetivos e metas do profissional (ROSA; ZAMPLER; STEFANO, 2017). Ser bem-sucedido, nas carreiras multidirecionais, não significa apenas subir na hierarquia, pois existem outros caminhos a serem trilhados (ROSA; ZAMPLER; STEFANO, 2017).

Além disso, outros estudos trabalham com a pesquisa de carreira tomando como referência o conceito de metáforas (INKSON, 2004; 2007). Por exemplo, nove metáforas-chaves podem agir como estruturas para muitas teorias de carreira, o que gera questões específicas. As metáforas-chave propostas por Inkson (2004) são as carreiras como herança; como construção; como ajuste; como ciclo; como jornada; como encontros e relações; como papéis; como recurso; e como história. A metáfora limita o pensamento profissional a estereótipos poderosos, mas amplia as visões através da consideração de metáforas alternativas e da criação de novas metáforas (INKSON, 2004).

3.2.1.2 Principais Dimensões de Estudo da Carreira

Diversas dimensões da carreira têm sido estudadas ao longo dos anos. Algumas se destacaram mais, seja na quantidade de trabalhos realizados, seja na relevância real de cada tema. Uma dimensão que tem sido bastante estudada há décadas é a transição de carreiras. O trabalho *Career Transitions* de Reis Louis (1980) é o precursor desse campo de estudo na literatura sobre carreiras (KILIMNIK; VISENTIN, 2014). A transição caracteriza-se por ser o período em que um indivíduo está trocando de papéis ou está em busca de um objetivo diferente. Ela seria uma etapa do desenvolvimento profissional e socioprofissional, podendo ser involuntária (demissão, divórcio) ou voluntária (retorno aos estudos, após um tempo afastado) (KILIMNIK; VISENTIN, 2014).

O termo âncoras de carreira (inclinação profissional) é usado para designar a autoimagem de uma pessoa em relação aos seus talentos, habilidades, motivos, necessidades, atitudes e valores no que diz respeito ao trabalho (SCHEIN, 1996). Essa autoimagem orienta e influencia a carreira do indivíduo, de maneira que ele não desistirá da sua escolha profissional, ainda que seja forçado a fazer outra escolha (SILVA, 2010). Schein (1996) propõe oito âncoras:

competência técnica/funcional, competência gerencial geral, autonomia/independência, segurança/estabilidade, criatividade empreendedora, serviço/dedicação a uma causa, puro desafio e estilo de vida (ROSA; ZAMPLER; STEFANO, 2017).

Diversas pesquisas abordam a necessidade de aquisição de habilidades específicas, visando atingir uma identidade de carreira. Essas habilidades são um conjunto de significados que combinam motivação, interesses e competências com papéis de carreira de um indivíduo (MEIJERS, 1998). O posicionamento da identidade está diretamente ligado ao histórico particular, contextos culturais e interacionais em que o indivíduo está inserido (LAPOINTE, 2010). Outras pesquisas tratam da necessidade de mudança de identidade com o objetivo de adequar-se às realidades organizacionais a que estão submetidos, abordando as mudanças positivas de identidade e suas potenciais implicações na criatividade dos indivíduos (HALL, 2002; IBARRA, 2003; 2010).

Redes de relacionamento constituem outra dimensão bastante considerada nas pesquisas. Redes são vistas como fundamentais para a construção da carreira, sendo estudadas a partir da maneira com a qual as afetam. São os recursos sociais a partir dos quais as carreiras se moldam (IBARRA; DESHPANDE, 2007). O termo ‘capital social’ é usado para descrever a importância das redes de relacionamento como recurso para compreender as mudanças nas formas de organização (TEMPEST; MCKINLEY; STARKEY, 2004). É bastante importante que o indivíduo cultive uma rede de relações, visando a construção de uma imagem positiva no mercado de trabalho, sendo um empreendedor de si mesmo, uma marca (BENDASSOLLI; WOOD JR., 2010).

3.2.2 Carreiras como Ação sobre um Processo: A Dimensão da Gestão da Carreira

A análise das pesquisas existentes no campo das carreiras demonstrou uma forte tendência a abordar o tema de um ponto de vista passivo, contemplativo, descritivo ou retrospectivo. Com efeito, a maior parte dos trabalhos realizados se preocupa em teorizar ou interpretar os componentes ou dimensões da carreira. Quando o objetivo é pensar em estratégias ativas que justifiquem a utilização do termo ‘gestão’ ou ‘administração’, são escassas as pesquisas existentes. Essa lacuna é bastante recorrente nas pesquisas encontradas, embora seja possível, em alguns campos de estudo, identificar poucos trabalhos que busquem analisar de maneira prática as estratégias possíveis de aplicação nas carreiras.

Quando se fala de carreiras artísticas, alguns autores se preocupam com esse aspecto, como na utilização das mídias sociais e de novas tecnologias de gestão por artistas

independentes na construção da carreira (HAYNES; MARSHALL, 2017; AMARAL; TARGA, 2017). Há, também, pesquisas que procuram demonstrar os aprendizados que administradores podem obter através da experiência de artistas e atletas (OLIVEIRA, 2011). Essas pesquisas trazem soluções para auxiliar os gestores de carreiras a encontrar caminhos para melhor gerir suas trajetórias profissionais.

Em outras áreas, essa realidade se mantém, mas, ainda assim, é possível encontrar alguns trabalhos que tenham a perspectiva axiológica como foco. Há pesquisas que apresentam a elaboração de planos de carreira, por parte das organizações, como instrumento efetivo de gestão integrada de pessoas (DIAS; OSWALDO, 2012). Outras pesquisas sugerem o empreendedorismo tecnológico como opção de carreira na aposentadoria (FREIRE et al., 2014). Embora seja possível encontrar pesquisas que utilizem da perspectiva axiológica para o desenvolvimento de carreiras, elas são, ainda, muito pouco representativas na produção acadêmica.

3.3 Gestão, Carreira e Trabalho Criativo: Pesquisas Existentes

As carreiras criativas não estão, necessariamente, ligadas à carreira nas artes (música, teatro, dança, artes plásticas, etc.). Na verdade, elas dizem respeito a pesquisas que versam sobre a mobilização da criatividade no dia-a-dia e no escopo da carreira. Elas incluem, por exemplo, trabalhos em agências publicitárias, que se utilizam da criatividade para a criação das suas peças (MCLEOD; O'DONOHUE; TOWNLEY, 2009). Dessa maneira, as carreiras artísticas estão inseridas no constructo das carreiras criativas, por também estarem ligadas à necessidade da criatividade no seu escopo profissional.

3.3.1 A Evolução dos Estudos sobre Gestão, Carreira e Trabalho Criativo

A existência de estudos que abordam as carreiras criativas não é um fenômeno recente. É possível encontrar registros deste tipo de trabalho desde o início da década de 1980, no livro 'Careers and Creativity', que relaciona carreiras e criatividade nas forças sociais das artes (WHITE, 1980). No contexto da gestão, ainda nessa década (em 1985) foi estabelecido o pressuposto da indústria cultural que define a convergência entre artes, negócios e tecnologia (BENDASSOLLI et al., 2009). Ao longo dos anos, uma série de novos estudos relacionaram conceitos de gestão e carreiras com o trabalho dos profissionais criativos.

Apesar do constante crescimento na quantidade de trabalhos nesse campo, é a partir dos anos 2000 que a pesquisa acadêmica nas indústrias criativas ganha corpo. Se avolumam as pesquisas e os conteúdos estudados. É nesse momento que pode-se perceber uma fragmentação de temáticas, que vão desde as várias áreas do campo (por exemplo, música, teatro, cinema), quanto de temáticas como os riscos da carreira criativa e o trabalho criativo (MENGER, 1999; TEMPEST; MCKINLAY; STARKEY, 2004).

Na produção acadêmica brasileira, observa-se esse movimento de maneira ainda mais tardia, a partir do final da década de 2000. Apesar disso, diversos estudos mostram-se relevantes para o campo, analisando, tanto a gestão das carreiras como relacionando-as com as principais teorias do campo (BENDASSOLLI; ANDRADE, 2011; TAVARES; PIMENTA; BALASSIANO, 2010).

Contudo, também no campo das indústrias criativas, há uma tendência à realização de pesquisas predominantemente descritivas, em detrimento das axiológicas. Percebe-se, claramente, uma ênfase na análise de situações e descrição de casos visando relacioná-los às principais teorias e sentidos de carreiras já estabelecidos na produção acadêmica sobre carreiras. Apesar disso, alguns temas se destacam nos estudos sobre carreiras criativas.

3.3.2 Principais Dimensões de Estudo da Carreira Criativa

No contexto das carreiras artísticas, muitas pesquisas abordam o processo de construção, desenvolvimento e manutenção da carreira de um artista. Embora casos e pontos de vista diferentes sejam abordados nessas pesquisas, existem alguns tópicos em comum que são estudados ou citados na maioria deles. Por exemplo, podemos destacar os riscos e as incertezas inerentes à carreira artística, a relação entre amadorismo-profissionalismo e as tensões na relação entre arte-gestão do trabalho criativo.

Um tema abordado com frequência em pesquisas sobre carreiras artísticas é a incerteza do mercado de trabalho, onde há constante aumento do emprego e do desemprego, como uma condição de inovação, auto realização e atração (MENGER, 1999). A alta atratividade das ocupações artísticas deve ser equilibrada com o risco de falha e de uma profissionalização mal sucedida, transformando empregos não rotineiros em empreendimentos efêmeros (BARLEY, 1989; MENGER, 1999; DUARTE; SILVA, 2013).

A construção das carreiras num ambiente de forças contraditórias originárias dos laços entre cultura e economia é analisada através da discussão das relações entre dois paradoxos: amadorismo-profissionalismo e entre valorização extrínseca-intrínseca do trabalho

(BENDASSOLI; WOOD JR., 2010). Seguindo um caminho similar, pode-se analisar a carreira artística além da noção de uma trajetória individual, enfocando a compreensão de como duas pessoas (um artista e o seu representante) podem sustentar o curso de uma carreira (ALVAREZ; SVEJENOVA, 2002). Essa compreensão suscita, ainda, a análise das tensões existentes nessa relação entre a gestão da carreira e a arte.

Há pesquisas que focam a carreira artística sob a ótica das principais teorias de carreira. Assim, analisa-se as configurações e desdobramentos da carreira de artistas, visando a compreensão dos pontos específicos que convergem com as teorias tradicional de carreira proteana e sem fronteiras (ALVES, 2012). Os estudos de carreira sem fronteiras se desenvolvem, ainda, através de um estudo de caso da trajetória de um indivíduo criativo comprometido com o objetivo de alcançar uma identidade/imagem distinta e verdadeira em relação ao tempo e ao público (SVEJENOVA, 2005).

A trajetória artística está diretamente relacionada com as estruturas dos campos de carreira. Por esse motivo, o caminho dos artistas é afetado por mudanças estruturais ocorridas nesses campos (KIRSCHBAUM, 2007). Com efeito, o conceito de identidade torna-se central, uma vez que ela gera e energiza as artes, tanto para grupos quanto para indivíduos. A produção artística é estimulada e sustentada por um mundo da arte: é moldada sob o comprometimento tanto de artistas quanto da audiência, seja na identidade individual ou na de grupos sociais (WHITE, 1980; FAULKNER, 1987; 2003).

3.4 Gestão de Carreiras Criativas: Perspectivas para o Futuro da Pesquisa

Como foi possível perceber nas sessões anteriores, os estudos de carreiras, em geral, têm passado por diversas mudanças ao longo dos anos. Com as carreiras criativas não tem sido diferente, especialmente com as constantes mudanças políticas, sociais e tecnológicas (MAUDONET, 2015). Essas mudanças têm aberto frentes de pesquisa bastante importantes, tanto para o desenvolvimento de novos trabalhos acadêmicos, quanto para os profissionais da indústria criativa.

Podemos destacar quatro tipos de perspectivas para o futuro da pesquisa em gestão de carreiras criativas. A primeira delas é a axiológica, que visa a construção de conhecimentos sobre gestão de carreiras que permitam aos criativos e seus gestores atuar mais no planejamento e ação, durante a carreira (gestão de carreiras voltada para a ação). A segunda perspectiva é tecnológica, em que a gestão de carreiras planeja e atua na carreira, levando em consideração as mudanças tecnológicas que afetam o contexto dessa carreira. A terceira é coletiva e pensa a

carreira como uma gestão de grupo de criativos. A quarta perspectiva é social, no sentido que privilegia uma orientação do criativo e de sua carreira para valores comunitários, associativos e solidários.

A perspectiva axiológica na gestão de carreiras criativas. A perspectiva axiológica procura construir conhecimentos sobre a gestão de carreiras, que permitam a maior atuação de criativos e seus gestores no planejamento e ação durante a carreira. Ela é voltada para a ação, no sentido prático da gestão, não se resumindo à descrição de um fenômeno ou de uma teoria de carreira. Analisa as decisões e implicações da gestão, buscando indicar caminhos efetivos no processo de uma carreira (PINHEIRO et al., 2016) criativa. Dessa maneira, há uma busca por conceitos que possibilitem a compreensão da carreira a partir de um contexto de planejamento, tomada de decisão e gestão, tendo a ação como sua principal âncora de conhecimento (AMARAL; TARGA, 2017).

A perspectiva tecnológica na gestão de carreiras criativas. A perspectiva tecnológica leva em consideração a maneira com a qual as constantes mudanças tecnológicas afetam e se articulam com os contextos da carreira. Há uma obsessão com as mídias eletrônicas por parte da geração X, para quem o *e-business* oferece grandes desafios e oportunidades de novos tipos de trabalho (BARUCH, 2004). Esse diálogo entre o trabalho criativo e as novas tecnologias pode levar a grandes benefícios em uma série de aspectos, como a sua incorporação em serviços de venda de ingressos, divulgação de trabalhos, estabelecimento e manutenção de redes de relacionamento com pares e público consumidor. Por isso, é importante para os profissionais das indústrias criativas estarem constantemente atentos a essas mudanças para que possam com elas lidar de maneira criativa e adequada (MAUDONET, 2015).

A perspectiva coletiva na gestão de carreiras criativas. Essa perspectiva pensa a carreira como uma gestão de grupo de criativos, expandindo o conceito de carreira individual para além de uma pessoa. Ela faz parte de um movimento crescente que enxerga a liderança em termos da colaboração entre duas ou mais pessoas (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2007). Essa perspectiva implica pluralidade, que é a influência de múltiplos líderes em situações organizacionais específicas (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012). Pode caracterizar, por exemplo, a gestão de uma banda musical ou de uma equipe de roteiristas de series televisivas, na qual não é a carreira de um único indivíduo que está sendo gerida, mas a de um grupo de pessoas. Apesar de esse ser, talvez, o exemplo mais claro da perspectiva coletiva, diversos contextos criativos podem se enquadrar nela, desde que representem uma coletividade como valor primordial do processo organizativo.

A perspectiva social na gestão de carreiras criativas. A perspectiva social de carreiras criativas privilegia a orientação do criativo para valores comunitários, associativos e solidários (HALL, 2000). Nesse contexto, o indivíduo não tem como objetivo principal de sua carreira a conquista de sucesso e/ou a obtenção de altos lucros com o seu trabalho. Ela está relacionada ao pertencimento a uma cultura étnica, racial, linguística, religiosa, regional ou nacional, que forma o indivíduo e direciona a sua carreira em prol da comunidade em que vive (HALL, 1999). Essa realidade visa a construção de carreiras sob visões comerciais comunitárias e sem fins lucrativos, priorizando o desenvolvimento de um grupo social, ou da comunidade em que está inserido (MARKUSEN et al., 2006). Nessa abordagem da carreira criativa, diversos outros setores da sociedade podem se inserir e contribuir para o desenvolvimento desse setor.

3.5 Conclusões

Esse artigo demonstrou a relação existente entre as perspectivas descritiva e axiológica nos estudos sobre carreiras e, mais especificamente, sobre carreiras artísticas. A revisão de pesquisas publicadas permitiu identificar que grande parte dos trabalhos trata das carreiras através de uma visão descritiva, focada nas teorias, seus conceitos, elementos e características. Assim, observa-se uma lacuna significativa no que diz respeito a pesquisas que estejam focadas na definição de estratégias de planejamento e ação para a gestão de carreiras criativas.

Os principais temas identificados nas pesquisas sobre carreira criativa estão ligados aos riscos e incertezas inerentes desse campo de trabalho e aos dilemas entre arte-gestão. Nesse setor há uma grande instabilidade profissional, com a constante abertura e fechamento de postos de trabalho, numa lógica de gestão por projetos. Com isso, não há espaço para muita acomodação por parte dos profissionais, uma vez que há um alto risco de ficar sem trabalho. Além disso, é necessário encontrar formas de conciliar os aspectos artísticos com os de gestão.

Existe, ainda, uma quantidade relevante de trabalhos que associam as carreiras artísticas às principais teorias de carreira. As mais abordadas são as carreiras sem fronteiras, as âncoras e as metáforas de carreira, que são bastante discutidas num contexto geral das pesquisas, não se restringindo ao universo criativo e artístico. Ainda que muito estudadas, são também analisadas sob o viés da perspectiva descritiva, deixando pouco conhecimento sobre questões voltadas para a ação.

Em suma, o presente artigo buscou contribuir para o avanço da pesquisa sobre carreiras criativas e artísticas, ao categorizar e discutir quatro perspectivas: a axiológica, a tecnológica, a coletiva e a social. Ele serve como ponto de partida para a discussão e definição de caminhos

a serem adotados, investigados e criticados por pesquisadores de carreiras. Indiretamente, ao refletirmos sobre questões de gestão de carreiras criativas estamos refletindo sobre uma dimensão fundamental da economia criativa e, com isso, gerando estímulo para seu desenvolvimento. Na prática profissional, nossa pesquisa pode auxiliar os artistas, aproximando-os da produção acadêmica na área, permitindo-os vislumbrar percursos e recursos para um melhor planejamento e desenvolvimento das suas carreiras.

Referências

- ADAMSON, S. J.; DOHERTY, N.; VINEY, C. The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice. **British Journal of Management**. Londres, vol. 9, n. 4, p. 251-259, dez. 1998.
- ALVAREZ, J. L.; SVEJENOVA, S. Symbiotic Careers in Movie Making: Pedro and Agustín Almodovar. In: PEIPERL, M.; ARTHUR, M.; ANAND, N. **Career Creativity: Explorations in the Remaking of Work**. Estados Unidos: Oxford University Press, 2002.
- ALVES, A. B. Um estudo sobre a jornada profissional do artista e as teorias de carreira. **Revista Pensamento & Realidade**. Vol. 27, n. 4, p. 71-90, 2012.
- AMARAL, A.; TARGA, P. V. Estudo da construção de carreira internacional aplicando os pilares do framework Scrum. **Revista de Tecnologia Aplicada**. V. 6, n. 3, p. 3-14, 2017.
- ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAURENCE, B. S. (Ed.) **Handbook of career theory**. New York: Cambridge University, 1989.
- BARLEY, S. R. Careers, identity, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. **Handbook of Career Theory**. Estados Unidos: Cambridge University Press, 1989.
- BARUCH, Y. **Managing Careers: theory and practice**. Inglaterra: Pearson Education Limited, 2004.
- BENDASSOLLI, P. F. ; JR., T. W. ; KIRSCHBAUM, C. ; CUNHA, M. P. e. Indústrias Criativas : Definição, Limites e Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 49, n. 1, p. 10-18, jan./mar., 2009.
- BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR, T. O Paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. **O&S**. Salvador, vol. 17, n. 53, p. 259-277, abr./jun., 2010.
- BENDASSOLLI, P. F. ; ANDRADE, J. E. B. Significado do Trabalho nas Indústrias Criativas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 51, n. 2, p. 143-159, mar./abr., 2011.

- COLLIN, A. The Meanings of Career. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. **Handbook of Career Studies**. Canadá: Sage Publications, 2007.
- CREVANI, L.; LINDGREN, M. ; PACKENDORFF, J. Shared Leadership : A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction. **International Journal of Leadership Studies**. Estados Unidos, vol. 3, n. 1, p. 40-67, 2007.
- DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; SERGI, V. Leadership in the Plural. **The Academy of Management Annals**. Vol. 6, n. 1, p. 211-283, jun., 2012.
- DIAS, E. A.; OSWALDO, Y. C. Plano de carreira como instrumento efetivo de gestão integrada de pessoas: relato de consultoria em administração pública. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**. Vol. 02, n. 02, 2012.
- DUARTE, M. de F.; SILVA, A. L. A experimentação do risco na carreira criativa: o caso de mestres da cultura do artesanato cearense. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. Campo Largo, vol. 12, n. 2, p. 22-38, mai/ago, 2013.
- FAULKNER, R. R. **Music on Demand**: composers and careers in the Hollywood Filme Industry. Estados Unidos: Transaction Publishers, 2003.
- FAULKNER, R. R.; ANDERSON, A. B. Short-Term Projects and Emergent Careers: Evidence from Hollywood. **The American Journal of Sociology**. Estados Unidos, vol. 92, n. 4, p. 879-909, 1987.
- FREIRE, J. R. S.; SANTOS, I. C. dos; SANTOS, S. A. dos; CASTRO, A. D. M. de; SOARES, D. A. S. R. Empreendedorismo tecnológico como opção carreira na aposentadoria. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. Vol. 03, n. 02, p. 94-119, 2014.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guaracira Lopes Louro. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- HALL, D. T.; ZHU, G.; YAN, A. Career Creativity as Protean Identity Transformation. In: PEIPERL, M.; ARTHUR, M.; ANAND, N. **Career Creativity**: Explorations in the Remaking of Work. Estados Unidos: Oxford University Press, 2002.
- HAYNES, J.; MARSHALL, L. Beats and tweets: Social media in the careers os independent musicians. **New Media & Society**. P. 1-21, 2017.
- IBARRA, H. **Working Identity**. Estados Unidos: Harvard Business School Press, 2003.
- IBARRA, H.; DESHPANDE, P. H. Networks and Identities: Reciprocal Influences on Career Processes and Outcomes. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. **Handbook of Career Studies**. Canada: Sage Publications, 2007.

- IBARRA, H.; BARBULESCU, R. Identity as narrative: prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. **Academy of Management Review**. Vol. 35, n. 1, p. 135-154, 2010.
- INKSON, K. Images of Career: Nine key metaphors. **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 65, p. 96-111, 2004.
- INKSON, K. **Understanding Careers: The Metaphors of Working Life**. Nova Zelândia: Sage Publications, 2007.
- KILIMNIK, Z. M.; VISENTIN, I. C. Evolução dos estudos internacionais sobre o tema carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, vol. 4, n. 2, mai/jun/jul/ago, p. 204-211, 2014.
- KIRSCHBAUM, C. Careers in the right beat: US jazz musicians' typical and non-typical trajectories. **Career Development International**. Vol. 12, n. 2, p. 187-201, 2007.
- LAPOINTE, K. Narrating career, positioning identity: Career identity as a narrative practice. **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 77, p. 1-9, 2010.
- MARKUSEN, A.; GILMORE, S.; JOHNSON, A.; LEVI, T.; MARTINEZ, A. **Crossover: how artists build careers across Commercial, Nonprofit and Community Work**. Estados Unidos: The William and Flora Hewlett Foundation, The James Irvine Foundation, Leveraging Investments in Creativity, 2006.
- MAUDONNET, D. L.; JR., T. W. Estratégias de reorientação a carreira musical frente às mudanças tecnológicas e institucionais. **XXXIX EnANPAD**. Belo Horizonte: Anpad, 2015.
- MCLEOD, C.; O'DONOHUE, S.; TOWNLEY, B. The elephant in the room? Class and creative careers in British advertising agencies. **Human Relations**. Inglaterra, vol. 62, n. 7, p. 1011-1039, 2009.
- MEIJERS, F. The development of a career identity. **International Journal for the Advancement of Counseling**. Holanda, vol. 20, p. 191-207, 1998.
- MENGER, P. M. Artistic Labor Markets and Careers. **Annual Review of Sociology**. Vol. 25, p. 541-574, 1999.
- OLIVEIRA, L. B. de. Carreiras "exóticas": o que administradores podem aprender com as vivências de artistas, atletas e outros profissionais. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, vol. 01, n. 02, set/out/nov/dez, 2011.
- PINHEIRO, C. M. P.; BARTH, M.; SILVA, A. C.; SCHOSLER, A.P.; Hey ho let's go, rock gaúcho: análise da gestão da banda Tequila Baby. **Revista Gestão Organizacional**. Vol., 9, n. 3, p. 36-50, set./dez., 2016.

ROSA, F. A. da S.; ZAMPLER, M. A.; STEFANO, S. R. Tipos de carreira: análise da produção científica. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, vol. 7, n. 1, p. 358-373, jan/fev/mar/abr, 2017.

SCHEIN, E. Career anchors: discovering your real values. **Revised Edition**. San Diego, 1993.

SILVA, R. de O. **Expressão Artística Popular e Carreira Empreendedora na Indústria Criativa Cearense: Os Cordelistas**. 2010. 122 f. TCC (Graduação) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.

SVEJENOVA, S. ‘The Path with the Heart’: Creating the Authentic Career. **Journal of Management Studies**. Estados Unidos, vol. 42, n. 5, p. 947-974, 2005.

TAVARES, E. ; PIMENTA, R. da C. ; BALASSIANO, M. Carreira sem Fronteiras : o Exemplo da Carreira no Futebol. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá**. Rio de Janeiro, ano 10, vol. 14, n. 2, p. 57-74, mai./set., 2010.

TEMPEST, S.; MCKINLAY, A., STARKEY, K. Careering alone: Careers and social capital in the financial services and television industries. **Human Relations**. Estados Unidos, vol. 57, n. 12, p. 1523-1545, 2004.

WHITE, H. C. **Careers and Creativity: social forces in the arts**. Estados Unidos: Westview Press, 1980.

CAPÍTULO 4 – GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS PELA IDENTIDADE: CAETANO VELOSO, IMAGEM E TECNOLOGIA (ARTIGO B)²

Resumo

Dentre os diversos conhecimentos que podem agregar valor à carreira criativa de um indivíduo, a identidade possui uma relevância estratégica. Uma gestão consciente da identidade pode levar a uma melhor compreensão sobre quem é o indivíduo e facilitar o alcance dos propósitos almejados. O objetivo deste artigo é fundamentar, descrever, discutir e categorizar conhecimentos sobre o papel da identidade na gestão de carreiras criativas. A dinâmica identitária na gestão da carreira envolve um relacionamento incessante entre imagem, cultura e visão. O contexto empírico regido pela metodologia biográfica é voltado para a carreira musical de Caetano Veloso, considerando as mudanças tecnológicas ocorridas no mercado musical e na sociedade. Os resultados da pesquisa fornecem um referencial para melhor conceber o valor da identidade na gestão de carreiras criativas, levando em consideração as mudanças tecnológicas que alteram, radicalmente, a lógica de setores de atividades criativas. Consequentemente, os resultados contribuem para melhor entender as dinâmicas intrínsecas da economia criativa do ponto de vista de suas carreiras e dinâmicas identitárias.

Palavras-chave: Carreiras criativas. Carreiras artísticas. Identidade organizacional. Imagem. Tecnologia.

² Este artigo segue os padrões de referências exigidos pela revista para a qual foi submetido para avaliação e publicação.

CREATIVE CAREERS MANAGEMENT THROUGH IDENTITY: CAETANO VELOSO, IMAGE AND TECHNOLOGY

Abstract

Among the several types of knowledge that can add value to an individual's creative career, identity has a strategic relevance. A conscious management of identity can lead to a better understanding about who is the person and facilitate the achievement of desired goals. The purpose of this article is to base, describe, discuss and categorize knowledge about the role of identity in creative career management. The identity dynamics in career management involves an ongoing relationship between image, culture and vision. The empirical context is orchestrated by a biographic method and based on the musical career of Caetano Veloso, considering the technological changes that have taken place in the music market and in society. The research results provide a vision for better designing the value of identity in creative career management, taking into account the technological changes that radically alter the logic of creative activity areas. Consequently, the results contribute to better understand the intrinsic dynamics of the creative economy from the point of view of their careers and identity dynamics.

Keywords: Creative Careers. Artistic Careers. Corporate Identity. Image. Technology.

4.1 Introdução

Muitos aspectos são determinantes para a carreira de profissionais. A identidade e sua gestão são fatores estratégicos, pois dizem respeito a tudo o que forma a personalidade de uma pessoa, o que ela é, o que faz e como é vista pelos seus pares e pelas organizações. Compreender e administrar o processo da identidade é fundamental para o indivíduo, ao longo da sua carreira, pois o mundo está em constante mudança e evolução, acompanhado pelos valores da sociedade, que repercutem diretamente na maneira com a qual as pessoas se apresentam.

No contexto das carreiras criativas, em geral, essa realidade é exacerbada, uma vez que o indivíduo se torna uma pessoa pública. Um criativo – em grande parte um artista – transforma-se numa marca, que se comunica diretamente com o seu público, com veículos de imprensa, seus pares e profissionais do setor. Por esse motivo, a gestão da identidade torna-se um fator ainda mais delicado e estratégico na gestão da carreira. Deve haver uma clareza sobre a maneira que o indivíduo deseja ser visto em função do seu perfil e das características de seu público. Isso deve estar alinhado com os propósitos almejados. Os criativos estão sempre associados a organizações, por mais que sejam efêmeras (organização por projeto), processos de organizar ('organizing', CZARNIWASKA, 2008; DUARTE; ALCADIPANI, 2016) ou que a organização seja centrada na pessoa do criativo. A carreira é uma organização atravessada por organizações de todas as naturezas. Assim, a percepção da identidade de carreira está intimamente conectada com a identidade organizacional.

O objetivo deste artigo é fundamentar, descrever, discutir e categorizar conhecimentos sobre o papel da identidade na gestão de carreiras criativas. Teoricamente, adotamos e aplicamos a proposta dinâmica de identidade organizacional elaborada por Hatch e Schultz (2008), que é ancorada no alinhamento das dimensões da imagem organizacional, da cultura organizacional e da visão estratégica. A escolha desse modelo deriva da necessidade de identificar soluções que auxiliem na gestão de carreiras criativas, e da importância da gestão da identidade nessas carreiras, até então só vista no contexto organizacional. Essa proposta permite integrar várias dimensões conceituais e alcançar aplicação prática no contexto da gestão da carreira.

Metodologicamente, a pesquisa está ancorada na abordagem biográfica, através da análise da carreira do cantor e compositor baiano Caetano Veloso. O método biográfico permite captar informações de forma sequencial, longitudinal, entendendo os desdobramentos e as sutilezas da identidade e da carreira como processos e não como produtos acabados ou pontuais no tempo. A coleta de informações se assenta na diversidade e riqueza documental que

caracteriza o universo de Caetano Veloso: entrevistas concedidas pelo artista a veículos de imprensa, artigos publicados em periódicos acadêmicos e não acadêmicos, livros biográficos e autobiográficos, teses e dissertações. Esses documentos foram organizados e interpretados com base na análise de narrativas (KIM, 2016; MAITLIS, 2012).

Durante a análise, constatamos que as mudanças tecnológicas representam um contexto importante para se entender a dinâmica identitária que mobiliza a gestão da carreira criativa de Caetano Veloso. Com uma carreira que atravessa um longo período temporal, o entendimento longitudinal da carreira de Caetano está envolvido com as principais mudanças tecnológicas do setor musical. Por causa disso, conferimos um enfoque especial para a mudança tecnológica em relação à gestão de carreiras criativas com base na identidade organizacional.

4.2 Gestão de Carreiras Criativas: Identidade Frente à Mudança Tecnológica

Nesta seção, realizamos a fundamentação da teoria a ser aplicada nas carreiras criativas. Para isso, demonstramos a necessidade de desenvolvimento de pesquisas que possuam um viés voltado para a prática. Em seguida, sistematizamos o modelo de identidade organizacional no contexto da identidade de carreira e apresentamos a relação entre ela e as mudanças tecnológicas ocorridas no contexto das indústrias criativas.

4.2.1 Gestão de carreiras: uma visão axiológica

A evolução dos estudos no campo das carreiras é perceptível, ao se analisar a quantidade de artigos publicados sobre o assunto, especialmente da última década. Com esse crescimento contínuo da produção, uma diversidade de temas se desenvolvem. Contudo, a partir de uma verificação mais próxima das abordagens desses trabalhos foi identificada a existência de dois eixos de pesquisa. Um é o eixo descritivo, onde o foco principal está nas teorias, conceitos, elementos e características de carreira (BENDASSOLI; WOOD JR, 2010; ADAMSON; DOHERTY; VINEY, 1998; COLLIN, 2007; IBARRA; DESHPANDE, 2007; INKSON, 2004; 2007). O outro é o axiológico, que verifica e expõe os processos e possibilidades da gestão de carreiras, visando construir conhecimentos que permitam o planejamento e a ação nas carreiras (DIAS; OSWALDO, 2012; FREIRE et al., 2014).

Nas pesquisas sobre carreiras, observa-se uma discrepância entre esses dois eixos, onde a balança pende para o lado do descritivo. Ou seja, há uma proporção maior de pesquisas descritivas, que demonstram as teorias ou verificam a sua aplicação inclusive em estudos de

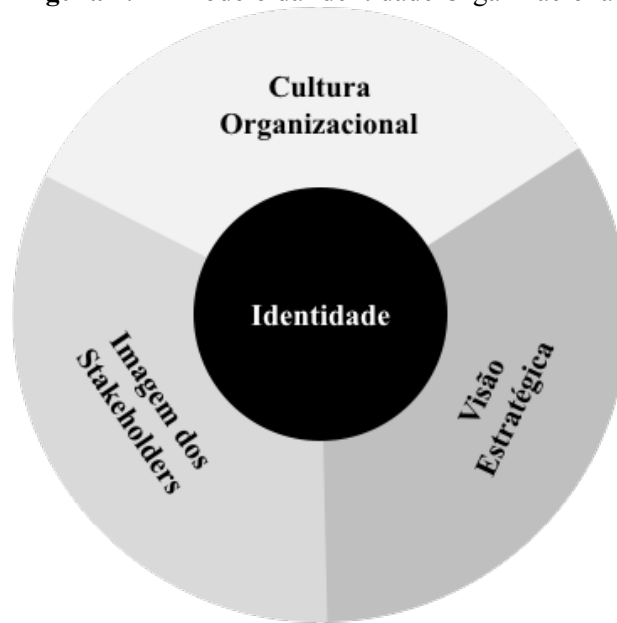
caso, em detrimento daquelas axiológicas, que sugerem caminhos e possibilidades de gestão para as carreiras dos indivíduos (BARLEY, 1989; MAUDONET; JR., 2015; GOLDSCHMIDT, 1990; KIDD, 1998). Com base nisso, esse artigo buscou seguir um caminho axiológico na sua elaboração, para contribuir com a gestão de carreiras a partir do estudo da identidade como parte fundamental desse processo.

4.2.2 Identidade organizacional como identidade de carreira

As discussões sobre identidade remontam aos mais diversos autores e assuntos, dentro ou fora do contexto organizacional (HALL; ZHU; YAN, 2002; BARLEY, 1989). Há uma vastidão de temas dentro das pesquisas nesse campo de estudo, como a compreensão do “eu” para o indivíduo (GOLDSCHMIDT, 1990), a identidade na construção e desenvolvimento da carreira (SVEJENOVA, 2005; MEIJERS, 1998) e o papel das redes de relacionamento na construção da identidade (IBARRA; DESHPANDE, 2007). Para as organizações, são aplicados os conceitos de identidade organizacional para tudo o que a organização é, diz e faz (HATCH; SCHULTZ, 2008).

Esse artigo escolheu e aplicou o modelo de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008) ao campo da gestão de carreiras. Marcas corporativas representam a forma de uma organização se posicionar no mercado, buscando se diferenciar de seus concorrentes e dando uma sensação de pertencimento das pessoas para com ela. De maneira similar, a dinâmica da carreira de um indivíduo pode ser percebida como a forma dele se colocar no mercado de trabalho durante a sua vida profissional. Um indivíduo é sempre inserido em organizações – processos organizacionais – ao longo de sua carreira. Então, carreiras são organizacionais por mais que pareçam exclusivamente individuais.

A identidade organizacional é formada pela combinação de três diferentes dimensões: a imagem organizacional, a cultura organizacional e a visão estratégica (HATCH; SCHULTZ, 2008). A imagem organizacional representa a maneira com a qual o público percebe a organização. A cultura organizacional, por sua vez, diz respeito à forma com a qual as pessoas que estão relacionadas internamente com a organização a percebem. Por fim, a visão estratégica explicita a maneira com a qual a organização deseja ser reconhecida por todas as pessoas e pelo mercado. O adequado alinhamento desses três fatores proporciona a compreensão de quão bem uma organização gere a sua marca organizacional durante toda a sua existência. A Figura 4.1 apresenta o modelo de identidade de Hatch e Schultz.

Figura 4.1 – Modelo da Identidade Organizacional

Fonte: Hatch; Schultz (2008, p. 11)

Nos processos de gestão de carreiras pode-se compreender essas dimensões a partir da compreensão do indivíduo como constituinte de processos organizacionais múltiplos e contínuos. De acordo com essa lógica, a imagem da pessoa é a forma com a qual as outras pessoas e as organizações percebem o profissional, como ela é vista por esses agentes. A cultura está relacionada à maneira que ela se enxerga, de acordo com os seus valores pessoais e profissionais, os aspectos que formam a personalidade desse indivíduo. Por fim, a visão está ligada aos objetivos de carreira estabelecidos por essa pessoa, a maneira como ela deseja ser enxergada e onde almeja chegar. Esses três aspectos, relacionados entre si, formam a identidade organizacional ao longo da carreira.

As três dimensões da identidade de carreira devem ser constantemente alinhadas e atualizadas. Para isso, é importante saber avaliar, antecipar e lidar adequadamente com os descompassos entre os três aspectos da identidade. O primeiro passo é a compreensão de quem o indivíduo é e como ele é visto pelas pessoas e organizações com quem se relaciona. Compreender os seus desejos e habilidades permite estabelecer objetivos a serem atingidos e planejar o caminho a ser seguido. É necessário, ainda, a consciência de que a identidade é dinâmica, produto de constantes negociações com outras pessoas e sujeita a uma série de situações que podem interferir em algum aspecto.

4.2.3 Carreira e mudança tecnológica

Os avanços tecnológicos, ocorridos de maneira cada vez mais acelerada, têm modificado a dinâmica da vida das pessoas nos mais diversos contextos produtivos (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011). Essas mudanças introduziram uma variedade de comportamentos sociais anteriormente desconhecidos e formas inovadoras de organização do trabalho, impactando diretamente no desenvolvimento e gestão das carreiras (CHANLAT, 1995; MORIN, 2001). Uma das principais causas dessas mudanças é a Internet, pois nesse ambiente foram criados novos formatos de se relacionar, de se comprar e vender produtos e de se obter informações.

No ambiente digital, as informações sobre carreiras, seu planejamento e gestão são de fácil acesso, seja no formato da autogestão ou com orientação mediada pelo computador (PEREIRA, 2013). Seja para estabelecer relacionamentos com pares, organizações, buscar recolocação profissional ou capacitação, a rede mundial de computadores, atualmente, dispõe de uma diversidade de informações. De maneira complementar, dispositivos portáteis como os smartphones e seus aplicativos possibilitaram que essa busca e acesso a tais dados sejam realizados em qualquer lugar, a qualquer hora. Tudo isso tornou ainda mais fácil a realização de atividades relacionadas às carreiras dos indivíduos.

Dentre os recursos que a Internet possibilitou, as redes sociais são centrais. Responsáveis por grande parte do tempo dedicado pelas pessoas durante o uso da Internet, elas cresceram exponencialmente ao longo das duas últimas décadas. Através das redes sociais as pessoas podem estabelecer relacionamento direto com outras pessoas que se identificam, com base na identidade, com outros profissionais e organizações do mesmo setor, bem como conhecer novas direções para a carreira (ROMAN, 2014; ESCOFFERY et al., 2017).

Além da questão do acesso à informação e aos relacionamentos, as mudanças tecnológicas têm ditado novas lógicas para a prestação de serviços (WILKOSZYNSKI; VIEIRA, 2013). Nos dias atuais, para diversos tipos de serviços, já não é mais necessário estar presente em um escritório para a execução de atividades laborais. Em muitos casos, elas podem ser realizadas do conforto de casa ou, ainda, durante uma viagem para outra cidade por meio de conexão remota. A existência desses recursos pode alterar drasticamente as escolhas e direcionamento de carreira de muitas pessoas que buscam maior liberdade na gestão do tempo e na qualidade de vida.

4.3 Metodologia de Pesquisa

Empiricamente, a pesquisa focou no setor criativo da música e na abordagem qualitativa do método biográfico. Essa seção explicita as argumentações para essas escolhas e detalha a metodologia, as técnicas de coleta de dados e a estratégia de análise das informações obtidas. Ela conclui com a contextualização da história de vida escolhida para o estudo.

4.3.1 Carreiras, tecnologia e gestão no setor criativo da música

As indústrias criativas abarcam diferentes atividades, sejam elas artísticas ou não. Num universo tão diverso de possibilidades de estudos em carreiras, é necessária a delimitação de um setor de destaque para análise. Dessa maneira, buscou-se estabelecer esse enfoque a partir do estudo das carreiras no setor artístico musical, pois trata-se de um campo que possui grande relevância para as indústrias criativas, seja social, economicamente ou em diversos outros aspectos.

As carreiras na indústria fonográfica mudaram significativamente nas últimas três décadas com o advento da música digital e da Internet. Durante anos, a indústria fonográfica foi responsável por moldar culturas criativas, possuindo total domínio sobre a tecnologia utilizada (discos de vinil e compact disc) e sobre os conteúdos produzidos e veiculados (SILVA; DIB; CARVALHO, 2016). Nesse contexto, os artistas eram, até certo ponto, reféns dos anseios lucrativos das grandes gravadoras e possuíam pouco controle sobre a sua carreira. Contudo, essa lógica passou por importantes mudanças a partir do final da década de 1990. Desde então, a formatação do mercado musical tem experimentado constantes alterações e reajustes. A seguir, são destacados três períodos estabelecidos como marcos pelos quais o setor criativo da música passou.

Indústria Fonográfica. O estágio da indústria fonográfica parte desde os primórdios da invenção do fonógrafo, passando pelo gramofone, que levou ao surgimento do disco, a era do rádio, dos grandes shows, durando até meados da década de 1990 com a popularização do compact disc (GENES; CRAVEIRO; PROENÇA, 2012). Nessa fase, surgiram e se consolidaram as grandes gravadoras, empresas que dominavam o mercado desde a produção artística, gerindo os conteúdos e os profissionais, até a fabricação e venda dos produtos disponíveis no mercado. Elas possuíam controle total sobre toda a cadeia produtiva do mercado musical, sendo as principais responsáveis pela gestão das carreiras dos artistas que estavam sob a sua tutela contratual.

Música Digital. A disseminação da Internet e a criação do formato MP3 para arquivos de áudio, na segunda metade da década de 1990, dão início à fase da música digital. Nesse estágio do mercado musical, as vendas de discos sofreram uma grande queda, devido ao aumento na pirataria, ocasionado pelo fácil e gratuito acesso à maior parte da produção musical mundial, através de programas de compartilhamento de arquivos (SAUERBRONN; BARROS, 2010). Essa crise causada pela tecnologia, forçou a indústria fonográfica a se adaptar à uma dinâmica que desenvolveu novas maneiras de vender a música (WITT, 2015). Houve, ainda, uma diminuição do foco na venda de discos e um crescimento na produção de shows dos artistas pertencentes às gravadoras.

Mídias Digitais. O estágio das mídias digitais surge, até certo ponto, como consequência dos acontecimentos gerados pela fase anterior vivida pelo mercado da música. Buscando uma alternativa para o grande prejuízo sofrido com a pirataria, as grandes empresas do setor encontraram nas plataformas digitais de vendas e de streaming de música, liderados principalmente pelo iTunes e pelo Spotify, mas não exclusivamente nas mãos delas (TURRI; JUNIOR, 2015). Por outro lado, a nova dinâmica dos relacionamentos, através da Internet e das redes sociais, possibilitou aos artistas um contato direto com o seu público, sem intermediários, além do controle efetivo da gestão das suas carreiras (ANDERSON, 2006). Essa nova realidade permitiu o crescimento de um mercado totalmente independente dos grandes produtores e gestores de artistas, o surgimento de diversos nomes que, em tempos anteriores, jamais teriam acesso a estúdios de gravação e exposição em emissoras de rádio e TV.

4.3.2 Abordagem biográfica de pesquisa

Foi adotada a abordagem biográfica como método de pesquisa qualitativa, utilizando-se, dentro de suas possibilidades, da história de vida, pois ela possibilita a captura de uma sequência de acontecimentos vividos e contados pelo pesquisado (MERRIL; WEST, 2009; ROULEAU, 2015; COLOMBY et al., 2016). A história de vida busca reconstruir, por meio de diálogo, a história do sujeito pesquisado (COLOMBY et al., 2016), entendendo que o conhecimento está ancorado em um processo, em uma lógica processual e longitudinal. Dessa maneira, ela é fundamental nos estudos sobre identidades e carreiras, pois sua construção, muitas vezes, passa pelas vivências e aprendizados do sujeito dentro de uma lógica de processo.

No desenho metodológico, o modelo de identidade organizacional estudado (HATCH; SCHULTZ, 2008) foi aplicado na carreira de Caetano Veloso, analisando as dimensões da imagem, da cultura e da visão do artista como organização. Em um segundo momento, foi dado

um enfoque especial à compreensão de como o contexto da mudança tecnológica afeta a dimensão da imagem do cantor.

Devido à longevidade e ao alcance da carreira de Caetano Veloso, estando em atividade e evidência na cultura musical brasileira por mais de cinquenta anos, há uma vastidão de documentos, com muitas informações disponíveis sobre o cantor. Com isso, a fonte de dados utilizada nessa pesquisa foi documental, incluindo documentos dos mais variados tipos encontrados e disponíveis. Esses documentos foram classificados de acordo com o seu tipo de narrativa em reflexivos e auto reflexivos. No primeiro caso, as informações e análises feitas sobre Caetano Veloso partem de outras pessoas: entrevistas e reportagens sobre ele em veículos de imprensa, livros biográficos, artigos publicados em revistas acadêmicas, ou não, dissertações e teses. No caso dos documentos de narrativa auto reflexiva, o próprio artista é responsável pela informação obtida, através de entrevistas para veículos de imprensa e livros autobiográficos. Os documentos coletados e analisados são apresentados no Quadro 4.1.

Quadro 4.1 – Documentos Coletados e Analisados

Tipo de Narrativa	Tipo de Documento	Referência
Auto reflexiva	Livro autobiográfico	VELOSO, C. Verdade Tropical . São Paulo: Companhia das Letras, 2017.
Auto reflexiva	Entrevista para a TV	VELOSO, C. Vox Populi. TV Cultura Digital . 1978. Disponível em < https://www.youtube.com/watch?v=P_eJM8LiqU0&t=887s > Acesso em: 10 de julho de 2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a TV	VELOSO, C. Jornal Hoje. Rede Globo . 1986. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=1iQjyhVDBqU&t=255s > Acesso em: 10 de julho de 2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a TV	VELOSO, C. Roda Viva. TV Cultura . 1996 Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=-IHORuI_Uts > Acesso em: 10 de julho de 2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a TV	VELOSO, C. Conversa com Bial. Rede Globo . 2017. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=iN546M3Bwp0 > Acesso em: 10 de julho de 2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a TV	VELOSO, C. Sangue Latino. Canal Brasil . 2018 Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=XTtBhP5NswY > Acesso em: 10 de julho de 2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a TV	VELOSO, C. Espelho. Canal Brasil . 2018. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=N_nhmK046LY > Acesso em: 10 de julho de 2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a TV	VELOSO, C. Ensaio. TV Cultura . 1998. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=vnRJJVlr46A > Acesso em: 11 de julho de 2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a Internet	VELOSO, C. Saraiva. 2009. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=dOo1iRR-P9U > Acesso em: 11 de julho de 2018.
Auto reflexiva	Coluna em jornal	VELOSO, C. Ainda Feliciano? Por que mentir tão descaradamente sobre fatos conhecidos? O Globo . Rio de Janeiro, 14/04/2013. Disponível em: < https://oglobo.globo.com/cultura/ainda-feliciano-8108640 > Acesso em: 18 ago. 2018.

Auto reflexiva	Entrevista para jornal	VELOSO, C. O Brasil vai cumprir Portugal. Sexo é o centro de tudo. Ser ateu não é o fim. Revista Ípsilon . Portugal, 2009.
Reflexiva	Tese de Doutorado	PROTTA, F. P. P. Caetano Veloso : um camaleão na cena cultural brasileira contemporânea. 2015. 207 f. Tese (Doutorado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.
Reflexiva	Tese de Doutorado	CARVALHO, C. A. R. de. Um ídolo, um pateta, um mito da multidão : construção da imagem de Caetano Veloso como artista e intelectual através da mídia. 2015. 317 f. Tese (Doutorado). Centro de Artes e Comunicação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.
Reflexiva	Tese de Doutorado	JULIÃO, R. B. Infinitivamente Pessoal : A verdade tropical de Caetano Veloso. 2016. 387 f. Tese (Doutorado). Faculdade de Letras, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.
Reflexiva	Capítulo de livro	SCHWARZ, R. Verdade Tropical: um percurso de nosso tempo. In: Martinha versus Lucrecia : Ensaios e Entrevistas. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.
Reflexiva	Livro biográfico	VELLOSO, M. Caetano Veloso . São Paulo: Moderna, 2002.
Reflexiva	Livro biográfico	WISNIK, G. Folha Explica Caetano Veloso . São Paulo: Publifolha, 2005.
Auto Reflexiva / Reflexiva	Entrevista para a Internet	CORRÊA, D. Caetano Veloso: “A hora é das gerações mais novas, claro; o que não quer dizer que eu deva me calar”. Tenho mais Discos que Amigos . Fev, 2017. Disponível em: < http://www.tenhomaisdiscosqueamigos.com/2017/06/08/caetano-veloso-entrevista-exclusiva/ > Acesso em: 12 de abril de 2019.
Auto Reflexiva / Reflexiva	Entrevista a periódico	HECKLER, B. Um Clássico. Bravo! São Paulo, n. 162, fev. 2011.

Fonte: Elaboração própria.

A análise desses documentos foi dividida em quatro ciclos, de acordo com as dimensões da identidade e o enfoque principal de estudo. Assim, os três primeiros ciclos foram dedicados a estudar aspectos específicos relacionados à imagem, à cultura e à visão de Caetano Veloso como organização ao longo de sua carreira. O quarto ciclo analisou de que maneira a imagem do cantor foi impactada pela tecnologia e suas mudanças ao longo da sua carreira. Para essa etapa, foi elaborado um roteiro de análise constituído de perguntas que norteassem cada uma das dimensões em seus ciclos. Além disso, os documentos foram analisados extraíndo-se informações relacionadas a cada ciclo que, posteriormente, foram reunidas e classificadas em torno de conceitos que as descrevessem.

4.3.3 A carreira criativa de Caetano Veloso

Caetano Veloso, músico, cantor e compositor brasileiro, nasceu em 7 de agosto de 1942, na cidade de Santo Amaro, recôncavo baiano, penúltimo de seis filhos biológicos e dois de criação. Na cidade, se formou musicalmente, tocando piano e violão e encantado com João Gilberto e a Bossa Nova (VELOSO, 2017). No início da década de 1960, se apresentava em bares de Salvador e participava do grupo do Teatro Vila Velha. Em 1964, vai para o Rio de

Janeiro acompanhando sua irmã caçula, Maria Bethânia, que substituiu Nara Leão no show Opinião. Nesse show, entre outras canções, ela interpretou a música “É de manhã” de autoria de Caetano Veloso que, posteriormente, foi gravada por Elizeth Cardoso e Wilson Simonal (VELOSO, 1998).

Lançou o seu disco de estreia em 1967, “Domingo com Gal”, e, desde então, outros 29 discos de estúdio, 17 ao vivo, além de uma série de coletâneas e DVDs. É um dos criadores do movimento tropicalista, ainda na década de 1960, tendo participado também do grupo Doces Bárbaros, juntamente com Gilberto Gil, Maria Bethânia e Gal Costa. Participante ativo da indústria fonográfica desde o início da sua carreira, viveu ativamente o período da ditadura militar no país, foi preso pelo governo militar e exilado em Londres, entre os anos de 1969 e 1971. Além disso, sua longeva carreira o fez vivenciar todas as grandes mudanças ocorridas no mercado musical, incluindo as ocorridas a partir da década de 1990, como a digitalização da música, o crescimento da pirataria, da Internet e das redes sociais, se mantendo sempre em evidência ao longo dos anos.

Ao longo da sua carreira, Caetano Veloso estabeleceu-se como um artista bastante ativo na mídia, com opiniões muito claras sobre os mais variados aspectos da sociedade brasileira, o que reconhece como uma vocação (VELOSO, 1996). É um artista muito identificado com as lutas sociais, seja pela democratização do país durante o período de opressão, ou pelas questões relacionadas à pobreza e à política. Seu trabalho é conhecido mundialmente, com um público cativo ao longo da sua carreira, bastante ligado aos seus posicionamentos e de grande influência popular. É considerado um dos maiores artistas da música brasileira, com mais de cinquenta anos de carreira.

4.4 Gestão de Carreiras Criativas e Dinâmica Identitária: A Experiência de Caetano Veloso

Nessa seção, realizamos a análise da carreira criativa de Caetano Veloso de acordo com a dinâmica identitária do modelo de Hatch e Schultz (2008). Nela, cada item refere-se à análise de uma dimensão do modelo no contexto da carreira do artista. Em seguida, enfoca-se os impactos da mudança tecnológica na sua imagem.

4.4.1 A imagem do artista

A imagem corporativa representa a maneira com a qual as pessoas de interesse ('stakeholders') enxergam uma organização (HATCH; SCHULTZ, 2008). No contexto da carreira de um artista, a imagem, de maneira similar, está ligada à forma com que o público e os veículos de comunicação percebem o artista. Essa percepção deriva, principalmente, da forma de se colocar do profissional, sua postura, sua maneira de falar. Por esse motivo, é necessário estar sempre atento aos fatores que influenciam nessa compreensão para trabalhar na correção de questões que causem uma leitura incorreta por parte do público.

A imagem de Caetano Veloso pode ser percebida de maneira bastante fragmentada, uma vez que ele se apresenta de diversas maneiras ao longo da sua carreira. A sua maneira de se colocar seja no que diz respeito ao seu trabalho artístico, à sua vida pessoal ou, ainda, às suas opiniões sobre temas variados é responsável por um posicionamento no mercado musical composto por muitas diferentes personificações da mesma pessoa. Os principais conceitos percebidos a partir das análises realizadas sobre o artista são apresentados a seguir.

Celebridade. Desde o início de sua carreira, Caetano Veloso estabeleceu um status de celebridade, legitimado pela mídia (CARVALHO, 2015). Isso se dá devido a uma constância de aparições nos meios de comunicação, trazendo-lhe uma grande visibilidade para o público. O estabelecimento desse sujeito midiático do cantor é responsável por um interesse do público não só nos aspectos da sua vida profissional artística, mas também nos pontos da sua vida privada (VELOSO, 2017). O público tem profundo interesse nas vidas pessoais de figuras públicas e essa superexposição leva Caetano Veloso ao imaginário das pessoas, através dos meios de comunicação de massa.

Pouco Modesto. Ao falar de si em entrevistas, Caetano Veloso expressa, mesmo que sutilmente, uma certa falta de modéstia. Isso permite uma leitura de que ele é um artista narcisista (CARVALHO, 2015). De fato, o cantor se apresenta como uma pessoa pouco modesta no que diz respeito ao seu trabalho artístico por não ter interesse de se desvalorizar nem vergonha de reconhecer o valor do que faz (VELOSO, 2017). Isso pode causar, em algumas pessoas, a percepção de que ele é arrogante. A sua falta de modéstia e vaidade, apesar de serem tratadas pelo artista com naturalidade, e não como um defeito, por diversas vezes foi responsável por desentendimentos, seja com outros artistas ou com profissionais da imprensa.

Formador de Opinião. Ao longo de sua carreira, Caetano Veloso estabeleceu-se como um artista legitimador de bens culturais e, principalmente da música popular de massa (CARVALHO, 2015). Isso quer dizer que a opinião do cantor sobre os mais variados assuntos,

sobretudo os relacionados à música, é sempre levada em consideração pela crítica e pelas pessoas, servindo como referência para legitimar a qualidade da referida produção (HECKLER, 2011). Essa imagem é consequência direta das frequentes participações e comentários realizados por ele através dos meios de comunicação, demonstrando bastante desenvoltura e originalidade ao falar de diversos temas (VELOSO, 1996).

Intelectual. Caetano Veloso, por conta da sua desenvoltura e originalidade ao falar dos mais diversos assuntos é considerado um intelectual (CARVALHO, 2015). É bastante comum ver o cantor se posicionar, de forma interessante, sobre temas como política e religião, embora ele reconheça, em entrevistas, não possuir conhecimento acadêmico sobre nenhum desses assuntos, mas não se furta de expor as suas opiniões (VELOSO, 1996). A construção dessa posição de intelectual começou desde o início da sua carreira, na década de 1960, com o seu posicionamento em entrevistas e participações em debates.

4.4.2 A cultura do artista

A cultura organizacional diz respeito à maneira de ser da organização (HATCH; SCHULTZ, 2008). Nas carreiras artísticas, ela está relacionada com quem é o artista e a sua forma de agir em relação aos diversos contextos da sociedade em que está inserido. Isso significa que a cultura de um profissional das artes tem muito a ver com a sua personalidade, a sua formação cultural e os valores que ele sustenta.

Ao longo da sua carreira, Caetano Veloso se posicionou em entrevistas, livros, revistas, entre outros, sobre os mais diversos aspectos da sua formação cultural. Desde posicionamentos sobre a sua personalidade, passando pela religiosidade, sexualidade, política e, também, por arte, o artista sempre esteve pronto para dar a sua opinião, estabelecendo o seu lugar de fala. A seguir, são listados os conceitos mais relevantes acerca da cultura de Caetano Veloso.

Elegante. Caetano Veloso, a princípio, não se declara ser uma pessoa muito vaidosa. Sob o ponto de vista estético, ele pontua reclamações da mãe e da esposa sobre a despreocupação dele quanto ao corte de cabelo e ao uso de boas roupas (VELOSO, 1996). Contudo, na mesma entrevista, ele diz “sempre me considerei naturalmente elegante. Isso é de família. [...] A minha elegância é aristocrática demais. Não me preocupo se aquilo é bom, se está certo para a ocasião, porque sempre acho que o que eu botar vai ficar enobrecido por mim”. Com relação à profissão, ele entende que o desejo natural de artistas pelo reconhecimento da sua obra é uma expressão da vaidade. Dessa maneira, ele procura tirar algum prazer das boas expectativas que as pessoas

têm dele. Pode-se concluir que Caetano Veloso não é uma pessoa modesta. Dito de maneira irônica (VELOSO, 1989) ou não, ele demonstra em entrelinhas ser uma pessoa vaidosa.

Ateu. A formação religiosa de Caetano Veloso é essencialmente católica, devido à forte influência familiar. Em segundo lugar, teve contato com o candomblé, que lhe foi apresentado por Maria Bethânia, sua irmã, e pelo contato com diversas pessoas dessa religião (CARVALHO, 2015). Apesar disso, Caetano Veloso, por diversas vezes já se declarou ateu em entrevistas que concedeu. Mais especificamente, ele se declara uma “pessoa antirreligiosa, que não acredita nas religiões, por considerar que elas enganam, oprimem e cerceiam o pensamento das pessoas” (VELOSO, 2009). Contudo, ele não trata as religiões com desrespeito, pois enxerga na religiosidade algo fundamental no mundo moderno, que é pano de fundo das vidas das pessoas (VELOSO, 2013).

Sexual. No que diz respeito à sexualidade, Caetano Veloso se mostra como uma pessoa que não gosta da maneira com a qual a imprensa aborda as intimidades sexuais das celebridades, pois acredita que essa forma as leva a mentir (CARVALHO, 2015). Sobre a própria sexualidade, ele resume: “Hoje penso, com mais coragem, que o certo é mesmo dizer que não sou nem bi, nem hétero, nem homo. [...] Somos sexuais” (VELOSO, 2017). Para além de falar da sua sexualidade, o que realmente importa é a maneira clara e aberta com a qual ele se posiciona sobre o assunto. Ele trata do tema da sexualidade sem nenhum preconceito ou tabu. É assim que acredita que a imprensa e a sociedade deveriam se colocar. Com efeito, ele declara que o seu posicionamento é contra a hipocrisia das pessoas ao abordar esse tema.

Antenado. Desde os tempos da Tropicália, Caetano Veloso tem se mostrado um artista antenado com tudo o que acontece ao seu redor, especialmente no mercado musical. Em comparação com alguns dos seus contemporâneos que, mesmo com trabalhos de muita qualidade, estagnaram nos seus estilos, ele transformou-se em um dos artistas mais inquietos da música brasileira (HECKLER, 2011). Ele demonstra isso em sua fala sobre a música atual: “Adoro funk. E sempre adorei axé. No rádio do carro, só ouço funk, pagode e sertanejo” (CORRÊA, 2017). Isso é perceptível ao analisar a evolução dos seus trabalhos que, periodicamente incorporam influências da música mais recente, seja através da sonoridade adquirida ou nas parcerias realizadas com jovens músicos dessas gerações.

4.4.3 A visão do artista

A visão estratégica refere-se à maneira que a organização deseja ser vista pelo seu público (HATCH; SCHULTZ, 2008). Esse entendimento se mantém no contexto artístico, a partir da

lógica em que o artista assume o lugar da organização, enquanto o público se mantém intocado. O que muda nessa relação é o fato de que, no caso da organização, o público tem a visão de uma marca, enquanto para o artista, essa visão é do indivíduo, do profissional da arte.

Caetano Veloso sempre deixou clara a sua vontade de ser percebido como um artista popular. Essa foi a tônica da sua carreira quando se analisa as relações estabelecidas por ele com outros artistas e com a imprensa, locais onde apareceu e o que tem falado, ao longo dos anos. Contudo, não é só isso que resume a maneira que ele gostaria de ser visto pelas pessoas com quem ele se relaciona. A seguir, são detalhados os conceitos mais relevantes identificados sobre a visão do artista.

Artista Popular. Caetano Veloso, apesar de ser visto como intelectual pelo público e pela mídia, quer ser visto como um artista popular de massa (VELOSO, 2017). É assim que ele se coloca perante o público, quando se analisa as suas parcerias e posicionamentos sobre a música. Ao mesmo tempo que faz parcerias com artistas considerados intelectuais, ele participa de trabalhos de artistas considerados de massa, que tem mais inserção no público em geral (HECKLER, 2011). De maneira similar, muitas vezes declara abertamente gostar desses artistas, inclusive gravando músicas de autoria dos mesmos. Ele mesmo se coloca como uma artista cujo destino é o da música popular: “Eu acho que meu destino é esse mesmo. De música popular. E eu gosto disso” (VELOSO, 1996).

Autônomo. A autonomia é algo que Caetano Veloso sempre prezou em relação à sua carreira musical. Ele nunca permitiu que a sua gravadora, a única com que assinou ao longo da sua carreira, obtivesse controle sobre os seus trabalhos e as suas ideias artísticas. Ele diz que “pessoalmente, sempre me senti independente. Nunca nenhuma gravadora se meteu no que eu fiz ou quis fazer” (CORRÊA, 2017). É nesse contexto que ele teve a possibilidade de gravar discos experimentais e se recusar a criar versões em espanhol para as suas músicas, visando ganhar mercado na América Latina (CARVALHO, 2015). Apesar disso, ele não ignora as questões relacionadas ao mercado e revela uma tensão entre a sua liberdade criativa e o valor das suas expressões musicais que representam o sucesso.

O resultado prático do estabelecimento da identidade de Caetano Veloso é percebido quando se analisa em conjunto conceitos de cada uma das suas dimensões. O cantor baiano se mostra, na sua dimensão da cultura, como uma pessoa bastante antenada com a evolução do mercado e da sonoridade da música, independente dos estilos mais evidentes em cada época. A partir desse conceito, estabelece, na sua visão, um desejo de ser percebido como artista popular, através de parcerias com artistas expoentes e de gravações com músicos das novas gerações. Essa atividade sempre ligada com o que está em voga ajuda a estabelecer uma imagem de

formador de opinião para Caetano Veloso, de um artista que legitima novos artistas e novos estilos musicais.

A trilogia *Cê*, composta pelos discos *Cê* (2006), *Zii Zie* (2009) e *Abraço* (2012) pode ser utilizada como exemplo do alinhamento entre as três dimensões da identidade de Caetano Veloso. Ela confirma o conceito de antenado que descreve a dimensão da cultura do cantor, pois traz uma sonoridade bastante influenciada por artistas da geração indie da música internacional, como a banda inglesa Arctic Monkeys, que fez bastante sucesso no período em que esses trabalhos foram lançados. Além disso, nesses discos, Caetano Veloso formou a banda *Cê*, composta pelos jovens Pedro Sá, Ricardo Dias Gomes e Marcelo Callado, com a proposta de fazer canções que soassem mais jovens e frescas (ANTUNES, 2013).

Esse movimento de Caetano Veloso, está alinhado com a sua dimensão da visão, onde fica explícito o desejo de ser percebido como um artista popular. Os três trabalhos da trilogia *Cê* aproximaram o cantor de uma geração nova e crescente de público que não necessariamente conhecia, ou se identificava, com a sua produção musical anterior. A proximidade, proporcionada por esses discos, com esse novo público é responsável por gerar a imagem de formador de opinião de Caetano Veloso, uma vez que legitima a qualidade musical de artistas com sonoridade similar às da trilogia, e a percepção de que ele seria o guru das novas gerações (HECKLER, 2011).

4.4.4 A mudança tecnológica e seus impactos na imagem do artista

O início da carreira de Caetano Veloso, na década de 1960, coincide com o estágio da indústria fonográfica, de grandes novidades da tecnologia mundial, como a invenção do computador e do videocassete, além da popularização dos veículos de comunicação de massa, como a televisão. Ele, que sempre se percebeu como um artista popular, soube se apropriar muito bem desses novos recursos para se manter sempre em evidência e estabelecer o seu lugar de fala (CARVALHO, 2015). Com frequência, participava de programas de televisão, aparecia em capas de revistas e jornais e deixava claro em entrevistas que nasceu para o espetáculo. Apesar disso, sempre manteve uma posição crítica sobre os meios de comunicação de massa e o papel nocivo que eles poderiam desempenhar para o público (VELOSO, 1972).

Principalmente durante as décadas de 1970 e 1980, ainda no período da indústria fonográfica, começa a se estabelecer a imagem de Caetano Veloso como celebridade, pouco modesto, formador de opinião e intelectual. Sempre presente nos principais veículos de imprensa da época, o cantor passou a despertar o interesse da mídia e do público nos aspectos

da sua vida pessoal. Nessas aparições, ele nunca se furtou a se posicionar sobre os mais variados temas, desde os pessoais até a política, economia e assuntos sociais (VELOSO, 1978). A consequência disso foi o crescimento do interesse nas suas opiniões, levando as pessoas a esse tipo de interpretação sobre o artista.

O estágio da música digital, a partir da segunda metade da década de 1990 e, especialmente, no início dos anos 2000 se apresentou como um período de intensas mudanças no mercado musical, cenário que se mantém mesmo nos dias de hoje (WITT, 2015). A proliferação da Internet, a invenção da música digital e dos programas de compartilhamento de arquivos de áudio causaram uma crise sem precedentes na indústria fonográfica. Criou-se uma realidade de crescimento incontrolável da pirataria e diminuição constante das vendas de discos, que culminaram na quebra e na incorporação de gravadoras, além de uma mudança de dinâmica do mercado que deu poder ao público consumidor e aos artistas (ANDERSON, 2006).

Esse período, que representou uma fase de mudanças tão significativas no mercado fonográfico e musical, dá início a um momento da carreira de Caetano Veloso que destaca a cultura de ‘antenado’ do cantor. Em 1997, um ano antes da criação do MP3 (WITT, 2015), lançou o livro *Verdade Tropical*, sobre a tropicália e com aspectos de autobiografia. Poucos anos depois, em 2004, lançou o disco *A Foreign Sound*, de regravações de sucessos internacionais, que antecedeu a trilogia *Cê gravado* com músicos da nova geração brasileira e inspirados na sonoridade da música indie que se destacava na época (HECKLER, 2011). Foi nesse momento que, de acordo com Heckler (2011), Caetano Veloso se tornou uma espécie de guru das novas gerações de artistas, reforçando a sua imagem de formador de opinião e intelectual.

No estágio atual, do domínio das mídias digitais, o impacto sofrido pela indústria fonográfica no sentido do consumo de música, se refletiu no desenvolvimento de um processo de venda de música digital e da criação das plataformas de streaming, que possibilitam a audição dos produtos fonográficos sem que haja a posse dos seus arquivos (ANDERSON, 2006). Além disso, as redes sociais causaram fortes mudanças no relacionamento entre o artista e o seu público. De uma hora para a outra, o contato, que até então era limitado por aparições nos meios de comunicação de massa, tornou-se praticamente pessoal e direto, exigindo dos profissionais e de suas assessorias, habilidade para gerar e gerir conteúdo em relação a sua imagem. Essas novas estruturas de divulgação e relacionamento possibilitam a comunicação direta da personalidade pessoal e artística do artista para com o seu público.

Nesse contexto de mudanças constantes, tanto no consumo de música quanto no relacionamento entre artistas e seu público, Caetano Veloso, mais uma vez, soube se adaptar às

exigências do mercado. Assim, a sua música adequou-se a sonoridades mais atuais, através de trabalhos com músicos mais jovens e pertencentes ao contexto atual, como nos discos formados pela Banda Cê (HECKLER, 2011), disponibilizados nas novas plataformas de música, assim como os seus trabalhos anteriores. Além disso, manteve durante o ano de 2008 o blog *Obra em Progresso*, em parceria com artistas da nova geração, compartilhando seu processo criativo com o público (VELOSO, 2017). Está presente nas redes sociais, geridas principalmente pela sua equipe, mas com esporádicas postagens realizadas por ele, que se responsabiliza por tudo o que é publicado (VELOSO, 2018). Por outro lado, demonstra estar pouco atento aos comentários ofensivos que as redes sociais apresentam nos dias atuais.

4.5 Gestão da Carreira Criativa e Dinâmica da Identidade Organizacional

A identidade é um dos aspectos mais importantes dentre os relacionados com a gestão da carreira, devido à necessidade do desenvolvimento de um permanente autoconhecimento por um indivíduo. Ela diz respeito à noção que uma pessoa tem sobre quem ela é, quais são os seus valores e como deseja ser vista por quem se relaciona com ela. Essa compreensão está diretamente ligada à formação pessoal e à relação de um indivíduo com a sociedade. Em se tratando da gestão da carreira, a esse autoconhecimento soma-se a questão sobre quais são os objetivos, onde se deseja chegar, qual é a sua visão estratégica.

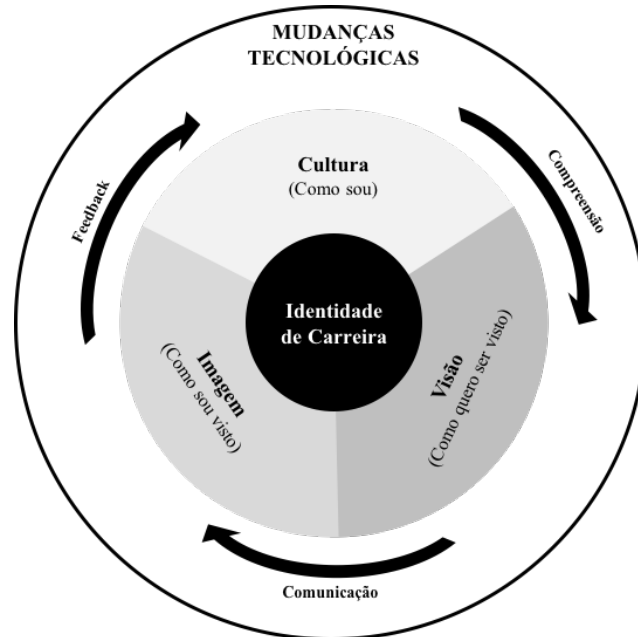
A dinâmica da identidade organizacional trata de três dimensões distintas que visam um resultado comum: a imagem organizacional, a cultura organizacional e a visão estratégica (HATCH; SCHULTZ, 2008). No contexto da gestão de carreiras, essas três dimensões adaptam-se à lógica do indivíduo em perpétua relação com organizações e percebido como processo de organização. Dessa maneira, a imagem refere-se à maneira que os pares e as organizações percebem o indivíduo; a cultura representa os valores culturais da pessoa, sua formação, a maneira como ela se enxerga; a visão estipula qual a trajetória de carreira que se deseja percorrer, como a pessoa quer ser vista.

A identidade de carreira de um indivíduo é fruto do alinhamento entre as três dimensões, que permite uma melhor comunicação e uma percepção mais efetiva sobre a pessoa, auxiliando na busca pelo cumprimento dos objetivos estabelecidos em sua visão estratégica. Esse alinhamento deve ser constantemente avaliado, pois diversos fatores externos podem comprometer o seu ajuste, causando problemas na identidade de carreira. Além disso, a construção de uma carreira, deve levar em consideração a passagem do tempo e a evolução da

sociedade e das tecnologias disponíveis, tornando imprescindível a permanente gestão da dinâmica entre a cultura, a visão e a imagem.

Nas carreiras criativas, esse alinhamento pode parecer ainda mais com o modelo da identidade organizacional. Um artista, por exemplo, pode ser visto pelo seu público como uma organização, um produto. Por isso, o cuidado deve ser ainda maior, para que a comunicação da imagem seja correta, e não comprometa a identidade percebida. Nesse sentido, pode-se entender a gestão da identidade como um ciclo, partindo da compreensão da cultura do artista. Em seguida, define-se a sua visão, estabelecendo-se as ferramentas e formato da comunicação das suas características. Essa reflexão e planejamento desembocam na imagem que, por fim, é percebida pelas pessoas de interesse, como um feedback das ações executadas. A Figura 4.2 apresenta o ciclo de identidade organizacional aplicado ao contexto da gestão de carreiras, enfatizada pelo fator das mudanças tecnológicas.

Figura 4.2 – Modelo de Identidade de Carreira como Processo de Organização



Fonte: Adaptado a partir de Hatch e Schultz (2008, p.11).

Dentre as disfunções que podem ser responsáveis pelo desalinhamento da identidade organizacional, a hiperadaptação está diretamente relacionada com a dimensão da imagem (HATCH; SCHULTZ, 2008). Ela é caracterizada por uma adaptação indiscriminada da identidade, de acordo com os desejos das pessoas. Assim, são realizadas adequações constantes da identidade para se ajustar às frequentes mudanças no gosto do público.

A gestão da identidade de carreira deve ser constantemente acompanhada, visando manter o alinhamento entre as três dimensões, pois os seus conceitos e aspectos podem ser modificados

com o passar do tempo. Cada dimensão tem um papel importante a desempenhar e, apesar de apresentadas como etapas de um ciclo, estão completamente interligadas entre si, sendo fundamental a sua constante revisão e alinhamento, para atingir a efetividade da gestão da identidade. Uma vez definida, a identidade pode servir como alicerce para todo o processo de gestão da carreira criativa.

4.5.1 Recursos tecnológicos e a gestão da imagem nas carreiras criativas

Entre os fatores que possuem implicação direta na gestão das carreiras criativas, as mudanças tecnológicas representam um dos mais importantes. Ao longo dos últimos vinte anos, especialmente a partir do desenvolvimento e disseminação da internet, as relações e a organização do trabalho mudaram de maneira significativa. Artistas independentes passaram a ter acesso a recursos que possibilitavam a autogestão das suas carreiras e as redes sociais diminuíram a distância entre eles e o seu público. Além delas, diversos novos e recursos tecnológicos foram e são desenvolvidos para auxiliar desde a produção de conteúdo artístico até a melhoria da gestão dos relacionamentos, venda e gestão dos produtos e serviços, impactando diretamente na sua identidade. Nesse sentido, a utilização desses recursos é responsável por construir a imagem que o público tem do profissional criativo.

Redes Sociais. As redes sociais são, talvez, a principal ferramenta que pode contribuir para a gestão da imagem. É nelas que são postadas fotos, notícias e informações sobre o artista, seja apenas para a divulgação ou para estabelecer o relacionamento com o público. Nelas, é possível obter opiniões e dúvidas das pessoas interessadas no trabalho, estabelecer relação com parceiros e até vender produtos fruto do trabalho. Deve-se, contudo, bastante cuidado ao lidar com esse tipo de mídia, pois qualquer ponto e posicionamento fora do que é esperado socialmente pode ter um impacto negativo na imagem e, até, na reputação do profissional.

Serviços de Streaming. Na atual formatação do mercado fonográfico, as plataformas de streaming de música e de venda de música digital tem um espaço de bastante importância. Elas são responsáveis por um decréscimo dos níveis de pirataria pelo mundo e vem crescendo como um formato de negócio para artistas menores publicarem e monetizarem a partir dos seus trabalhos. São inúmeras possibilidades de aplicativos que oferecem esse tipo de serviço e estar fora deles pode ser uma grande negligência na busca por atingir e manter o público.

Compartilhamento de Vídeos. Sites de compartilhamento de vídeos são outra ferramenta que tem se mostrado bastante útil na formação e gestão da imagem de um artista. A partir deles é possível postar clipes de música, criar tutoriais ensinando a realizar algum tipo de

trabalho e manter conversas com o público. Em muitos, já é possível realizar transmissões ao vivo, onde pode-se mostrar o trabalho e conversar com as pessoas que assistem em tempo real. Assim como nas redes sociais, é necessário ter muita atenção no conteúdo que é postado, pois muitos assuntos são delicados nos dias atuais para a sociedade e, publicações que firam valores da sociedade podem causar grande impacto negativo na imagem do profissional.

Sites e Portais. Com o estabelecimento da internet, praticamente toda a mídia impressa migrou para as redes, através da criação de sites e portais próprios de notícias. Além disso, novos e menores portais, a maioria deles independentes, surgiram e conquistaram um grande número de seguidores. Dessa maneira, é imprescindível que o artista esteja atento àqueles portais que estão relacionados com o seu público. Com isso, pode-se estabelecer relacionamento com os mesmos, uma vez que é neles que poderão ser postadas notícias e serem realizadas entrevistas para apresentar os trabalhos e o próprio artista.

Além desses, outros recursos digitais ainda existem, e outros podem ser criados, para contribuir com a gestão da imagem na carreira de um artista. É necessária atenção para que o acesso a esse tipo de serviço seja realizado com vistas a otimizar o trabalho criativo.

4.6 Discussão

A lacuna existente de estudos na perspectiva axiológica, focadas na prática da gestão de carreiras e, principalmente, de carreiras criativas, enseja uma necessidade identificada a partir das vivências de profissionais desse campo. Muitos indivíduos atuantes na área das indústrias criativas não possuem ou possuem poucos elementos e ferramentas que os auxiliem e orientem no sentido de organizar os seus processos e gerir os seus projetos. De acordo com essa compreensão, essa pesquisa buscou contribuir com a perspectiva axiológica dos estudos em carreiras criativas, servindo como ponto de partida para outros trabalhos que contribuam tanto para os estudos teóricos quanto para a prática nesse campo.

A aplicação de um modelo de identidade organizacional no contexto das carreiras criativas tem poder de ajudar a pensar sobre elas e como agir sobre as mesmas. A reflexão proposta no modelo de Hatch e Schultz (2008) possibilita aos artistas e aos profissionais que trabalham com eles, como gestores dessas carreiras, uma melhor percepção da identidade artística e ação estratégica para a qual esse caminho estará voltado. Essa compreensão oferece uma nova visão (axiológica) para entender o papel da identidade na carreira de um profissional das indústrias criativas. Enquanto os estudos tradicionais em identidade de carreira, em geral, são focados na formação pessoal e social de um indivíduo, a aplicação do modelo de identidade

organizacional trata dele como uma organização, que precisa compreender, comunicar e gerir a sua dinâmica identitária. A continuidade de pesquisas segundo essa proposta pode enriquecer ainda mais as possibilidades de informações nesse campo.

Em tempos de constantes mudanças no contexto das relações interpessoais, os avanços tecnológicos têm se apresentado como um fator especialmente relevante para a gestão de carreiras. Dentro do campo das carreiras criativas, os variados recursos existentes atualmente, somados aos que surgem frequentemente, apresentam-se como perspectivas importantes para aprofundamento das pesquisas futuras. Não só na gestão da identidade de carreira no setor musical, mas nas indústrias criativas como um todo, meios como as redes sociais, serviços de streaming e sites de compartilhamento de vídeos, são importantes na abertura de campo para pesquisas futuras.

4.7 Conclusão

Esse artigo teve o objetivo de discutir e descrever um modelo de gestão de carreiras criativas, usando como base a definição e gestão da identidade de um indivíduo. Para isso, aplicou-se o modelo de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008) nesse contexto, e o impacto das mudanças tecnológicas na dimensão da imagem do profissional criativo. Após a análise dos estudos no campo das carreiras, as pesquisas existentes foram classificadas segundo as perspectivas descritiva (descrição das carreiras) e axiológica (gestão das carreiras), identificando, na segunda, uma lacuna de trabalhos.

A abordagem biográfica foi utilizada na análise da gestão de carreiras criativas no campo da música, pela proximidade entre a trajetória profissional e a história de vida de um indivíduo. A carreira de Caetano Veloso foi estudada através de documentos como entrevistas, reportagens, livros, artigos, entre outros, que se relacionassem com o objetivo do trabalho. Nela, foi aplicado o modelo de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008), enfatizando a dimensão da imagem e sua relação com as mudanças tecnológicas ocorridas no mercado musical. Foram definidos conceitos que descrevem cada uma das dimensões do modelo, de acordo com o que cada uma delas representa na personalidade, objetivos e percepção do público da carreira do cantor.

A dinâmica da identidade organizacional pode ser um fator bastante importante para a gestão da carreira de um indivíduo. A gestão da sua identidade profissional pode possibilitar uma melhor compreensão da relação entre a sua personalidade, a sua formação pessoal e como ele é percebido pelos seus pares e pelas organizações com quem se relaciona. Esse processo

permite a realização de ajustes de conduta, de acordo com a cultura do profissional, visando o estabelecimento de uma imagem coerente com os objetivos de carreira de uma pessoa.

Os resultados obtidos no presente estudo, indicam possíveis caminhos a serem tomados por pesquisadores nos estudos sobre gestão de carreiras, de uma maneira geral, e nas carreiras criativas. A aplicação da perspectiva axiológica contribui para a pesquisa acadêmica, estimulando o desenvolvimento desse campo na administração e no ensino sobre o tema. Além disso, contribui para a prática profissional de criativos e, conseqüentemente, para o sistema econômico das indústrias criativas, através da reflexão sobre os conceitos de carreiras e identidade, mas, também, estimulando a ação na gestão desses processos.

Referências

- ADAMSON, S. J.; DOHERTY, N.; VINEY, C. The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice. **British Journal of Management**. Longres, vol. 9, n. 4, p. 251-259, dez. 1998.
- ANDERSON, C. **A Cauda Longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.
- ANDRADE, G. A. de; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. N. Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciências da Administração**. Vol. 13, n. 31, p. 58-80, set./dez., 2011.
- BARLEY, S. R. Careers, identity, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. **Handbook of Career Theory**. Estados Unidos: Cambridge University Press, 1989.
- BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T. O Paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. **O&S**. Salvador, vol. 17, n. 53, p. 259-277, abr./jun., 2010.
- CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez., 1995.
- COLLIN, A. The Meanings of Career. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. **Handbook of Career Studies**. Canadá: Sage Publications, 2007.
- COLOMBY, R. K.; PERES, A. G. da L.; LOPES, F. T.; COSTA, S. G. da. A pesquisa em história de vida nos estudos organizacionais: um estudo bibliométrico. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**. Vol. 03, n. 08, p. 821-856, dez., 2016.
- CZARNIAWSKA, B. **A Theory of Organizing**. Inglaterra: Edward Elgar Publishing, 2008.

- DIAS, E. A.; OSWALDO, Y. C. Plano de carreira como instrumento efetivo de gestão integrada de pessoas: relato de consultoria em administração pública. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**. Vol. 02, n. 02, 2012.
- DUARTE, M. de F.; ALCADIPANI, R. Contribuições do organizar (organizing) para os estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**. Salvador, vol. 23, n. 76, p. 57-72, jan./mar., 2016.
- ESCOFFERY, C.; KENZIG, M.; HYDEN, C.; HERNANDEZ, K. Capitalizing on Social Media for Career Development. **Health Promotion Practice**. P. 1-5, 2017.
- FREIRE, J. R. S.; SANTOS, I. C. dos; SANTOS, S. A. dos; CASTRO, A. D. M. de; SOARES, D. A. S. R. Empreendedorismo tecnológico como opção carreira na aposentadoria. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. Vol. 03, n. 02, p. 94-119, 2014.
- GENES, F.; CRAVEIRO, R. U.; PROENÇA, A. Inovações Tecnológicas na Cadeia Produtiva da Música no Século XXI. **Sistemas & Gestão**. Vol. 07, n. 2, p. 173-190, 2012.
- GOLDSCHMIDT, W. **Human Career: The Self in the Symbolic World**. Inglaterra: Blackwell Publishers, 1990.
- HALL, D. T.; ZHU, G.; YAN, A. Career Creativity as Protean Identity Transformation. In: PEIPERL, M.; ARTHUR, M.; ANAND, N. **Career Creativity: Explorations in the Remaking of Work**. Estados Unidos: Oxford University Press, 2002.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **Taking Brand Initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding**. Estados Unidos: Jossey-Bass, 2008.
- IBARRA, H.; DESHPANDE, P. H. Networks and Identities: Reciprocal Influences on Career Processes and Outcomes. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. **Handbook of Career Studies**. Canada: Sage Publications, 2007.
- INKSON, K. Images of Career: Nine key metaphors. **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 65, p. 96-111, 2004.
- INKSON, K. **Understanding Careers: The Metaphors of Working Life**. Nova Zelândia: Sage Publications, 2007.
- KIDD, J. M. Emotion: An Absent Presence in Career Theory. **Journal of Vocational Behavior**. Estados Unidos, vol. 52, p. 275-288, 1998.
- KIM, J. H. **Understanding narrative inquiry**. Los Angeles: Sage Publications, 2016.
- MAITLIS, S. Narrative analysis. In: SYMON, G.; CASSELL, C. **Qualitative organizational research: core methods and current challenges**. Estados Unidos: Sage Publications, 2012.
- MAUDONNET, D. L.; JR., T. W. Estratégias de reorientação a carreira musical frente às mudanças tecnológicas e institucionais. **XXXIX EnANPAD**. Belo Horizonte: Anpad, 2015.

- MEIJERS, F. The development of a career identity. **International Journal for the Advancement of Counseling**. Holanda, vol. 20, p. 191-207, 1998.
- MERRIL, B.; WEST, L. **Using Biographical Methods in Social Research**. Estados Unidos: Sage Publications, 2009.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set., 2001.
- PEREIRA, D. F. **Planejamento de Carreira**: estudo exploratório na modalidade à distância. 2013. 157 f. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- ROMAN, L. A. Using social media to enhance career development opportunities for health promotion professionals. **Health Promotion Practice**. V. 15, n. 4, p. 471-475, 2014.
- ROULEAU, L. Studying strategizing through biographical methods: narratives of practices and life trajectories of practitioners. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L., et al. (Ed.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.
- SAUERBRONN, J. F. de; BARROS, D. F. Pirataria e download como comportamento desviante e as técnicas de neutralização usadas pelos consumidores. **Revista Gestão e Sociedade**. Belo Horizonte, vol. 4, n. 8, p. 513-538, mai./ago., 2010.
- SILVA, V. de L. R. da; DIB, L. A.; CARVALHO, C. A. S. de. Estratégia para indústrias em declínio: o caso Som Livre na indústria fonográfica brasileira. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, vol. 17, n. 3, p. 417-431, set./dez., 2016.
- SVEJENOVA, S. 'The Path with the Heart': Creating the Authentic Career. **Journal of Management Studies**. Estados Unidos, vol. 42, n. 5, p. 947-974, 2005.
- TURRI, S. N. Z.; JUNIOR, O. F. de A. Transformações na indústria fonográfica no Brasil: mudanças no modelo de negócio pelo uso da internet. **Revista Administração em Diálogo**. São Paulo, vol., 17, n. 1, p. 86-117, jan./fev./mar./abr., 2015.
- WILKOSZYNSKI, C. do C.; VIEIRA, F. de O. Carreiras contemporâneas: desafios e contradições frente às mudanças do mundo do trabalho. **Revista de Gestão da Unilasalle**. Canoas, vol. 2, n. 1, p. 39-58, abr., 2013.
- WITT, Stephen. **Como a música ficou grátis**: o fim de uma indústria, a virada do século e o paciente zero da pirataria. Rio de Janeiro: Instrínseca, 2015.

CAPÍTULO 5 – GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS E IDENTIDADE COMUNITÁRIA: AMADEU ALVES E A CULTURA MUSICAL DE ITAPUÃ (ARTIGO C)³

Resumo: A identidade é um campo de conhecimento estratégico que agrega valor à carreira criativa de uma pessoa. A gestão da dinâmica identitária pode auxiliar na compreensão sobre o indivíduo e possibilitar o atingimento dos propósitos almejados. Este artigo tem o objetivo de fundamentar, descrever e discutir conhecimentos sobre a importância da identidade na gestão de carreiras criativas. Propõe-se que a dinâmica identitária na gestão de uma carreira envolve o relacionamento entre as dimensões da imagem, cultura e visão. A pesquisa empírica é de caráter qualitativo, de acordo com o método biográfico. Enfocou-se o setor criativo da música e a carreira de Amadeu Alves, considerando o impacto da cultura comunitária na sua carreira. Os resultados obtidos permitem conceber melhor o valor da identidade na gestão de carreiras criativas, considerando como a cultura comunitária influencia nas decisões de carreira. Os resultados contribuem para o entendimento das dinâmicas da economia criativa sob o ponto de vista das carreiras e dinâmicas de identidade.

Palavras-chave: Carreiras criativas. Carreiras artísticas. Identidade organizacional. Cultura. Cultura comunitária.

Abstract: Identity is a strategic field of knowledge that add value to a person's creative career. The management of identity dynamics can help in the understanding the individual and enable the desired purposes achievement. This article aims to base, describe, and discuss knowledge about the importance of identity to creative careers management. We propose that dynamics of identity in a career management involves the relationship between the dimensions of image, culture and vision. Empirical research is qualitative and follows the biographic method. We focus on the creative sector of music and the career of Amadeu Alves, considering the impact of community culture in his career. The results obtained allow us to better conceptualize the value of identity in creative careers management, considering how community culture influences on career decisions. The results contribute to the understanding of the dynamics of the creative economy from the point of view of the careers and dynamics of identity.

Keywords: Creative careers, Artistic careers. Organizational Identity. Culture. Community culture.

³ Este artigo segue os padrões de referências exigidos pela revista para a qual foi submetido para avaliação e publicação.

5.1 Introdução

Diversos aspectos determinam o desenvolvimento da vida profissional de um indivíduo e sua gestão. Entre eles, a identidade é um dos primordiais, pois relaciona-se a tudo que compõe a personalidade da pessoa. Compreender e administrar a identidade é imprescindível para o indivíduo, durante a sua carreira, pois o mundo requer mudanças constantes, que impactam na forma de se apresentar das pessoas. Então, identidade é considerada como uma construção social e cultural, constituída de sistemas simbólicos e representações (Silva & Sant'anna, 2015).

Nas carreiras criativas, como muitos indivíduos são reconhecidos como pessoas públicas, a necessidade de administrar a identidade se amplia, pois os profissionais tendem a se transformar em marcas, que se comunicam com o público, com a imprensa e com os pares do setor. Isso torna a gestão da identidade um processo mais sensível e estratégica para a gestão da carreira. Deve haver clareza e alinhamento entre a forma que o indivíduo quer ser visto pelo seu público e os objetivos almejados. Os criativos – em grande parte artistas ou profissionais das indústrias criativas – estão associados a organizações, a processos de organizar ('organizing', Czarniawska, 2008; Duarte & Alcadipani, 2016), ou são o centro de uma organização. Com isso, pode se perceber que a identidade de carreira se relaciona diretamente com a identidade organizacional.

Este artigo tem por objetivo fundamentar, descrever e discutir conhecimentos sobre a função da identidade na gestão de carreiras criativas. Foi utilizado como teoria o modelo de dinâmica da identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008), que se apoia no alinhamento entre as dimensões da imagem, cultura organizacional, e visão estratégica. Esse modelo possibilita a identificação de soluções que ajudem na gestão de carreiras criativas, ressaltando a importância da identidade nos seus processos, realidade analisada, até então, apenas no contexto das organizações.

O método de pesquisa é qualitativo com enfoque na abordagem biográfica. Dentro dos setores criativos, elegeu-se o mundo criativo da música e a carreira do músico e gestor cultural baiano Amadeu Alves. Esse método possibilita a captura de informações sequenciais e longitudinais, compreendendo as sutilezas da identidade e da carreira como processos dinâmicos. As informações foram colhidas a partir de entrevistas semiestruturadas com o artista e pessoas relacionadas a ele, além de documentos (por exemplo, reportagens, entrevistas para mídia, estudos acadêmicos). Esses documentos foram classificados e analisados de acordo com a análise de narrativas (Kim, 2016; Maitlis, 2012).

A cultura comunitária emergiu durante a análise como chave conceitual para compreender a dinâmica da identidade que mobiliza a gestão da carreira criativa de Amadeu Alves. Assim, neste artigo, privilegiamos a relação entre cultura comunitária e a gestão de carreiras criativas a partir da identidade organizacional.

5.2 Gestão de Carreiras Criativas: Identidade e Cultura Comunitária

5.2.1 Gestão de Carreiras: Uma Visão Axiológica

A partir da análise quantitativa de publicações sobre carreiras, pode-se perceber a evolução ocorrida nos estudos deste campo, principalmente na última década. Esse crescimento no volume de pesquisas ocasionou no desenvolvimento de diversas abordagens diferentes. Uma análise mais profunda dessas temáticas, entretanto, permitiu a identificação de dois eixos de pesquisa. O primeiro é o descritivo, focado principalmente nas teorias, nos conceitos, nos elementos e nas características de carreira (Bendassoli & Wood Jr, 2010; Adamson, Doherty & Viney, 1998; Collin, 2007; Ibarra & Deshpande, 2007; Inkson, 2004; 2007). O segundo é o eixo axiológico, no qual os processos e as possibilidades da gestão de carreiras são verificados e expostos, com o objetivo de construir conhecimentos que auxiliem no planejamento e na ação em carreiras (Dias & Oswaldo, 2012; Freire, Santos, Santos, Castro & Soares, 2014).

Observou-se, no campo das carreiras, uma tendência à realização de pesquisas, majoritariamente descritivas. Assim, identifica-se uma quantidade maior de estudos teóricos ou que analisam a aplicação das teorias, em contrapartida dos que sugerem caminhos às carreiras (Barley, 1989; Maudonet & Jr., 2015; Goldschmidt, 1990; Kidd, 1998). Por esse motivo, o caminho buscado neste artigo foi o axiológico, contribuindo com um estudo da identidade como parte imprescindível no processo de gestão de carreiras.

5.2.2 Identidade Organizacional como Identidade de Carreira

São variadas as abordagens nos estudos sobre identidade, discutidas tanto no contexto organizacional quanto fora dele, elaboradas por diversos autores (Hall, Zhu & Yan, 2002; Barley, 1989). Eles vão desde trabalhos sobre a compreensão do “eu” (Goldschmidt, 1990), passando pelo papel da identidade na construção e no desenvolvimento de uma carreira (Svejenova, 2005; Meijers, 1998) e das redes de relacionamento na construção da identidade

(Ibarra & Deshpande, 2007). No contexto organizacional, o conceito de identidade organizacional indica o que uma organização é, diz e faz (Hatch & Schultz, 2008).

O objetivo deste artigo foi aplicar o modelo de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008) ao campo das carreiras. Uma organização se posiciona no mercado a partir de sua marca corporativa, através da qual ela se diferencia dos seus concorrentes e estabelece relacionamentos com seus clientes. Na dinâmica da carreira de uma pessoa, isso caracteriza-se pela maneira como ela se coloca, durante sua vida profissional, no mercado de trabalho. Durante sua carreira, um indivíduo sempre está inserido em processos organizacionais, por isso, ainda que pareçam individuais, as carreiras são organizacionais.

Três dimensões compõem a identidade organizacional: a imagem organizacional, a cultura organizacional e a visão estratégica (Hatch & Schultz, 2008; ver Figura 5.1). A imagem organizacional caracteriza-se pela forma do público externo de perceber a organização. A cultura organizacional representa a maneira com a qual o público interno enxerga a organização. Já a visão estratégica diz respeito a como a organização deseja que o mercado a perceba. O alinhamento entre essas três dimensões permite compreender como uma organização faz a gestão da sua marca organizacional ao longo do tempo.

Figura 5.1 – Modelo de Identidade Organizacional



Fonte: Hatch e Schultz (2008, p.11)

As dimensões do modelo exposto podem ser compreendidas nos processos de gestão de carreiras, pelo entendimento da pessoa como parte de processos organizacionais múltiplos e

contínuos. Seguindo esse raciocínio, a imagem representa a maneira que o profissional é percebido pelos outros indivíduos e organizações. A cultura representa a forma que esse indivíduo se enxerga, segundo seus valores e aspectos da sua personalidade. Já a visão, diz respeito aos objetivos de carreira desse profissional e à forma que ela almeja que os outros a vejam. A identidade organizacional é formada pela relação entre essas três dimensões durante a carreira.

É importante que haja um constante alinhamento e atualização entre as dimensões da identidade de carreira. Para que isso ocorra, é fundamental saber avaliar, antecipar e lidar com os desencontros entre elas. A primeira etapa é compreender quem é o indivíduo e como ele é percebido por aqueles com quem se relaciona. A compreensão dos seus desejos e habilidades possibilita o estabelecimento de objetivos e o planejamento dos caminhos a seguir. Deve-se ter a percepção da dinâmica da identidade, que resulta de negociações constantes com outros indivíduos e sujeita a diversas interferências externas.

5.2.3 Carreira, Identidade e Cultura Comunitária

A identidade cultural está relacionada à identificação e ao pertencimento a culturas étnicas, raciais, linguísticas, religiosas, regionais e/ou nacionais (Hall, 1999). Isso significa dizer que o conjunto de aspectos que caracterizam um grupo de pessoas específico é responsável por formar essa identidade cultural. Assim, uma comunidade de uma localidade específica que tenha, em função desse convívio territorial, hábitos e tradições próprias, estabelece-se com uma cultura comunitária identificada com esse espaço. Essa cultura, contudo, não é estanque, mas dinâmica, mutável ao longo do tempo e das gerações, podendo ser transformada por novos elementos que a ela se agregam ou se associam (Silva & Sant'Anna, 2015).

A cultura comunitária pode sofrer grandes alterações com o passar do tempo e das gerações, porém, mesmo com essas mutações, há um componente que é responsável por criar um fator de diferenciação entre uma comunidade e as demais: a memória (Silva & Sant'Anna, 2015). Isso ocorre pois há uma grande concentração de tradições e elementos históricos, pessoais ou coletivos, que não se perdem mesmo com a ação do elemento temporal. Essas identidades nacionais são consequência, ou parte, da construção de um sentimento de pertencimento em torno da comunidade (Hall, 2000). Uma identidade cultural bem definida está relacionada à distinção de princípios, valores e traços que a marcam, referente a si própria e a outros povos (Santos, 2004).

A cultura do ambiente de convívio social de um indivíduo tem influência direta na formação da sua identidade. É através dessa identidade que a pessoa compreende tanto a si mesmo quanto o seu papel na sociedade, sentindo-se parte de um grupo maior que compartilha as mesmas referências (Hall, 1999). A identidade envolve um conjunto de características próprias de uma pessoa que lhe dará uma sensação de pertencimento a uma determinada comunidade. Entretanto, ela não é um conceito fechado, mas um objetivo a ser constantemente desenvolvido pelo indivíduo dentro de uma sociedade (Bauman, 2005).

Esses valores, princípios e características individuais, formados a partir do convívio com a cultura comunitária, podem ser importantes, e até fundamentais na construção e direcionamento de carreira de uma pessoa. Eles podem indicar uma tendência, a partir da formação pessoal, à dedicação de um determinado tempo, ou todo ele, ao desenvolvimento da própria comunidade, ou da manutenção de tradições importantes para a memória daquele grupo de pessoas. Além disso, valores sociais muito identificados com a comunidade podem formar pessoas socialmente responsáveis no seu desenvolvimento de carreira, com valores considerados muito importantes por organizações.

5.3 Metodologia de Pesquisa

5.3.1 Carreiras, Cultura Comunitária e Gestão no Setor Criativo da Música

A pesquisa empírica foi ancorada no setor musical – setor significativo das indústrias criativas – seguindo a abordagem biográfica de pesquisa qualitativa. Num universo repleto de possibilidades de estudos em carreiras, escolhemos o setor criativo da música pela sua relevância socioeconômica (setor que move a economia criativa no Brasil) e acadêmica (pouco se estuda no campo da Administração e a gestão de carreiras torna-se um requisito indiscutível para os profissionais desse setor). Com efeito, as carreiras no meio musical mudaram significativamente nas últimas três décadas. Durante anos, a indústria fonográfica foi responsável por moldar culturas criativas, estabelecendo total domínio sobre a tecnologia utilizada e sobre os conteúdos produzidos e veiculados (Silva, Dib & Carvalho, 2016). Nesse contexto, os artistas eram, até certo ponto, reféns dos anseios lucrativos das grandes gravadoras, e possuíam pouco controle sobre a sua carreira. Isso se modificou radicalmente a partir do final da década de 1990, quando a difusão da Internet, a proliferação da música digital e dos serviços *peer-to-peer* forçaram o mercado musical a se adaptar e deram maior independência aos artistas na gestão das suas carreiras.

O declínio das vendas de discos, que ocorreu como consequência do desenvolvimento das plataformas de streaming, de venda de música digital e, também, da pirataria, causou uma crise sem precedentes nas grandes gravadoras, que dominavam o mercado musical (Witt, 2015). Somado a isso, o desenvolvimento de novos softwares de produção musical tornou financeiramente acessível a artistas independentes o processo de gravação e divulgação dos seus trabalhos e, em seguida, o planejamento e a autogestão das suas carreiras. Adaptados a essa nova lógica, esses criativos têm buscado ferramentas para otimizar o acesso e o relacionamento com o público, seus pares, imprensa, além de tentar atingir uma longevidade com esses trabalhos.

Durante toda a história da indústria fonográfica e musical, alguns artistas se mantiveram alheios aos grandes lucros financeiros e às movimentações desse mercado, privilegiando o desenvolvimento das comunidades em que se criaram e, muitas vezes, ainda vivem. Muitas vezes, ao invés de perseguir um sucesso econômico e em termos de mídia, se dedicam a evitar, por exemplo, que jovens sejam atraídos pelo mundo das drogas, ou que os costumes e valores dessa comunidade se percam com o passar do tempo. Assim, o reconhecimento que se obtém não é o da grande mídia ou dos grandes públicos, mas o de pessoas, muitas vezes humildes, que moram naquele local e que se beneficiam do trabalho realizado por aquele indivíduo.

É a partir desse entendimento que esse artigo busca compreender de que maneira a cultura comunitária contribui nas escolhas e na formação da identidade de um profissional do mercado musical, impactando no desenvolvimento da sua carreira criativa.

5.3.2 Abordagem Biográfica de Pesquisa

A abordagem biográfica de pesquisa qualitativa foi adotada, aplicando-se o método história de vida, que permite a captura de uma série de acontecimentos da vida do pesquisado (Merril & West, 2009; Rouleau, 2015; Colomby, Peres, Lopes & Costa, 2016). A história de vida visa a reconstrução, por meio de diálogo, da vida do indivíduo estudado (Colomby et al., 2016). Assim, ela é importante para os estudos sobre identidades e carreiras, pois seu desenvolvimento, muitas vezes, está relacionado com as vivências e aprendizados do pesquisado numa lógica de processo.

No desenho metodológico, aplicou-se o modelo de identidade organizacional estudado (Hatch & Schultz, 2008) no desenvolvimento da carreira de Amadeu Alves, analisando as dimensões da imagem, cultura e visão do músico. Em seguida, foi dado um enfoque à compreensão de como o contexto da cultura comunitária afeta a dimensão da cultura do artista.

A carreira de Amadeu Alves, embora bastante rica em experiências, não possui muitas informações disponíveis na Internet. Por esse motivo, a fonte de dados primordial para essa pesquisa foi a realização de entrevistas semiestruturadas com o músico (duas entrevistas de 1,5 horas) e com pessoas que com ele se relaciona (duas entrevistas de 1 hora com lideranças do bairro). Além disso, foram fornecidos por ele os mais variados documentos sobre o seu trabalho, como entrevistas a veículos de imprensa, reportagens, releases e cartazes de eventos realizados por ele ou com a sua participação, entre outros. Classificou-se os documentos segundo o tipo de narrativa em reflexivos e auto reflexivos (ver Quadro 5.1). Os documentos de narrativa reflexiva representam informações e análises sobre Amadeu Alves partindo de outras pessoas. Neles, se enquadram entrevistas realizadas com outras pessoas e reportagens em veículos de imprensa focadas no artista. Nos documentos de narrativa auto reflexivas o próprio artista é o fornecedor da informação obtida, através de entrevistas com o pesquisador e com veículos de imprensa, por exemplo.

Quadro 5.1 – Documentos Coletados e Analisados

Tipo de Narrativa	Tipo de Documento	Referência
Auto reflexiva	Curriculum Vitae	Documento privado
Auto reflexiva	Perfil Amadeu Alves	Documento privado
Auto reflexiva	Texto do artista	Documento privado
Auto reflexiva	Release de peça	Espetáculo Fernando Pessoa
Reflexiva	Entrevista	ALVES, A. Aprovado. Rede Bahia . 2010. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=NvOxeogks9Q&t=73s > Acesso em: 24/07/2018.
Reflexiva	Entrevista	ALVES, A. Perfil e Opinião. Denny Fingergut . 2014. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=geNz9RPbOMY&t=76s > Acesso em: 24/07/2018.
Reflexiva	Documentário	ALVES, A. Especial TVE. TVE Bahia . 2005. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=Vk7CkBW3-9I&t=173s > Acesso em: 24/07/2018.
Reflexiva	Entrevista	ALVES, A. TVE Revista. TVE Bahia . 2011. Disponível: < https://www.youtube.com/watch?v=hVFX0cV8A9U&t=153s > Acesso em: 24/07/2018.
Reflexiva	Entrevista	ALVES, A. Band Entrevista. Band Bahia . 2016 . Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=QzQDZDbin7g&t=87s > Acesso em: 24/07/2018.
Reflexiva	Entrevista	ALVES, A. Programa Musicidade. TV Câmara Camaçari . 2018. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=GeSJHc_cz2I&t=139s > Acesso em: 24/07/2018.
Reflexiva	Entrevista	ALVES, A. Programa do Bem . 2009. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=eMd7bl7MHuI&t=27s > Acesso em: 24/07/2018.
Reflexiva	Flyers de espetáculos	Diversos arquivos próprios

Fonte: Elaboração própria.

Dividiu-se a análise dos documentos e das entrevistas em quatro blocos, segundo as dimensões da identidade e o foco principal da pesquisa. Dessa maneira, nos três primeiros blocos foram estudados os aspectos relacionados à imagem, cultura e visão do músico, durante sua carreira. O último bloco verificou como a cultura do artista foi impactada pela cultura comunitária em sua carreira. Para essa fase, um roteiro de análise formado por perguntas norteadoras para os blocos de cada uma das dimensões foi elaborado. Os documentos foram analisados extraindo-se informações e relacionando-as a cada um dos blocos. Posteriormente, elas foram agrupadas e foram estabelecidos conceitos uniformes que descrevessem cada uma das dimensões.

5.3.3 A Carreira Criativa de Amadeu Alves

Amadeu Alves, músico, produtor e gestor cultural baiano, caçula de quatro filhos, iniciou sua carreira ainda na adolescência, se apresentando em eventos e casas de shows no bairro de Itapuã, na cidade de Salvador. Ainda na década de 1970, a sua relação com a música começa a ser formada, com a vivência nas rodas de samba e cantoria, pelo bairro, assistindo, começando a se interessar pela percussão. Nesse contexto, cria, juntamente com sua irmã e uma prima o grupo Espassom que, inicialmente, realizava dublagens dos Secos & Molhados. No início da década de 1980, se interessa pelo bandolim, que abriu as portas das rodas de samba para ele.

No início da década de 1980, funda o grupo Suporte, nome recebido por ser o nome da sua primeira composição, que iniciou as suas atividades com a realização de shows ainda na casa de sua família. Com esse grupo, Amadeu participou de concursos e fez apresentações em bares localizados no bairro de Itapuã. Foram anos de atividade nas festas de largo com eventos que o grupo se apresentou pela região, até o ano de 1987. Neste ano, Amadeu resolve fazer uma viagem para a Amazônia com o objetivo de encontrar uma tribo indígena para realizar trabalho de preservação da sua identidade cultural.

Após a viagem para a Amazônia e o nascimento dos seus dois filhos, no final da década de 1980, Amadeu Alves dá uma pausa na sua carreira musical para trabalhar no comércio de produtos orgânicos (frutas e verduras). Poucos anos depois, volta a trabalhar com música, fazendo apresentações pela cidade, conciliando com a rotina do comércio. Esse excesso de atividades, numa rotina extremamente cansativa, lhe rendeu uma tuberculose.

Em 1994, é lançada oficialmente a carreira musical de Amadeu Alves, como artista solo, tocando música instrumental. Nesse período, além de voltar a tocar com frequência em bares e praças da cidade de Salvador, começou a trabalhar com trilhas sonoras para espetáculos teatrais

e para o circo Picolino. Nessa atividade, foi responsável pelas trilhas de espetáculos de sucesso no estado da Bahia, como O Corvo Avarento e O Voo da Asa Branca, tendo vencido o prêmio Isnar Azevedo de melhor trilha sonora. Além disso, iniciou um trabalho com a banda de forró Pé de Serra (nome alterado posteriormente para Pé de Serra Beira Mar), visando se inserir no mercado do São João.

O ano de 1997 marca o início do seu protagonismo no bairro de Itapuã, com a participação no Grita (Grupo de Revitalização de Itapuã). Nesse momento, Amadeu Alves passa de ser um morador do bairro, cuja cultura permeou toda a sua vida, a ser um ativista da cultura local nos âmbitos social, ambiental e cultural. A partir do trabalho realizado no Grita, em 2004, ajuda a fundar o grupo As Ganhadeiras de Itapuã, um coral formado por mulheres do bairro que foi vencedor do Prêmio da Música Brasileira de 2015, nas categorias Melhor Álbum e Melhor Grupo. Esse trabalho foi permeado por uma pesquisa com os pescadores e lavadeiras de Itapuã, pessoas que tem relação com a tradição da comunidade.

Desde 2007, é gestor geral da Casa da Música, espaço cultural gerido pela Secretaria de Cultura do Estado da Bahia. O espaço tem o objetivo de fomentar a produção cultural da comunidade e contribuir para a democratização do acesso à cultura. Além da gestão da Casa da Música e do trabalho com as Ganhadeiras de Itapuã, mantém, desde 2009, o projeto Rede Sonora, projeto com o qual faz apresentações na Praia do Forte, em Mata de São João, Bahia, e em bares da cidade de Salvador.

5.4 Gestão de Carreiras Criativas e Dinâmica Identitária: A Experiência de Amadeu Alves

5.4.1 A Imagem do Artista

A imagem organizacional representa a forma pela qual as pessoas de interesse (stakeholders) enxergam uma organização (Hatch & Schultz, 2008). Na carreira de um artista, a imagem está ligada à maneira com a qual o público e os veículos de comunicação percebem esse artista. Essa visão vem da forma de se posicionar do profissional, e sua maneira de falar. Assim, é importante sempre estar atento aos aspectos que influenciam essa compreensão, visando efetuar os devidos ajustes.

A percepção que a maior parte das pessoas que convivem com Amadeu Alves, como moradores do bairro de Itapuã, pessoas que trabalham com ele e outras que acompanham o seu trabalho, é a de que ele é uma pessoa bastante representativa para a comunidade. Com a

excelência do seu trabalho musical, por diversas vezes vencedor de prêmios nacionais, ele tem se mostrado um grande líder e ativista para a cultura local do bairro.

Excelência Musical. O apuro técnico e a qualidade dos trabalhos musicais desenvolvidos por Amadeu Alves são um dos traços marcantes percebidos por aqueles que o acompanham. Seja nos seus trabalhos como artista solo, de música instrumental, ou na direção musical de trabalhos como As Ganhadeiras de Itapuã, o reconhecimento do seu trabalho é facilmente percebido ao conversar com aquelas pessoas que trabalham com ele ou que o assistem. Confirmam essa percepção os prêmios recebidos por alguns desses trabalhos, como o Prêmio da Música Brasileira vencido pelas Ganhadeiras de Itapuã.

Líder. A liderança que Amadeu Alves exerce na cultura do bairro de Itapuã é outro dos aspectos que caracterizam a percepção que se tem sobre a carreira do artista. Gestor da Casa da Música de Itapuã desde o ano de 2007, ele tem liderado diversas ações para a manutenção da cultura de Itapuã e o desenvolvimento de novos artistas do bairro. Dentre elas, pode-se destacar a realização de saraus periódicos no espaço da Casa da Música, bem como a revitalização de eventos culturais intrínsecos ao bairro, como a festa de Reis, e luaus na Lagoa do Abaeté.

Ativista. Muito ligado à questão da preservação cultural, social e ambiental, Amadeu Alves, tem liderado e participado, desde a segunda metade da década de 1990, de ações em prol desses temas. Desde trabalhos como o grupo Grita (Grupo de Revitalização de Itapuã), passando pelo Agenda 21 e chegando às Ganhadeiras de Itapuã, são muitos os trabalhos que buscam a preservação das memórias do bairro e das áreas ambientais locais. Assim, são levados adiante trabalhos para a revitalização do bairro, valorização das tradições locais, além de atividades de preservação ambiental de espaços como a Lagoa do Abaeté.

5.4.2 A Cultura do Artista

A cultura organizacional diz respeito à maneira de ser da organização (Hatch & Schultz, 2008). Para a realidade das carreiras artísticas, ela está relacionada com quem é o artista, e a sua forma de agir em relação aos diversos contextos da sociedade em que está inserido. Isso significa que a cultura de um profissional criativo tem muito a ver com a sua personalidade, a sua formação cultural e os valores que ele sustenta.

A carreira de Amadeu Alves foi influenciada por diversos acontecimentos ocorridos durante a sua vida. Desde muito jovem, a sua formação cultural sofreu impactos e reviravoltas que compuseram a personalidade e a maneira de enfrentar os desafios. Nesse contexto, a sua trajetória é permeada por uma herança cultural muito relacionada com a ancestralidade e com

a influência do meio onde nasceu, cresceu e viveu, seja no aspecto da cultura popular ou da religiosidade.

Órfão. Caçula de quatro filhos, Amadeu Alves perdeu o pai aos seis anos e a mãe aos treze. Essa condição apresentou um grande desafio na vida do artista que, ainda muito jovem, necessitou superar duas grandes perdas. Segundo ele, “para prosseguir e passar pelas tristezas a que estive sujeito, encontrei na música um elemento fundamental de superação”. Esses dois momentos foram responsáveis por dar início à sua experiência com os instrumentos musicais, e o estimularam a formar os primeiros grupos com os quais se apresentava na adolescência, inicialmente na sala de casa e, posteriormente, nos principais palcos do bairro de Itapuã e da cidade de Salvador.

Cavaleiro Solitário. Muito influenciado pelas rupturas sofridas na sua vida, como as perdas de pai e mãe, Amadeu Alves se descreve como um cavaleiro solitário, apesar de nunca andar só: “Eu tenho isso de sempre andar com mais de um, mas sempre fui um cavaleiro solitário”. Na sua vida social, ele criou alguns mecanismos de defesa como o isolamento em determinados aspectos em relação à sociedade. Por outro lado, se preocupou em não se acomodar, buscando criar alguns vínculos afetivos e produtivos de uma forma espontânea, tornando-se parte de cada ambiente e situação com a força de quem quer extrair o máximo para o seu desenvolvimento.

Religioso. No ano de 1987, durante sua incursão à Amazônia, Amadeu Alves se encontrou com a sua religiosidade através da União do Vegetal, religião de fundamentação cristã e reencarnacionista, que tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento espiritual e o aprimoramento de suas qualidades intelectuais e virtudes morais. Ele diz: “A União do Vegetal me auxiliou a entender a vida, tendo mais base para me relacionar com o outro, com o ambiente externo”. As experiências vividas nos rituais, mudaram a sua percepção e relação com a música, pois passou a ouvi-la num estado de concentração muito especial e de grande sensibilidade. Essa crença, segundo o artista, refletiu de maneira muito forte no que ele passou a produzir desde então.

Socialmente Responsável. A responsabilidade social na cultura de Amadeu Alves começa a ficar explícita a partir do momento em que demonstra vontade e vai em busca de trabalhar pela preservação da identidade cultural de uma tribo indígena. Essa característica se consolida no momento em que começa a trabalhar efetivamente na revitalização do bairro em que viveu por toda a sua vida e pela preservação da cultura da comunidade. Esse ativismo fica explícito através da participação no Grita (Grupo de Revitalização de Itapuã), da gestão da

Agenda 21 de Itapuã, bem como com a fundação do grupo musical As Ganhadeiras de Itapuã e do trabalho como gestor da Casa da Música.

5.4.3 A Visão do Artista

A visão estratégica refere-se à maneira que a organização deseja ser vista pelo seu público (Hatch & Schultz, 2008). Esse entendimento se mantém no contexto artístico, pois o artista é organização, encontra-se em processo de organização. Muito influenciado pelos aspectos formadores da sua dimensão da cultura, Amadeu Alves desenvolve a sua visão de carreira diretamente ligada aos aspectos sociais e culturais da comunidade. Dessa maneira, a sua busca profissional se conecta com a possibilidade de agregar à sua caminhada outras pessoas que compartilhem dos mesmos valores e ideais que ele ostenta, bem como do desenvolvimento cultural e artístico local, expandindo-o para outros territórios.

Agregador. Amadeu Alves demonstra uma intenção de ser um indivíduo “agregador de pessoas, na construção de uma carreira sólida e responsável com a comunidade do bairro” de Itapuã. O seu trabalho na gestão da Casa da Música fornece espaço para diversas atividades culturais, como aulas de música e apresentações de artistas em pequenos shows ou em saraus. Além disso, ele mantém contato com pessoas tradicionais da comunidade local, visando manter tradições culturais do bairro, bem como receber novas ideias de atividades que podem ser realizadas com as pessoas.

Conectado com a Origem. Amadeu Alves busca se reconectar com a sua origem, em prol do desenvolvimento da sua carreira. Na descrição do artista, “eu procuro restaurar tudo o que consegui resgatar de algum prestígio ou experiência acumulada ao longo da minha vida, e administrar de uma forma que possa encontrar essa conexão”. A partir daí ele estabeleceu como objetivo conectar essa origem aos seus novos anseios profissionais na carreira musical, adequando a sua atividade como gestor cultural local da comunidade à prática musical que exerce.

Diversificado. Movido por uma formação musical bastante eclética, desenvolvida ao longo de mais de trinta anos de carreira, e por estudos recentes, Amadeu Alves pretende “desenvolver um trabalho que fale da rica história da música brasileira”. Com isso, será possível resgatar o passado da cultura musical do país, adaptando-a ao contexto atual e do entretenimento, demonstrando toda a diversidade do criador, do compositor e do intérprete do Brasil.

O alinhamento entre as três dimensões da identidade de Amadeu Alves é verificado pela análise conjunta de conceitos estabelecidos para cada uma delas. Na dimensão da cultura, ele se identifica como uma pessoa socialmente responsável, que busca preservar a identidade cultural da sua comunidade, através de trabalhos de revitalização do bairro e da formação do grupo As Ganhadeiras de Itapuã, por exemplo. Para que o seu trabalho comunitário tenha sucesso, ele identifica a necessidade de trabalhar com diversas outras pessoas, o que resulta no estabelecimento do seu conceito de agregador, na sua dimensão da visão. Por fim, o sucesso do estabelecimento e aplicação desses conceitos desemboca na imagem que as pessoas têm dele como um importante líder para a comunidade do bairro de Itapuã.

O grupo As Ganhadeiras de Itapuã pode ser analisado como um exemplo de como as dimensões se alinham na formação da identidade de carreira de Amadeu Alves. O conceito de profissional socialmente responsável, presente na sua dimensão da cultura, surge da busca pela realização de trabalhos que preservassem a cultura local da comunidade do bairro de Itapuã. A partir dessa atividade, o grupo é fundado e dá-se início a um trabalho bastante alinhado com a dimensão da visão do músico, e o conceito de conectado com a origem, pois o trabalho busca resgatar a memória da ancestralidade na vida das lavadeiras da comunidade, divulgando-a para o público. O sucesso do trabalho musical e social das Ganhadeiras de Itapuã, permite visualizar o conceito de líder presente na sua dimensão da imagem, descrição confirmada por representantes da comunidade do bairro, na cidade de Salvador.

5.4.4 A Identidade Comunitária e seus Impactos na Cultura do Artista

A carreira musical de Amadeu Alves começou muito cedo, em meio às rodas de samba e cantoria quando, ainda criança, assistia e arriscava os primeiros passos tocando percussão. Após a sua identificação e aprendizado ao bandolim, essa vivência tornou-se mais efetiva e a vontade de fazer parte desse contexto se desenhou de maneira mais clara. O resultado imediato disso foi a profissionalização no meio musical de Salvador, e a apresentação em diversos bares e espaços da cidade, especialmente os do bairro de Itapuã, além das suas tradicionais festas de rua.

Após muitos anos de atuação no meio artístico baiano, incluindo espetáculos teatrais e de circo, Amadeu Alves volta o seu trabalho para o bairro de Itapuã, onde nasceu e viveu por toda a sua vida. Esse trabalho tem início com a sua participação no Grita (Grupo de Revitalização de Itapuã), que, no ano de 1997, buscava realizar atividades que valorizassem a memória cultural do bairro, além da preservação do seu meio ambiente. Nesse trabalho, muitos idosos e idosas da comunidade foram entrevistados e filmados, ao contar as suas histórias de vida,

visando o registro para a posteridade. Foram realizadas mesas redondas onde os moradores locais poderiam dar sugestões e sinalizar caminhos que poderiam ser seguidos pelo grupo na preservação dos valores culturais, sociais e ambientais da comunidade.

A liderança desse movimento de valorização da memória de Itapuã fez de Amadeu Alves um ativista da cultura local, nos âmbitos social, ambiental e cultural. A partir das pesquisas realizadas por ele e pelo grupo junto a pescadores e lavadeiras do bairro, foi idealizado um projeto que valorizasse a tradição da comunidade através da música. Foram reunidas mulheres do bairro, especialmente as mais idosas, para integrar um coral de lavadeiras cantadoras de samba de roda, num grupo que foi batizado como As Ganhadeiras de Itapuã. Nesse grupo, Amadeu Alves exerce a função de idealizador e diretor musical, além de tocar violão.

As Ganhadeiras de Itapuã são uma das maiores provas e, ao mesmo tempo, resultado do papel da cultura de Itapuã na carreira de Amadeu Alves, pois, a partir desse trabalho, o seu reconhecimento profissional alcançou um local nunca antes atingido por ele. O grupo ganhou apoios e parcerias de outros grandes artistas baianos, como as cantoras Mariene de Castro, Margareth Menezes, e ganhou diversos prêmios, como o Prêmio da Música Brasileira de 2015, nas categorias de Melhor Álbum e Melhor Grupo. O ápice desse trabalho ocorreu no ano de 2016, quando As Ganhadeiras de Itapuã participaram com destaque da abertura dos Jogos Olímpicos realizados no Rio de Janeiro, com transmissão para todo o mundo e assistido por milhões de pessoas.

Em 2007, Amadeu Alves dá mais um passo na sua carreira, tornando-se gestor geral da Casa da Música, espaço cultural que é gerido pela Secretaria de Cultura do Estado da Bahia. Esse espaço, que tem o objetivo de fomentar a produção cultural da comunidade de Itapuã, e contribuir para a democratização do acesso à cultura, realiza diversas atividades com as pessoas do bairro, como apresentações, saraus e revitalizando eventos outrora tradicionais no bairro, como a festa de Reis.

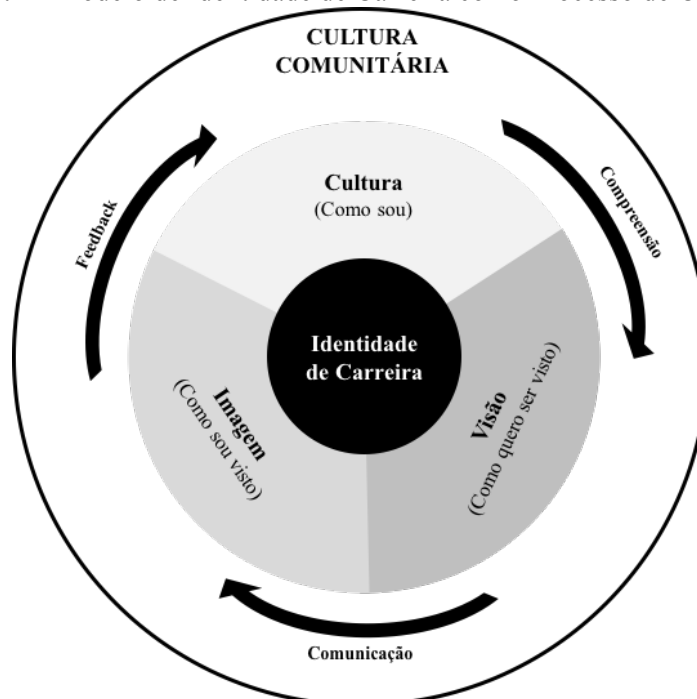
5.5 Gestão da Carreira e Dinâmica da Identidade Organizacional

Muitos aspectos se relacionam com o processo de gestão da carreira. Deles, a identidade é primordial, pois o autoconhecimento é a energia vital da carreira. A identidade representa a noção que uma pessoa tem sobre ela mesma, seus valores e como quer ser percebida por aqueles com quem ela se relaciona. Esse entendimento está conectado com a formação pessoal, com o entendimento da organização que se representa e o relacionamento do indivíduo com a

sociedade. Na gestão de uma carreira, o autoconhecimento auxilia na definição dos objetivos que se deseja alcançar.

A dinâmica da identidade organizacional trata de três dimensões distintas mas complementares a serem alinhadas em busca de um resultado comum: a imagem organizacional, a visão organizacional e a visão estratégica (Hatch & Schultz, 2008). Na gestão de carreiras, elas se adaptam à lógica de um indivíduo. Nessa lógica, a imagem representa a forma que as outras pessoas veem esse indivíduo. A cultura representa os valores pessoais e sociais do profissional, como ele se percebe. A visão determina os rumos de carreira, como ela quer ser vista. A figura 5.2 apresenta a gestão de carreiras entendida como gestão da identidade organizacional.

Figura 5.2 – Modelo de Identidade de Carreira como Processo de Organização



Fonte: Adaptado de Hatch e Schultz (2008, p.11)

A definição de uma identidade nítida depende do efetivo alinhamento entre as suas três dimensões. Esse alinhamento possibilita que as informações sobre um indivíduo sejam comunicadas e compreendidas com facilidade, resultando no alcance dos objetivos estabelecidos pelo criativo. Entretanto, deve-se avaliar com frequência esse alinhamento, pois fatores externos podem atrapalhar seu ajuste, impactando negativamente na identidade. Além disso, a gestão da carreira deve considerar os fatores tempo e mudanças sócio-tecnológicas, tornando permanente a gestão da dinâmica entre as dimensões da cultura, visão e imagem.

Artistas podem ser percebidos como organizações ou como produtos pelo público. Isso implica em mais cuidado para que uma incorreta comunicação da imagem não comprometa a identidade percebida. Assim, pode-se visualizar a gestão da identidade como um ciclo que se inicia na cultura do artista, seus valores e princípios, seguindo para a definição da sua visão, que representa como ele quer ser visto pelo público e as estratégias para a comunicação desse posicionamento. Como consequência dessas estratégias, a imagem é percebida pelas pessoas de interesse, concluindo o ciclo da identidade de carreira.

O narcisismo é uma disfunção que pode causar o desalinhamento da identidade organizacional, e está diretamente conectada com a dimensão da cultura (HATCH; SCHULTZ, 2008). Ela se caracteriza pela completa desconsideração dos desejos das pessoas de interesse da organização. Assim, a dimensão da cultura não se altera, em nada, para atender em certo ponto os anseios do público-alvo desta organização.

A utilização de conceitos relacionados com a carreira de um indivíduo, para descrever as dimensões da identidade – sempre interligadas entre si, ajudam na compreensão e estabelecimento das estratégias de sua gestão na carreira. A partir daí, podem ser definidos os caminhos de comunicação dessa identidade, planejando a sua gestão visando alcançar os objetivos delimitados. Por fim, a identidade de carreira deve ser gerida constantemente, com o objetivo de manter o alinhamento entre as dimensões, pois suas características podem se alterar com o tempo.

5.5.1 A Cultura Comunitária e a Gestão da Cultura nas Carreiras Criativas

A dimensão da cultura possui uma importância primordial na compreensão da identidade de uma carreira criativa. Ela está relacionada a tudo o que forma o profissional, como indivíduo e suas relações com a sociedade, sendo o guia inicial de todo o processo de gestão dessa identidade. O indivíduo leva na sua bagagem cultural muitas informações que lhe foram passadas ao longo da sua vida, e essas informações, se combinam às suas características inatas, formando aquela pessoa que tem princípios, valores, e uma personalidade específica que vão ditar a maneira como ele se apresenta e se relaciona com outras pessoas do setor, o seu público e outras organizações. Nesse processo de formação do indivíduo, muitos traços da sua personalidade estão vinculados ao espaço geográfico, à comunidade, onde ele foi criado. Seja uma rua, um bairro, uma cidade ou um país, cada lugar tem as suas características e tradições que, invariavelmente, influenciam nos valores que são formados e cada indivíduo leva consigo para a sua vida.

No setor da música, a cultura comunitária pode influenciar de duas maneiras as carreiras. Em alguns casos, a verdadeira preocupação que influencia o profissional está no desenvolvimento da sua comunidade. Nesses casos, a preservação da cultura, das tradições e dos costumes desse território torna-se a prioridade do criativo, que pode atuar tanto como músico quanto como gestor. Em outras situações, o indivíduo utiliza as questões comunitárias para conferir valor artístico ao seu trabalho criativo. Assim, conteúdos musicais tradicionais da música local são utilizados na composição ou nas influências sonoras desses trabalhos. Uma combinação dessas duas formas de atuação também é viável e, inclusive, comum.

Compreender o papel da dimensão da cultura na formação da identidade de carreira de um criativo pode ser de grande importância no processo de gestão da respectiva carreira como um todo. A função estratégica dessa dimensão no modelo e da identidade como um todo contribui efetivamente para a identificação do público-alvo e a definição de diretrizes estratégicas para a trajetória profissional do indivíduo. Contudo, essa dimensão não deve ser tratada isoladamente, pois se trata de parte de um modelo maior, que inclui as dimensões da imagem e da visão.

5.6 Discussão

A perspectiva axiológica, que caracteriza as pesquisas voltadas para a ação, apresenta-se como uma lacuna nos estudos acadêmicos no campo da gestão de carreiras criativas, verificada nas experiências de artistas e gestores dessa área. Uma grande quantidade de profissionais das indústrias criativas não tem conhecimentos técnicos para auxiliá-los na gestão dos seus processos e projetos. Com base nessa constatação, este trabalho teve o objetivo de apresentar uma contribuição axiológica para as pesquisas em carreiras criativas, aplicando um modelo de identidade organizacional a esse contexto.

A aplicação de um modelo de identidade organizacional nas carreiras criativas, apresenta uma nova possibilidade de entendimento sobre a função da identidade na carreira de um profissional criativo, auxiliando no pensamento e na ação sobre ela. O modelo de Hatch e Schultz (2008), aplicado neste artigo, permite uma melhor identificação da identidade e a definição de estratégias e ações, visando o estabelecimento e a gestão dos rumos da carreira criativa. As pesquisas mais tradicionais no campo da identidade de carreira têm um enfoque nos aspectos da personalidade e da relação de um indivíduo com a sociedade. No contexto da identidade organizacional, o profissional é tratado como uma organização, que busca a

compreensão e a gestão da sua dinâmica identitária. A realização de novas pesquisas seguindo essa abordagem pode colaborar com o enriquecimento dos conhecimentos nessa área.

A cultura comunitária é bastante relevante na formação dos valores pessoais e sociais de um indivíduo. Essas características de uma pessoa, refletem nos aspectos da formação da sua identidade de carreira e em como ela se relaciona com seus pares e as organizações. No contexto das carreiras criativas, ela ainda pode influenciar artisticamente no trabalho executado por um profissional deste campo, servindo, muitas vezes, como um aspecto diferenciador dessa produção. Assim, o campo da cultura comunitária é um contexto importante para a produção acadêmica no campo das carreiras criativas em administração, pois, além de apontar caminhos para a interpretação da identidade de carreira, pode enriquecer a teoria nessa área.

5.7 Conclusão

Este estudo buscou discutir e descrever um modelo de gestão de carreiras criativas, a partir da gestão identitária de um profissional das indústrias criativas. Utilizando o modelo de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008), foi analisado o impacto da cultura comunitária na dimensão da cultura do criativo estudado. Uma revisão na literatura sobre carreiras evidenciou a existência de duas perspectivas no campo: descritiva (descrição de carreiras) e axiológica (gestão de carreiras). A partir dessa classificação, identificou-se que a perspectiva axiológica representa uma lacuna das pesquisas desse campo.

O artigo analisou a gestão de carreiras criativas no campo da música, através da abordagem biográfica, pois a vida profissional de um indivíduo está intimamente conectada com a sua história de vida. Foi estudada a carreira de Amadeu Alves, músico e produtor musical baiano, analisando documentos como entrevistas em vídeo e periódicos, além de entrevistas semiestruturadas realizadas com o artista e pessoas relacionadas com a sua carreira. O modelo de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008) foi aplicado na análise da carreira de Amadeu Alves, com ênfase na dimensão da cultura e como ela se relaciona com a cultura comunitária do bairro de Itapuã, em Salvador, local onde o músico cresceu e estabeleceu-se profissionalmente. Foram estabelecidos conceitos para cada uma das dimensões do modelo estudado, descrevendo as características do indivíduo e a maneira como ele é percebido por outras pessoas.

A dinâmica da identidade organizacional pode ser preponderante na gestão de uma carreira, pois ela permite um melhor entendimento sobre como a sua personalidade se relaciona com a percepção que outras pessoas e organizações tem sobre um indivíduo. Essa compreensão

possibilita encontrar desvios entre os valores pessoais e objetivos de um profissional e como ele é visto por quem se relaciona com ele.

Esta pesquisa obteve resultados que apontam para novos caminhos passíveis de serem seguidos por estudiosos da gestão de carreiras e carreiras criativas. A perspectiva axiológica permite que a pesquisa acadêmica em administração se debruce em possíveis soluções para a prática de profissionais das indústrias criativas e para o ensino sobre o assunto. Com isso, tanto o desenvolvimento teórico quanto a prática da economia criativa podem se beneficiar da reflexão sobre conceitos e relações entre carreiras e identidade.

Referências

- Adamson, S. J., Doherty, N., & Viney, C. (1998). The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice. *British Journal of Management*. 9(4), 251-259.
- Anderson, C. (2006). *A Cauda Longa: do mercado de massa para o mercado de nicho*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus.
- Andrade, G. A. de, Kilimnik, Z. M., Pardini, D. N. (2011). Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de Ciências da Administração*. 13(31), 58-80.
- Barley, S. R. (1989). Careers, identity, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. In Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. *Handbook of Career Theory*. Estados Unidos: Cambridge University Press.
- Bauman, Z. (2005). *Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi/Zygmunt Bauman*. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar.
- Bendassolli, P. F., & Jr., T. W. (2010). O Paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. *Organizações & Sociedade*. 17(53), 259-277.
- Chanlat, J. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas*. 35(6), 67-75.
- Collin, A. (2007). The Meanings of Career. In Gunz, H, & Peiperl, M. *Handbook of Career Studies*. Canadá: Sage Publications.
- Colomby, R.K., Peres, A. G. da L., Lopes, F. T., & Costa, S. G. da. (2016). A pesquisa em história de vida nos estudos organizacionais: um estudo bibliométrico. *Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*. 03(08), 821-856.
- Czarniawska, B. (2008). *A Theory of Organizing*. Inglaterra: Edward Elgar Publishing.

- Dias, A. A., Oswaldo, Y. C. (2012). Plano de carreira como instrumento efetivo de gestão integrada de pessoas: relato de consultoria em administração pública. *Caderno Profissional de Administração – UNIMEP*. 02(02).
- Escoffery, C., Kenzig, M., Hyden, C., & Hernandez, K. Capitalizing on Social Media for Career Development. *Health Promotion Practice*.
- Freire, J. R. S., Santos, I. C. dos, Santos, S. A. dos, Castro, A. D. M. de, & Soares, D. A. S. R. (2014). Empreendedorismo tecnológico como opção de carreira na aposentadoria. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. 03(02), 94-119.
- Genes, F., Craveiro, R. U., & Proença, A. (2012). Inovações Tecnológicas na Cadeia Produtiva da Música no Século XXI. *Sistemas & Gestão*. 07(02), 173-190.
- Goldschmidt, W. (1990). *Human Career: the self in the symbolic world*. Inglaterra: Blackwell Publishers.
- Hall, D. T., Zhu, G., & Yan, A. (2002). Career Creativity as Protean Identity Transformation. In Peiperl, M., Arthur, M., & Anand, N. *Career Creativity: Explorations in the remaking of work*. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Hall, S. (1999). *A identidade cultural na pós-modernidade* (3rd ed.). Rio de Janeiro, RJ: DP&A.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Ibarra, H., & Deshpande, P. H. (2007). Networks and Identities: reciprocal influences on career processes and outcomes. In Gunz, H., & Peiperl, M. *Handbook of Career Studies*. Canada: Sage Publications.
- Inkson, K. (2004). Images of Career: nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior*. 65, 96-111.
- Inkson, K. (2007). *Understanding Careers: the metaphors of working life*. Nova Zelândia: Sage Publications.
- Kidd, J. M. (1998). Emotion: an absent presence in career theory. *Journal of Vocational Behavior*. 52, 275-288.
- Kim, J. H. (2016). *Understanding Narrative Inquiry*. Los Angeles: Sage Publications.
- Maitlis, S. (2012). Narrative Analysis. In Symon, G. & Cassell, C. *Qualitative Organizational Research: core methods and current challenges*. Estados Unidos: Sage Publications.
- Maudonet, D. L., & Jr., T. W. (2015). Estratégias de reorientação da carreira musical frente às mudanças tecnológicas e institucionais. In Anais do XXXIX EnANPAD. Belo Horizonte, MG.
- Meijers, F. (1998). The development of a career identity. *International Journal for the Advancement of Counseling*. 20, 191-207.

- MERRIL, B., & West, L. (2009). *Using Biographical Methods in Social Research*. Estados Unidos: Sage Publications.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. 41(3), 8-19.
- Pereira, D. F. (2013). *Planejamento de carreira: estudo exploratório na modalidade à distância* (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Roman, L. A. (2014). Using social media to enhance career development opportunities for health promotion professionals. *Health Promotion Practice*. 15(4), 471-475.
- Rouleau, L. (2015). Studying strategizing through biographical methods: narratives of practices and life trajectories of practitioners. In Golsorkhi, D., Rouleau, L., et al. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Santos, R. S. dos. (2004). *O encanto da lagoa: o imaginário histórico-cultural como elemento propulsor para o turismo cultural na Lagoa Encantada* (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus.
- Sauerbronn, J. F. de, & Barros, D. F. (2010). Pirataria e download como comportamento desviante e as técnicas de neutralização usadas pelos consumidores. *Revista Gestão e Sociedade*. 4(8), 513-538.
- Silva, D. R. da, & Sant'Anna, P. A. (2015). Turismo e afirmação da identidade cultural: impactos psicossociais da atividade turística em Diamantina. *Revista Turismo – Visão e Ação*. 17(1), 150-178.
- Silva, V. de L. R. da, Dib, L. A., & Carvalho, C. A. S. de. (2016). Estratégia para indústrias em declínio: o caso Som Livre na indústria fonográfica brasileira. *Revista Gestão e Planejamento*. 17(3), 417-431.
- Svejenova, S. (2005). 'The Path with the Heart': creating the authentic career. *Journal of Management Studies*. 42(5), 947-974.
- Turri, S. N. Z.; & Junior, O. F. de A. (2015). Transformações na indústria fonográfica no Brasil: mudanças no modelo de negócio pelo uso da internet. *Revista Administração em Diálogo*. 17(1), 86-117.
- Wilkoszynski, C. do C., & Vieira, F. de O. (2013). Carreiras contemporâneas: desafios e contradições frente às mudanças do mundo do trabalho. *Revista de Gestão da Unilasalle*. 2(1), 39-58.
- Witt, S. (2015). *Como a música ficou grátis: o fim de uma indústria, a virada do século e o paciente zero da pirataria*. Rio de Janeiro, RJ: Intrínseca.

CAPÍTULO 6 – GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS, IDENTIDADE E LIDERANÇA COLETIVA: A VISÃO COMPARTILHADA DO BAIANASYSTEM (ARTIGO D)⁴

Resumo: Os conhecimentos que podem agregar valor na carreira criativa de um indivíduo são múltiplos e variados. Dentre eles, a identidade é uma área estrategicamente vital. Realizar a gestão da identidade pode contribuir para a compreensão de uma pessoa, ajudando o profissional a atingir os objetivos estabelecidos. O objetivo deste artigo é fundamentar, descrever e discutir conhecimentos sobre a função da identidade na gestão de uma carreira criativa. A dinâmica da identidade nos processos de gestão de carreiras é caracterizada pela relação entre as dimensões da imagem, da cultura e da visão. Com base em uma pesquisa qualitativa no contexto da carreira musical, aplica-se o método biográfico para analisar o grupo BaianaSystem, considerando o impacto da liderança coletiva na sua carreira. Os resultados dessa pesquisa proporcionam uma melhor percepção acerca do valor da identidade nos processos de gestão de carreiras criativas, levando em consideração a maneira com a qual a liderança coletiva impacta nas decisões e no alcance dos objetivos de carreira. Consequentemente, os resultados auxiliam na compreensão das lógicas da economia criativa, a partir do ângulo de visão das carreiras e das dinâmicas de identidade.

Palavras-chave: Carreiras criativas. Carreiras artísticas. Identidade organizacional. Visão. Liderança coletiva.

Abstract: Knowledge that can add value to an individual's creative career is multiple and diverse. Among then, identity is a strategically vital. Performing an identity management can contribute to a person's comprehension, helping the professional to achieve the established goals. The purpose of this article is to base, describe, and discuss knowledge about the role of identity in managing a creative career. The dynamics of identity in career management process is characterized by the relation between the dimensions of image, culture and vision. Based on a qualitative research in the musical career context, we apply a biographic method to analyze the BaianaSystem group, considering the impact of collective leadership in their career. The research results allow a better perception about the value of identity in the processes of creative career management, taking into account the way in which collective leadership impacts the decisions and the attainment of career goals. Consequently, the results contribute to a better

⁴ Este artigo segue os padrões de referências exigidos pela revista para a qual foi submetido para avaliação e publicação.

understanding of the creative economy logics, through the point of view of careers and the dynamics of identity.

Keywords: Creative careers. Artistic careers. Corporate identity. Vision. Shared leadership.

6.1 Introdução

Diversos aspectos são determinantes para o desenvolvimento da carreira de uma pessoa. Por se relacionar a todos os fatores que compõem a personalidade de um indivíduo, a identidade é, desses fatores, um dos mais preponderantes. A identidade é resultado de uma construção social, cultural e é formada por sistemas simbólicos e representações próprias (SILVA; SANT'ANNA, 2015). A compreensão e a administração da identidade são questões cruciais para esse indivíduo, ao longo da sua carreira, pois as constantes mudanças ocorridas no mundo tem impacto na maneira de se apresentar das pessoas.

Este artigo buscou fundamentar, descrever e discutir conhecimentos sobre o papel da identidade nos processos de gestão de carreiras criativas. Para isso, utilizou-se como fundamentação teórica o modelo de dinâmica de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008), que descreve o alinhamento entre três dimensões: imagem organizacional, cultura organizacional e visão estratégica. Essa escolha surge da necessidade de se pensar em soluções para a gestão de carreiras criativas, e a gestão da identidade, que até então era focada no contexto das organizações, surge como um importante caminho.

De tradição qualitativa, a pesquisa se baseia na abordagem biográfica, fundamentando-se na história de vida, para analisar a carreira do grupo BaianaSystem. A história de vida permite capturar informações sequenciais e longitudinais, absorvendo as pequenas nuances da identidade e da carreira, entendendo-os como processos dinâmicos. A coleta de dados foi realizada a partir de documentos diversos (por exemplo, entrevistas e reportagens sobre o grupo). A classificação e análise dos dados coletados foi realizada segundo a análise de narrativas (KIM, 2016; MAITLIS, 2012).

A estrutura do artigo foi feita em 7 seções, incluindo esta introdução e as conclusões. A seção 1 faz a contextualização acerca dos principais temas de pesquisa. A seção 2 detalha a metodologia do trabalho e apresenta um resumo da carreira do BaianaSystem. A seção 3 demonstra a análise da carreira criativa do grupo segundo a dinâmica da identidade, enfatizando o papel da liderança coletiva. A seção 4 descreve os principais impactos da dinâmica da identidade organizacional na gestão de carreiras criativas. A seção 5, apresenta as discussões.

6.2 Gestão de Carreiras Criativas: Identidade Coletiva

Esta seção fundamenta a teoria aplicada nas carreiras criativas. Para isso, é demonstrada a necessidade de serem desenvolvidos estudos voltados para a perspectiva da prática nas carreiras. A seguir, sistematiza-se o modelo de identidade organizacional contextualizado na identidade de carreira e apresenta-se a sua relação com o conceito de liderança coletiva.

6.2.1 Gestão de Carreiras: Uma Visão Axiológica

A análise dos artigos publicados no campo das carreiras permite perceber a evolução dos estudos nesta área, intensificada na última década. Esse aumento na quantidade de trabalhos resultou na elaboração de diferentes e variadas abordagens, que, contudo, denunciam a existência de dois eixos de pesquisa: o descritivo e o axiológico. O primeiro eixo enfatiza as teorias, conceitos, elementos e características da carreira (BENDASSOLI; JR., 2010; ADAMSON; DOHERTY; VINEY, 1998; COLLIN, 2007; IBARRA; DESHPANDE, 2007; INKSON, 2004;2007). O segundo, o axiológico, verifica e expõe os processos e possibilidades da gestão de carreiras, buscando a construção de conhecimentos que contribuem no planejamento e ação nas carreiras (DIAS; OSWALDO, 2012; FREIRE et al., 2014).

A análise dessas pesquisas realizadas no campo das carreiras demonstrou um desequilíbrio no volume de trabalhos que enfatizam o eixo descritivo, em detrimento dos estudos que priorizam o eixo axiológico. Essa constatação permite concluir que há mais pesquisas que demonstram ou verificam as teorias de carreiras, que trabalhos que apresentam possíveis caminhos e possibilidades para a gestão delas (BARLEY, 1989; MAUDONET; JR., 2015; GOLDSCHMIDT, 1990; KIDD, 1998). Essa informação foi responsável pela escolha em seguir o caminho axiológico neste artigo, estudando a identidade dentro do contexto da gestão de carreiras.

6.2.2 Identidade Organizacional como Identidade de Carreira

Muitas são as discussões sobre identidade, vindas dos mais diversos autores e abordando variados assuntos, no contexto organizacional ou não (HALL; ZHU; YAN, 2002; BARLEY, 1989). Esses estudos abordam assuntos como a compreensão do “eu” (HOLDSCHMIDT, 1990), o papel da identidade no desenvolvimento da carreira (SVEJENOVA, 2005; MEIJERS,

1998) e o das redes de relacionamento na compreensão e desenvolvimento da identidade (IBARRA; DESHPANDE, 2007). O conceito de identidade organizacional demonstra aquilo que a organização é, o que ela diz e o que faz (HATCH; SCHULTZ, 2008).

A intenção da pesquisa é efetuar a aplicação do modelo de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008) ao contexto da gestão de carreiras. O posicionamento de uma organização perante o mercado é representado através da sua marca organizacional, que é responsável pela diferenciação entre ela e os seus concorrentes, além de dar aos clientes uma sensação de pertencimento. A dinâmica de carreira de uma pessoa, analogamente, pode representar a sua maneira de se apresentar ao mercado de trabalho ao longo da sua vivência profissional. Isso ocorre porque, durante esse processo de carreira, o profissional sempre está inserido em processos organizacionais, ou seja, ainda que aparentem individuais, as carreiras são processos organizacionais.

O modelo de identidade organizacional é composto por três dimensões distintas, mas complementares: a imagem organizacional, a cultura organizacional e a visão estratégica (HATCH; SCHULTZ, 2008). A imagem descreve a maneira que o público externo percebe a organização. A cultura caracteriza-se por como o público interno da organização a enxerga. A visão estratégica, por sua vez, demonstra a maneira como a organização deseja ser percebida por esses públicos. Essas dimensões devem ser constantemente alinhadas, auxiliando na compreensão da qualidade da gestão de uma marca corporativa, ao longo da sua existência. A Figura 6.1, a seguir, representa o modelo de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008).

Figura 6.1 – Modelo de Identidade Organizacional



Fonte: Hatch; Schultz (2008, p.11)

A compreensão das dimensões da identidade organizacional nos processos de gestão de carreiras pode vir da percepção do profissional como integrante de processos organizacionais variados e contínuos. A partir desse ponto de vista, descreve-se a imagem como a maneira de outros indivíduos e organizações perceberem a pessoa. A cultura relaciona a maneira de se apresentar do indivíduo, de acordo com a sua personalidade, os seus valores. A visão descreve os objetivos de carreira estabelecidos pelo profissional, caracterizando a maneira que ele gostaria de ser visto por aqueles com quem ele se relaciona. Assim, a identidade organizacional, no processo de gestão de carreiras, é descrita pela relação dessas dimensões ao longo do tempo.

As dimensões da identidade de carreira necessitam de um constante alinhamento e atualização. Isso exige a realização de avaliações constantes, além da antecipação e gestão de possíveis desencontros entre elas. Tudo começa com a percepção sobre quem é o indivíduo e como as pessoas e organizações o veem. A partir desse entendimento, torna-se viável a definição de objetivos e o planejamento dos caminhos que serão seguidos. É importante ter consciência de que a dinâmica da identidade é resultado de processos constantes de negociação com outras pessoas e é suscetível a interferências externas.

6.2.3 Carreira, Identidade e Liderança Coletiva

A literatura tradicional sobre liderança tem sido dominada ao longo dos anos pela perspectiva de que ela é exercida por apenas uma pessoa (CREVANI, 2007). Nessa visão, todas as decisões dentro de uma organização passam pelo crivo de um líder, que coordena as atividades e é responsável pela palavra final. Dessa maneira, por mais que haja uma certa quantidade de pessoas executando tais atividades, há uma centralização da decisão em apenas um indivíduo. Contudo, na última década, cresceu um movimento que enxerga a liderança do ponto de vista da colaboração entre duas ou mais pessoas, num processo de compartilhamento de decisões e divisão de tarefas (CREVANI, 2007).

Na perspectiva de liderança compartilhada, ou distribuída, a liderança é vista como um processo de interação social, que envolve diversos indivíduos, os quais exercem em conjunto as atividades de liderança (LINDGREN; PACKENDORFF, 2011). Ela é uma maneira de ampliar as competências e a personalidade da administração, dividindo responsabilidades de acordo com as capacidades individuais, em prol do sucesso de um grupo, e aliviando a concentração de decisões em apenas um indivíduo. Um benefício que esse processo pode trazer para uma organização, está na maior capacidade de obter resultados de inovação, uma vez que

ele acessa capacidades complementares entre os diversos líderes presentes, a partir da articulação das suas competências (DAVIS; EISENHARDT, 2011).

Embora ainda em rota de crescimento, estudos sobre liderança com múltiplos líderes já identificaram diferentes correntes sobre liderança distribuída, destacando insights, conceituações e ideias no campo da administração (THORPE; GOLD; LAWLER, 2011). Entre elas, destacam-se a liderança por equipes, a reunião de líderes no topo das organizações, a liderança disseminada ao longo do tempo e por meio de interação (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012). No campo da gestão de projetos alguns trabalhos abordam as perspectivas de liderança distribuída, incluindo a visão da resolução de ambiguidade de responsabilidade e sobre as bases de identidade envolvidas (LINDGREN; PACKENDORFF, 2009; 2011).

Apesar da existência de um número crescente de estudos no campo da liderança coletiva, ainda são escassos os que a abordam nas indústrias criativas. Apesar de ser uma área onde existem muitos trabalhos coletivos, como os grupos teatrais, musicais ou de dança, as pesquisas ainda não se debruçaram nessa direção para verificar as possibilidades que esse campo oferece para os processos de gestão. De maneira similar, ocorre o mesmo nos estudos sobre carreiras, uma vez que, no contexto geral, elas são enxergadas como o desenvolvimento de um processo individual e não em grupo.

6.3 Metodologia de Pesquisa

A pesquisa empírica utilizou a abordagem biográfica de pesquisa qualitativa para abordar as indústrias criativas, a partir da análise do setor musical. Nesta seção, são expostos os argumentos para essa escolha, além de serem detalhados o método de trabalho, as técnicas de coleta de dados e a estratégia de análise das informações coletadas. A conclusão elabora uma contextualização da história de vida selecionada para este estudo.

6.3.1 Carreiras, Liderança Coletiva e Gestão no Setor Criativo da Música

Diversas atividades que envolvem criatividade, sejam artísticas ou não, caracterizam as indústrias criativas. Na vastidão de possibilidades de campo de pesquisa, é importante delimitar uma área de foco para análise. Assim, foi estabelecido um limite partindo do estudo de carreiras no setor musical, onde foi aplicado o modelo de identidade organizacional. Trata-se de uma área relevante para as indústrias criativas, socialmente e economicamente.

Ao longo das três últimas décadas, as carreiras no campo da música sofreram mudanças significativas. Por muito tempo, as grandes organizações da indústria fonográfica foram donas das principais tecnologias utilizadas nesse mercado, bem como dos conteúdos produzidos (SILVA; DIB; CARVALHO, 2016). Nesse período, os artistas ficavam presos aos contratos com as gravadoras, que possuíam grande parte do controle das suas carreiras. Contudo, a partir da segunda metade da década de 1990, essa situação começou a mudar com a proliferação da Internet, da música digital e dos serviços de compartilhamento de arquivos entre pessoas. Essas novas condições mercadológicas obrigaram todos a se adaptar dando mais independência à gestão das carreiras dos artistas.

A queda do comércio de discos, decorrente da criação das plataformas de streaming, da venda de música digital e, principalmente, da pirataria, foi responsável por uma grande crise no formato vigente da indústria fonográfica (WITT, 2015). Além disso, o surgimento de softwares de produção musical permitiu aos artistas independentes gravar e divulgar os seus próprios discos, além de viabilizar o planejamento e a gestão própria das suas carreiras. Inseridos nesse novo contexto, diversos artistas têm procurado ferramentas que otimizem o seu relacionamento com o público, seus pares e imprensa, além de alcançar uma carreira longa.

Nesse novo contexto, tanto artistas individuais, como cantores ou cantoras, quanto grupos e bandas tem encontrado na liderança coletiva, ainda que instintivamente, um caminho para alcançar os seus objetivos. Dessa maneira, lança-se mão de competências complementares presentes em cada um dos integrantes, como gestão financeira, conhecimentos de redes sociais, design, entre outros, para dividir as atividades que serão realizadas. Assim, a partir de uma lógica identitária definida coletivamente para o artista ou banda, cada um é responsável pela sua área e grupo de atividades, que acontecem em paralelo, visando atingir os objetivos de carreira musical.

Ancorado nesse entendimento, este artigo pretende compreender a forma com a qual a liderança coletiva dentro de uma banda pode contribuir para o alcance desses objetivos, e de uma gestão frutífera da carreira criativa.

6.3.2 Abordagem Biográfica de Pesquisa

Metodologicamente, foi utilizada a abordagem biográfica dentro da lógica de pesquisa qualitativa. Isso permitiu a captura de uma sequência de experiências vividas e contadas pelo pesquisado (MERRIL; WEST, 2009; ROULEAU, 2015; COLOMBY et al., 2016). Essa

abordagem procura reconstruir, através do diálogo, a história de quem é pesquisado (COLOMBY et al., 2016). Assim, ela é muito importante para as pesquisas sobre identidade e carreiras, processos de construção que acontecem, se modificam e se atualizam ao longo da vida.

O desenho metodológico aplicou o modelo de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008) na carreira do grupo BaianaSystem, analisando as suas três dimensões. Em seguida, foi dado enfoque para a maneira como a liderança coletiva afeta a dimensão da visão do grupo.

A carreira do BaianaSystem é rica em experiências e fontes de dados, possuindo muitas informações disponíveis na Internet sobre o grupo, especialmente em entrevistas escritas e filmadas. Por esse motivo, a fonte de dados dessa pesquisa foi a coleta e análise documental, considerando documentos como entrevistas realizadas para veículos de imprensa e reportagens, dentre outros documentos institucionais e acadêmicos. Esses documentos foram classificados de acordo com o seu tipo de narrativa em reflexivos e auto reflexivos. Documentos classificados como reflexivos representam aqueles onde outras pessoas falam sobre o BaianaSystem: entrevistas e reportagens. Os documentos ditos auto reflexivos tratam da descrição feita pelo próprio grupo, onde as informações são obtidas diretamente dos seus integrantes, como em entrevistas com eles e fornecidas por eles para a imprensa. Os documentos coletados e analisados são apresentados no Quadro 6.1.

Quadro 6.1 – Documentos Coletados e Analisados

Tipo de Narrativa	Tipo de Documento	Referência
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	GUEDES, G. Faixa Título Entrevista BaianaSystem: “não é só música, é comportamento”. Tenho mais Discos que Amigos . 2016a. Disponível em: < http://www.tenhomaisdiscosqueamigos.com/2016/12/16/faixa-titulo-entrevista-baianasystem/ > Acesso em: 15/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	MEDEIROS, A. F. de. Entrevista: BaianaSystem: Russo Passapusso comenta o último carnaval e expectativa para show no Lollapalooza. MonkeyBuzz . 2017. Disponível em: < https://monkeybuzz.com.br/especial/entrevista-baianasystem/ > Acesso em: 15/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	FARIAS, R. “O BaianaSystem sempre tá mudando”, diz o guitarrista Roberto barreto. Bahia Notícias . Salvador, 2014. Disponível em: < https://www.bahianoticias.com.br/cultura/entrevista/135-039o-baianasystem-sempre-ta-mudando039-diz-o-guitarrista-roberto-barreto.html > Acesso em: 15/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	FLORO, P. Entrevista com BaianaSystem: “Acredito na arte que valoriza e fortalece a cultura”. O Grito! Abr., 2017. Disponível em: < http://revistaogrito.com/entrevista-baianasystem-duascidades/ > Acesso em: 15/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	IZEL, A. Saiba o porquê BaianaSystem é uma das bandas mais celebradas do país. Correio Braziliense . Brasília, dez. 2017. Disponível em: < https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/diversao-e-

		arte/2017/12/05/interna_diversao_arte,645412/saiba-o-porque-baiana-system-e-uma-das-bandas-mais-celebradas-do-pais.shtml> Acesso em: 15/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	IZAIAS, J. Entrevista: BaianaSystem fala sobre Lollapalooza e “Duas Cidades”. Nação da Música . Fev. 2017. Disponível em: https://br.nacaodamusica.com/entrevistas/entrevista-baianasystem-lollapalooza-duas-cidades/ > Acesso em: 15/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	TAMENPI, D. Trocamos uma ideia com o BaianaSystem e suas “Duas Cidades”, o disco mais interessante do ano no Brasil. Só Pedrada Musical . Abr. 2016. Disponível em: http://www.sopedradamusical.com/trocamos-uma-ideia-com-o-baianasystem-e-suas-duas-cidades-o-disco-mais-interessante-do-ano-no-brasil/ > Acesso em: 15/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	MARQUES, A. 505 Entrevista: Adrenalina, e dendê do BaianaSystem. 505indie . Mai. 2017. Disponível em: http://505indie.com.br/acervo/505-entrevista-adrenalina-melanina-e-dende-do-baianasystem/ > Acesso em: 15/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	BAIANASYSTEM fala sobre “Foram Temer!: “Nada que nunca fizemos”. G1 . Salvador, mar. 2017. Disponível em: http://g1.globo.com/bahia/carnaval/2017/noticia/2017/03/baianasystem-fala-sobre-fora-temer-nada-que-nunca-fizemos.html > Acesso em: 17/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	FERNANDES, L. “Somos apenas instrumentos a serviço da arte”, diz vocalista da BaianaSystem. Correio 24 Horas . Salvador, jul. 2018. Disponível em: https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/somos-apenas-instrumentos-a-servico-da-arte-diz-vocalista-da-baianasystem/ > Acesso em: 15/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	MENEZES, C. BayanaSystem critica nova política cultural: “Temos a pior perspectiva possível”. Gent iG . Set. 2016. Disponível em: https://gente.ig.com.br/cultura/2016-09-24/baianasystem.html > Acesso em: 17/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	VIOLA, K. “No novo disco, estamos olhando para dentro”, diz cantor do BaianaSystem. Rio Adentro . Ago, 2018. Disponível em: https://rioadentro.blogosfera.uol.com.br/2018/08/24/no-novo-disco-estamos-olhando-para-dentro-diz-cantor-do-baiana-system/ > Acesso em: 17/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	JUNIOR, J. BaianaSystem e Francisco El Hombre conversam com o Omelete sobre suas sonoridades marcantes. Omelete . Jun. 2018. Disponível em: https://www.omelete.com.br/musica/baianasystem-e-francisco-el-hombre-se-encontram-na-sexta-basica-em-sp > Acesso em: 16/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a TV	PASSAPUSSO, R.; BARRETO, R. Segue o Som. TV Brasil . 2017. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=SZnxrmIK4AY > Acesso: 18/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a internet	PASSAPUSSO, R. Agora Ribeirão . 2017. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=_mYGCv180n4 > Acesso em: 18/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a TV	PASSAPUSSO, R.; BARRETO, R. Conversa com Bial. Rede Globo . 2017. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=zcbzlfyJdZQ > Acesso em: 18/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a internet	PASSAPUSSO, R.; BARRETO, R.; CARTAXO, F. Metrópolis . 2016. Disponível: https://www.youtube.com/watch?v=cAV0-l40rWM > Acesso em: 18/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a internet	PASSAPUSSO, R.; BARRETO, R. Canal Subsolo . 2015. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=aoQYmk75O7Y > Acesso em: 19/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a internet	PASSAPUSSO, R.; BARRETO, R. Sala Criolina. Criolina Brasília . 2014. Disponível em:

		< https://www.youtube.com/watch?v=c3pIUyMGIRM > Acesso em: 18 out. 2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a internet	BARRETO, R. Alexandra Makowski . 2017. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=zvseHwLH4Vk > Acesso em: 18/10/2018.
Reflexiva	Reportagem em portal da internet	GUEDES, G. Faixa Título: o BaianaSystem é a revolução. Tenho mais Discos que Amigos . Fev. 2016. Disponível em: < http://www.tenhomaisdiscosqueamigos.com/2016/04/08/faixa-titulo-o-baianasystem-e-a-revolucao/ > Acesso em: 15/10/2018.
Reflexiva	Reportagem em portal da internet	FERNANDEZ, L. F. Xandão explica fim do O Rappa e elogia BaianaSystem: “Acho genial”. Bahia.ba . Salvador, mar. 2018. Disponível em: < http://bahia.ba/entrevista/xandao-explica-fim-do-o-rappa-e-elogia-baiana-system-acho-genial/ > Acesso em: 15/10/2018.
Reflexiva	Reportagem em portal da internet	ARAÚJO, P. O BaianaSystem é a nostalgia do futuro. Noisey . São Paulo, mai. 2016. Disponível em: < https://noisey.vice.com/pt_br/article/r3bgyw/baianasystem-show-lancamento-duas-cidades-sao-paulo > Acesso em: 17/10/2018.
Reflexiva	Reportagem em portal da internet	MAR, P. D. Precisamos falar sobre o público do BaianaSystem! Feminino e Além . Fev. 2018. Disponível em: < https://femininoealem.com.br/noticias/comportamento/olho-nu/precisamos-falar-sobre-o-publico-do-baianasystem/ > Acesso em: 17/10/2018.
Reflexiva	Coluna em portal da internet	VELOSO, C. Caetano Veloso: Descobrindo o Sistema Baiana. Mídia Ninja . Salvador, fev. 2018. Disponível em: < http://midianinja.org/caetanoveloso/descobrindo-o-sistema-baiana/ > Acesso em: 16/10/2018..
Reflexiva	Reportagem em portal da internet	FILGUEIRAS, M. Quem é o “absurdo” Russo Passapusso, a voz do BaianaSystem. O Globo . Fev. 2017. Disponível em: < https://oglobo.globo.com/cultura/musica/quem-o-absurdo-russo-passapusso-voz-do-baianasystem-20903715 > Acesso em: 15/10/2018.
Reflexiva	Reportagem em portal da internet	ANTUNES, P. Rock in Rio: BaianaSystem confirma o que a gente já sabia – é o melhor show do Brasil. Estadão . São Paulo, set. 2017. Disponível em: < https://cultura.estadao.com.br/noticias/musica,rock-in-rio-baianasystem-confirma-o-que-a-gente-ja-sabia-e-o-melhor-show-do-brasil,70002012514 > Acesso em: 17/10/2018.
Reflexiva	Reportagem em portal da internet	MORAIS, P. Gerônimo aposta em BaianaSystem como renovação. Metro1 . Salvador, fev. 2018. Disponível em: < https://www.metro1.com.br/noticias/cultura/49464,geronimo-aposta-em-baianasystem-como-renovacao.html > Acesso em: 16/10/2018.

Fonte: Elaboração própria.

Dividiu-se a análise desses documentos em quatro ciclos, segundo as dimensões da identidade e o foco do estudo. Nos três primeiros ciclos, nos dedicamos a analisar as características da imagem, da cultura e da visão de carreira do grupo. O último ciclo verificou como a visão do BaianaSystem foi impactada pela liderança coletiva ao longo da sua carreira. Para essa fase, foi elaborado um roteiro de análise formado de perguntas norteadoras de cada uma das dimensões em seus ciclos. Em seguida, as informações presentes em cada um dos documentos foram extraídas e consolidadas em cada um dos ciclos de análise, sendo, posteriormente, agrupadas e definidas de acordo com um conceito que as descrevessem.

6.3.3 A Carreira Criativa do BaianaSystem

O BaianaSystem é um grupo musical baiano fundado em 2009 na cidade de Salvador. O seu nome deriva da fusão de dois elementos muito presentes e fundamentais na música feita pela banda: a guitarra baiana, instrumento característico da cultura do estado e muito relacionado com o carnaval local, e o soundsystem, sistemas de som típicos da cultura musical jamaicana (IZEL, 2017). É ancorado nessas duas bases sonoras que o BaianaSystem compõe o seu trabalho, utilizando-se de influências nos mais variados estilos da cultura musical baiana, como o axé, o pagode e o arrocha, ritmos como o hip hop, o dub e o kuduro, entre outros.

Idealizado por Roberto Barreto, guitarra baiana, o grupo, que lançou o seu primeiro disco em 2010, é formado ainda por Russo Passapusso, voz, Marcelo Seco (Seko Bass), baixo, e Filipe Cartaxo, responsável pela identidade visual da banda. Esse disco possui diversas participações especiais de artistas consagrados da música baiana e brasileira, como BNegão, Gerônimo, Roberto Mendes e Leitieres Leite. O BaianaSystem lançou ainda o disco *Duas Cidades*, de 2016, seguido por um de remixes, *Outras Cidades* em 2017, além de diversos singles e parcerias com outros artistas. No início de 2019, foi lançado o terceiro disco de inéditas da banda, *O Futuro Não Demora*.

Desde a sua fundação, o BaianaSystem tem se destacado no país, e também fora dele, tendo realizado turnês nacionais e internacionais, com shows em países europeus e asiáticos como a China e o Japão. O grupo esteve em evidência também no ano de 2016, por ser a única banda brasileira presente no game *Fifa 2016*, com a música *Playsom* (MENEZES, 2016). Em 2017, o Baiana foi atração dos dois maiores festivais musicais realizados no Brasil, o *Lollapalooza* e o *Rock in Rio*, no qual teve o seu show eleito como o melhor do evento (ANTUNES, 2017).

No ano de 2018, o grupo regravou a música *O Segundo Sol*, de autoria do cantor paulista Nando Reis, que ganhou fama na voz de Cássia Eller. Essa música foi escolhida como tema de abertura para a novela de mesmo nome, que foi ao ar na Rede Globo de Televisão entre os meses de março e novembro do referido ano. Nesse mesmo ano, se apresentou no Prêmio Multishow de música, promovido pelo grupo Globo, onde se destacou com uma apresentação de forte teor político-social. A banda segue se destacando no cenário brasileiro como um dos principais grupos musicais do país.

6.4 Gestão de Carreiras Criativas e Dinâmica Identitária: A Experiência do BaianaSystem

Essa seção analisa a carreira criativa do BaianaSystem segundo o modelo da dinâmica da identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008). Nessa análise, cada item representa uma das dimensões do modelo, na carreira do grupo. Após isso, é dado enfoque aos impactos da liderança coletiva na dimensão da visão.

6.4.1 A Imagem do Grupo

A imagem está relacionada com a forma das pessoas de perceber uma organização (HATCH; SCHULTZ, 2008). Nas carreiras artísticas, ela representa como o público, a imprensa e outros artistas percebem o profissional. Isso resulta de como o indivíduo se posiciona. Assim, é importante acompanhar os fatores sensíveis a esse entendimento para que ajustes necessários sejam realizados.

A imagem do BaianaSystem pode ser percebida de maneira bastante homogênea à luz do que é dito tanto pelos veículos de comunicação, passando pelos seus pares artísticos e, por fim, chegando ao público. É quase unânime a opinião desses de que a banda é uma das melhores surpresas da música brasileira da última década que, resgatando estilos musicais marginalizados na sociedade, posicionando-se política e socialmente e ostentando uma identidade visual clara e grandiosa, desponta como um dos melhores shows do país. Os principais conceitos percebidos a partir das análises realizadas sobre o grupo são apresentados a seguir.

Requinte Artístico Popular. O BaianaSystem cultiva a reapropriação da música baiana como cultura de rua, dando espaço para toda aquela que um dia foi marginalizada pela sociedade (GUEDES, 2016a). A tônica desse trabalho é a liberdade artística, pois tudo é permitido, com a mistura dos mais variados ritmos, respeitando e preocupando-se com a qualidade sonora do que é produzido. Esse requinte artístico possui uma conexão direta com a música popular, atingindo o equilíbrio perfeito entre esses dois universos que parecem distantes (GUEDES, 2016b). Tudo isso evidencia a dedicação do grupo a uma música que questiona, emociona e faz dançar o público que os ouve e assiste.

Identidade Visual. Um dos integrantes do BaianaSystem, Filipe Cartaxo, não toca nenhum instrumento e nem tem qualquer função musical. Contudo, seu papel é imprescindível na atuação do grupo, pois ele é responsável por toda a identidade visual que vai desde o disco,

passando pelo material visual de clipes e redes sociais, chegando a projeções realizadas nos shows. Tudo se conecta através de uma grande preocupação estética muito bem traduzida por esse trabalho e reconhecida pelo público como uma das identidades visuais mais bonitas e imponentes da atual música brasileira (GUEDES, 2016a; FLORO, 2017). Uma das grandes marcas desse sucesso está no trabalho realizado com máscaras, distribuídas ao público durante as apresentações do grupo.

Posicionamento Político. O BaianaSystem não se refuta a posicionar-se politicamente sobre os principais assuntos e problemas da sociedade brasileira. Sem assumir uma postura partidária, o grupo se coloca muito claramente, seja nas suas letras, nas falas ou na maneira de se portar no palco (FLORO, 2017). Essa postura dá às pessoas a percepção de que a banda é consciente de seu papel e do alcance do seu trabalho. Percebe-se que é uma banda que se alimenta das inquietações com as questões da sociedade para compor uma música inovadora e contestadora.

Melhor Show. Apresentação após apresentação, o BaianaSystem tem o seu show sendo escolhido como o melhor em diversos festivais em que se apresenta. Foi assim nos festivais Rock in Rio e no Lollapalooza, realizados em 2017 (IZEL, 2017). A percepção geral origina uma série de metáforas para explicar o que ocorre nos shows do grupo. A banda consegue incendiar o público como poucos artistas brasileiros fazem, provocando verdadeiras convulsões coletivas na massa que os acompanha (MEDEIROS, 2017). Há quem considere um privilégio ver o BaianaSystem em ação, pois trata-se de uma ebulição artística e social ímpar (GUEDES, 2016a). Tudo isso ocorre num contexto em que são escassas as participações da banda em programas de TV e rádio, e com pouquíssima repercussão na grande mídia.

6.4.2 A Cultura do Grupo

A cultura organizacional se refere à maneira de ser da organização (HATCH; SCHULTZ, 2008). No contexto das carreiras artísticas, ela se relaciona com a personalidade do artista e a como ele se posiciona em relação aos mais variados assuntos da sociedade em que se insere. Ou seja, a cultura de um profissional das artes está diretamente relacionada com a sua formação cultural e os seus valores.

A dimensão da cultura do BaianaSystem caracteriza-se muito pela compreensão de aspectos sociais da comunidade em que foram criados. Um dos principais fatores dessa compreensão está na maneira de se relacionar com as pessoas, estabelecendo uma relação

efetiva de troca de sentimentos, de valores e de expressões. Entender os elementos que estão estabelecidos e que são influenciados por essa cultura territorial auxilia no processo de ressignificação de interpretações já estabelecidas, auxiliando no processo de composição e gestão do trabalho artístico do grupo. A seguir, são apresentados alguns dos principais conceitos identificados a partir da análise das informações sobre essa dimensão da identidade da banda.

Cultura Local. A cultura territorial do local onde o BaianaSystem surgiu possui influência e importância muito grande na formação pessoal dos integrantes do grupo e, por consequência, do coletivo. Segundo eles, a música é um reflexo da vida, do cotidiano, espiritual e sentimental, que surge no contexto antropológico e social das pessoas, servindo como matéria prima principal do trabalho (IZAIAS, 2017). Segundo Roberto Barreto, o que o BaianaSystem faz é “olhar para dentro, para a força da cultura natural, a relação com o carnaval, com a percussão afrobaiana e com os elementos de rua da Bahia” (IZEL, 2017). Há uma crença no grupo de que a arte tem importância vital na cultura, pois ela é parte da sua valorização e fortalecimento (FLORO, 2017).

Troca. O BaianaSystem acredita num processo de troca constante entre o grupo e o público. Para eles, há um processo de formação de opinião que deriva da experiência de vida das pessoas e, dessa maneira, buscam obter aprendizados nos shows (FLORO, 2017). Essa troca surge do sentimento que as pessoas têm a partir da música, pois “todo mundo tem muito o que passar na troca, através do olhar, do sorriso e de mensagens que vêm, fora o conteúdo das palavras e dos códigos de som” (MEDEIROS, 2017). O resultado disso tudo é a construção de um trabalho artístico que toca também o público, mas, no primeiro momento, toca o próprio artista, e os caminhos são delineados a partir dessa relação.

Ressignificação. A essência do BaianaSystem está na ressignificação de elementos musicais, visuais e culturais. Filipe Cartaxo explica: “não acreditamos no novo e, sim, na ressignificação” (FLORO, 2017). Nesse contexto, o grupo surge do alinhamento da guitarra baiana, instrumento característico do carnaval da Bahia, com o soundsystem, sistemas de som amplamente vinculados à cultura jamaicana (IZEL, 2017). A partir daí, segue-se a mistura de ritmos, como o reggae, o frevo e a guitarrada, surgida da necessidade de uma constante experimentação artística. Com isso, até o carnaval, que possui uma forte referência estética, passou por essa ressignificação no ponto de vista da banda, em função de uma compreensão de que era preciso renovar o esquema dominante existente na festa.

Comportamento. Para Russo Passapusso, a música é “como comportamento, como traduzida, como aquilo que você vive” (IZAIAS, 2017). Essa percepção dá à música uma função de instrumento de valor cultural, que pode influenciar as atitudes das pessoas, tanto os

integrantes quanto o público. Nesse entendimento, as palavras têm o papel de promover sentido, tolerância e conhecimento para quem as ouve, sem se perder em slogans vazios (FLORO, 2017). Por isso, para eles, a arte está posicionada como um recado que é dado e espalhado na comunidade, para que ela o interprete e aja no contexto social de acordo com as transformações ocorridas.

6.4.3 A Visão do Grupo

A visão estratégica representa a forma com que a organização quer ser percebida pelo seu público (HATCH; SCHULTZ, 2008). Essa compreensão permanece no contexto artístico, seguindo o entendimento de que o artista representa uma organização. A diferença nessa relação está na percepção que o público tem da organização, percebendo-a como uma marca, e do artista, que é um indivíduo, um profissional da arte.

A visão do BaianaSystem passa diretamente por aspirações identificadas com o relacionamento com o seu público e a reflexão sobre questões sociais e culturais. Por esse motivo, as suas músicas têm, em geral, uma provocação para causar determinados pensamentos e sentimentos em quem as ouve, além de abraçar uma diversidade de estilos que dialoguem com as pessoas. Nessa lógica de transformação social e relação de pertencimento do público, torna-se inevitável que haja um posicionamento político por parte do grupo, sem, contudo, levantar bandeiras partidárias. A seguir, os principais conceitos identificados a partir do estudo da visão do grupo.

Transformação Social. O BaianaSystem gostaria que a música deles “tivesse, de alguma maneira, a capacidade de transformar e tocar as pessoas” (GUEDES, 2016a). A fala do grupo é sobre música, cultura e comportamento. Essa fala está na interação da música com as pessoas, não apenas no local onde ela é ouvida, mas sobre o que ela diz em relação ao dia a dia da vida, como um livro (IZAIAS, 2017). Nesse contexto, o principal elemento é o conteúdo, que é o que faz o indivíduo entender a mensagem social e influenciar o seu comportamento.

Pertencimento. O BaianaSystem deseja que o seu público tenha a sensação de pertencimento ao grupo. A busca é para que a música faça “parte do contexto social da pessoa que está ali na rua, da pessoa que está ali no bairro” (GUEDES, 2016a). Isso ocorre pois eles consideram que, em primeiro lugar, o que importa é o social, pois desejam se comunicar com o público, por se colocarem, também, como parte dele.

Indefinição Musical. A banda não busca uma definição em termos de estilo musical, pois acredita que, com isso, eles se limitariam, criando amarras nesse sentido (IZEL, 2017). Roberto Barreto acha que “nós somos parte da música que se produziu e se produz na Bahia, e tentamos passar isso de forma natural, com todas as influências que recebemos o tempo todo da música produzida no mundo” (FLORO, 2017). Assim, estilos como o axé, o frevo, o hip hop e o reggae, entre outros, se combinam formando uma miscelânea de ritmos musicais que permitem que o BaianaSystem esteja inserido em espaços para os mais variados públicos sem que haja um desencontro sonoro, para a percepção das pessoas.

Posicionamento Político. O BaianaSystem é um grupo que não se furta a emitir posicionamentos políticos. Essa é uma atitude recorrente nas suas apresentações e, sobre isso, eles afirmam: “o discurso político nos influencia como artistas, no que fazemos e em como circulamos. [...] Não tem como você não falar nisso” (IZEL, 2017). Contudo, eles procuram fazer isso sem que haja um compromisso específico e sem levantar bandeiras. Isso ocorre com o objetivo de fazer as pessoas pensarem, através do discurso sobre questões sociais na música.

A efetividade do alinhamento entre as três dimensões da identidade do BaianaSystem pode ser verificada quando alguns dos seus conceitos são analisados em conjunto. Na dimensão da cultura, o conceito de troca estabelece uma ideia de que o grupo valoriza a experiência que existe na relação entre eles e o seu público, numa via de mão dupla. Esse ponto de vista resulta na ideia de pertencimento que a banda busca nessa relação, conceito presente na sua visão, onde o público se identifica e se sente parte do BaianaSystem. A consequência de todo esse processo é o conceito de melhor show, uma vez que a troca que gerou a ideia do pertencimento é responsável pela catarse existente entre banda e público durante as apresentações.

As primeiras participações do BaianaSystem no carnaval são um bom exemplo de como as dimensões da identidade do grupo se alinham. O conceito de troca, parte da dimensão da cultura do a banda fica claro no discurso de Russo Passapusso (2017), no qual ele descreve que, após reações negativas do público com relação ao som que estavam ouvindo, havia a necessidade de explicar didaticamente como os elementos presentes no palco se relacionavam com a festa. Assim, ele demonstrava que era uma guitarra baiana que estava sendo tocada, bem como a percussão, em ritmos baianos, típicos do carnaval.

Essa troca de sentimentos é parte do processo de formação de opinião e do aprendizado tanto dos artistas quanto do público. É como consequência dela, que surge o desejo, presente na dimensão da visão do BaianaSystem, de que o público tenha uma sensação de pertencimento ao grupo, à música e ao contexto social em que estão inseridos. O sucesso na construção dessa relação entre a banda e o seu público está refletido na dimensão da imagem, quando as

convulsões coletivas descritas por Medeiros (2017) descrevem a imagem de que o BaianaSystem possui o melhor show do Brasil, confirmado pela votação popular nos dois maiores festivais realizados no país: o Lollapalooza e o Rock in Rio (IZEL, 2017).

6.4.4 A Liderança Coletiva e seus Impactos na Visão do Grupo

O BaianaSystem é formado por quatro integrantes. Três deles músicos (Roberto Barreto, Russo Passapusso e Marcelo Seco) e o quarto responsável pela identidade visual da banda (Filipe Cartaxo). Essa configuração de carreira exige muita articulação e consenso entre todos na tomada de decisão, pois são muitas identidades diferentes a serviço de um mesmo propósito, que é o sucesso da gestão e da carreira do grupo. Segundo o vocalista Russo Passapusso, o BaianaSystem é como um quebra-cabeça onde cada um tem uma referência, sendo quatro cabeças pensantes a serviço da arte (FILGUEIRAS, 2017).

Uma visão que parece consensual entre os integrantes do BaianaSystem é a ideia de que a banda é movida pela mudança (FARIAS, 2014). Essa perspectiva, que é recorrente na fala de todos eles, é confirmada num primeiro momento quando se ouve o trabalho musical do grupo, pois percebe-se claramente ser permeado por diversas influências que ajudam a desenvolver o trabalho. A concepção presente de que nada é original, tudo se reconstrói e se ressignifica a partir dos pontos de vista diferentes de cada um, contribuindo para que a arte visual, a música e a própria gestão do grupo fiquem bastante claras para quem os acompanha e trabalha com eles.

Há uma cultura estabelecida na banda de trabalhar em parcerias com outros artistas, com os músicos que tocam com eles e com amigos (GUEDES, 2016). Nesse aspecto, já foram feitas parcerias com artistas como a cantora Vanessa da Mata, a banda pernambucana Nação Zumbi, a cantora angolana Titica, além de diversos outros artistas baianos e brasileiros. Eles acreditam que esse formato soma muito ao BaianaSystem, pois o trabalho com artistas que possuem afinidade musical é um combustível de referências, e impede que a banda se esgote musicalmente (FARIAS, 2014).

A liderança coletiva tem muitos pontos positivos nos processos de gestão da carreira do BaianaSystem, mas também apresenta suas dificuldades. É natural que ocorram situações em que, por mais que cada integrante tenha as suas responsabilidades, sejam necessárias as opiniões de todos sobre uma função específica. Em um grupo que possui um posicionamento político, social e artístico bastante forte e claro, podem ocorrer, por exemplo, discussões sobre a

participação em eventos que destoem do que caracteriza a banda, que vão de encontro a esse posicionamento. Pode ocorrer de alguns integrantes desejarem participar e outros não, num processo onde deve prevalecer o desejo coletivo e a identidade estabelecida do BaianaSystem.

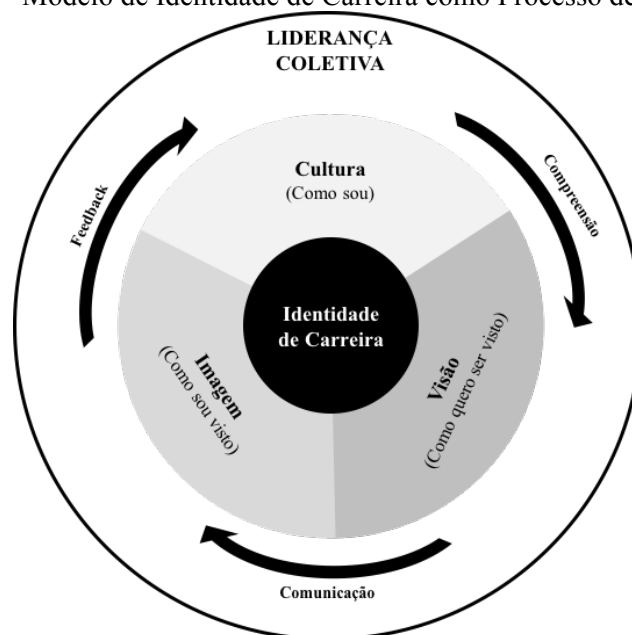
Em linhas gerais, pode-se dizer que o processo de gestão da identidade de carreira do BaianaSystem, baseado na liderança coletiva, é bem sucedido. Quando se analisa e relaciona os conceitos percebidos nas três dimensões da identidade do grupo, é possível verificar similaridades, especialmente nas questões sociais e políticas. Elas são representadas, no modelo, por conceitos como comportamento, na dimensão da cultura, transformação social, na visão, e posicionamento político, presente tanto na dimensão da visão quanto na imagem.

6.5 Gestão da Carreira e Dinâmica da Identidade Organizacional

A gestão de carreiras possui variados fatores que se relacionam com ela. Nas fases iniciais desse processo, a definição da identidade é um dos aspectos mais sensíveis e necessários, pois é muito importante que exista um alto grau de autoconhecimento pela própria pessoa. A identidade representa a percepção que um indivíduo tem sobre si, de acordo com seus valores e com a maneira que deseja ser vista. Ela se relaciona com a formação pessoal do indivíduo e dele com a sociedade. Esse autoconhecimento implica na definição dos objetivos de carreira e o seu planejamento estratégico.

A dinâmica da identidade organizacional possui três dimensões que, alinhadas, resultam em um bom entendimento da personalidade de uma organização e a sua comunicação. São elas a imagem organizacional, a cultura organizacional e a visão estratégica (HATCH; SCHULTZ, 2008). Na gestão de carreiras, elas são adaptadas ao contexto da vida profissional de uma pessoa. Assim, a imagem representa como os outros veem o indivíduo; a cultura caracteriza os valores desse profissional e tudo o que forma a sua personalidade; a visão, por sua vez, é a forma como ele deseja ser visto. O modelo aplicado da identidade organizacional no contexto das carreiras é apresentado na Figura 6.2.

Figura 6.2 – Modelo de Identidade de Carreira como Processo de Organização



Fonte: Adaptado de Hatch e Schultz (2008, p.11)

Alinhar corretamente as três dimensões desse modelo significa estipular uma identidade clara para um profissional. A partir daí, comunicar de maneira efetiva quem é a pessoa e facilitar o alcance do sucesso dos objetivos estipulados na visão estratégica. Essa gestão do alinhamento precisa ser contínua, pois são muitos os aspectos que podem atrapalhar a sinergia das dimensões, impactando na identidade de carreira. Além disso, construir uma carreira significa considerar o fator tempo e mudanças nos valores sociais e tecnológicos, que fazem da gestão da cultura, da visão e da imagem uma atividade fundamental.

A relação entre a identidade e uma carreira criativa, implica em um alinhamento ainda mais similar ao modelo de identidade organizacional. No mundo da arte, pode-se fazer uma analogia entre os profissionais e as organizações, pois eles são tratados, muitas vezes, como produto. Isso significa ter muito cuidado para que a comunicação da imagem seja feita da maneira correta, não atrapalhando a percepção da identidade. Assim, pode-se pensar na gestão da identidade em forma de um ciclo, que se inicia na cultura e passa pela visão, desembocando na imagem que é percebida pelas pessoas.

Utilizar conceitos de carreira, para a descrição das dimensões da identidade de um indivíduo, permite compreender e estabelecer as estratégias da gestão da sua carreira. Em sequência, pode-se traçar caminhos para a comunicação da identidade e planejar a sua gestão, para buscar os objetivos estipulados. Deve haver uma constante gestão da identidade de carreira, para que seja mantido o alinhamento entre as suas dimensões, uma vez que seus aspectos podem ser alterados ao longo do tempo.

Embora apresentadas em formato de ciclo, as dimensões são interligadas, o que enseja constante revisão e alinhamento, para que haja equilíbrio e sucesso no alcance de uma gestão de identidade de carreira efetiva.

6.5.1 A Liderança Coletiva e a Gestão da Visão nas Carreiras Criativas

A dimensão da visão é tão importante para o processo de gestão da identidade de uma carreira criativa quanto as outras. Contudo, pode ser interpretada como o elo que conecta as dimensões da cultura e da imagem, a partir do entendimento de que é ela que traduz a compreensão da primeira em como o indivíduo deseja ser visto, o que vai resultar na formação da segunda. É a visão que possibilita a definição dos objetivos e estratégias para a correta comunicação e interpretação do profissional por parte de seu público.

Nos processos de gestão organizacional, a liderança compartilhada tem sido cada vez mais aplicada, em busca de dividir as responsabilidades e de considerar diferentes opiniões nos processos decisórios. Esse formato surge em detrimento da estrutura tradicional das organizações, onde há um líder único e centralizador do poder de decisão dentro de uma organização. Esse modelo pode não se aplicar no estudo de carreiras de indivíduos do mercado tradicional, onde a pessoa é responsável unicamente pela sua própria trajetória. Contudo, nas carreiras criativas, muitas vezes, há a necessidade de outras pessoas que trabalhem em conjunto, cuidando da gestão dos processos destas carreiras.

No mercado musical, a analogia entre as carreiras dos artistas com estruturas organizacionais possibilita a aplicação da lógica de liderança compartilhada. São muitas as decisões de carreira e áreas de gestão, o que torna difícil a realização de um processo liderado por apenas uma pessoa, o próprio artista, no caso. Assim, muitas vezes é necessário que haja outros profissionais que auxiliem o indivíduo durante essa trajetória. Há, ainda, muitos grupos coletivos, bandas, nas quais todos os integrantes possuem o mesmo poder na tomada de decisões e definições sobre objetivos e caminhos a serem seguidos. Nesses casos, é ainda mais latente a necessidade de ser estabelecida uma liderança coletiva, ainda que funções sejam divididas entre os seus integrantes. A cultura, nesses exemplos, é representada pelo conjunto das culturas dos componentes do grupo, ocasionando a necessidade da definição conjunta da visão da banda.

Trabalhar na definição da visão estratégica é um passo fundamental no processo de gestão da identidade de carreira nas indústrias criativas. É essa dimensão a responsável pela interpretação dos conceitos que descrevem a formação cultural de um profissional e pela

definição sobre como ele deseja ser visto pelo seu público e por seus pares, culminando na dimensão da imagem. Isso implica em entender que a visão não é uma dimensão que deve ser trabalhada de maneira isolada, mas em total alinhamento com as outras dimensões, formando a identidade organizacional na carreira criativa.

6.6 Discussão

A perspectiva axiológica, representada por estudos focados na prática da gestão de carreiras, apresenta-se como uma lacuna nos estudos em administração verificada nas experiências de profissionais também das carreiras criativas. Uma grande quantidade de profissionais da economia criativa desconhece as ferramentas de apoio disponíveis para auxiliar na gestão de seus processos e projetos. Com isso, este artigo visou uma contribuição para a perspectiva axiológica de pesquisas em carreiras criativas, partindo da aplicação de um modelo de identidade organizacional. Este trabalho serve como provocação para a realização de outros estudos que discutam o tema tanto do ponto de vista teórico quanto contribuindo para a prática no campo das carreiras criativas.

A proposição, feita nesse artigo, que aplica um modelo de identidade organizacional ao contexto das carreiras criativas, possibilita um novo rumo no entendimento da função da identidade nas carreiras da economia criativa. Ela permite a reflexão sobre as carreiras, possibilitando aos artistas, como gestores das suas carreiras, uma visão mais clara sobre a identidade artística e profissional e, conseqüentemente, a definição de estratégias de ação para elas. Em contraponto à tradição que foca a relação entre a identidade e as formações pessoal e social de uma pessoa, a identidade organizacional analisa o indivíduo inserido no contexto de uma organização. A realização de novos trabalhos, de acordo com essa premissa, pode ser enriquecedora para o desenvolvimento de novas informações nesse campo de estudo.

A influência da cultura comunitária na formação pessoal e social de profissionais tem se mostrado um fator de grande relevância no desenvolvimento da identidade de carreiras. Nas carreiras criativas, a cultura comunitária possui uma importância latente, inclusive no conteúdo produzido por artistas e na percepção que o público forma sobre esses indivíduos. A relação entre a gestão de carreiras criativas e a cultura comunitária apresenta-se como um campo farto para pesquisas futuras, pois ela possibilita uma melhor compreensão sobre o indivíduo profissional das indústrias criativas.

6.7 Conclusões

O estudo apresentado neste artigo teve o objetivo de discutir e descrever um modelo de gestão de carreiras criativas, a partir do estabelecimento e da gestão da identidade. Foi aplicado o modelo de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008), analisando e discutindo as dimensões que o compõem (imagem, cultura e visão) com enfoque principal na dimensão da visão. A partir dessa análise, foi definido o estudo do papel da liderança coletiva na dimensão da visão do indivíduo das indústrias criativas. Na revisão de literatura sobre o tema, os trabalhos existentes foram divididos nas perspectivas descritiva, da descrição das carreiras, e axiológica, da sua gestão, na qual foi identificada a lacuna de pesquisas.

Baseada na abordagem biográfica de pesquisa qualitativa, a pesquisa analisou a gestão de carreiras criativas no campo musical, pela relação entre os rumos profissionais e a história de vida de uma pessoa. Utilizando-se da análise de documentos variados (entrevistas e reportagens, por exemplo), estudou-se a carreira do grupo BaianaSystem, na qual foi aplicado o modelo de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008), com ênfase no aspecto da liderança coletiva e seu papel na dimensão da visão. Na aplicação do modelo, foram estabelecidos conceitos norteadores para cada dimensão da identidade, de maneira a descrever a personalidade, os objetivos e a percepção externa sobre a banda.

A dinâmica da identidade organizacional é um aspecto que pode ter grande relevância na gestão de uma carreira, pois permite um melhor entendimento do alinhamento entre a sua formação pessoal, social e a percepção das pessoas de interesse de um indivíduo. Essa compreensão possibilita a execução de ajustes na conduta de carreira do profissional, mantendo a coerência entre a cultura da pessoa, os seus objetivos e a imagem a ser percebida pelo público.

Este estudo obteve resultados que apontam possibilidades de caminhos a serem seguidos em futuras pesquisas sobre gestão de carreiras criativas e carreiras, como um todo. A perspectiva axiológica estimula o desenvolvimento da pesquisa acadêmica nesse campo de estudos em administração. Ela contribui, ainda, para o desenvolvimento das indústrias criativas, a partir da reflexão acerca da relação entre os conceitos de carreira e identidade, que estimula a prática profissional e a gestão dos seus processos.

Referências

- ADAMSON, S. J.; DOHERTY, N.; VINEY, C. The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice. **British Journal of Management**. Longres, vol. 9, n. 4, p. 251-259, dez. 1998.
- ANDERSON, C. **A Cauda Longa**: Do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.
- ANDRADE, G. A. de; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. N. Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciências da Administração**. Vol. 13, n. 31, p. 58-80, set./dez., 2011.
- BARLEY, S. R. Careers, identity, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. **Handbook of Career Theory**. Estados Unidos: Cambridge University Press, 1989.
- BAUMAN, Z. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi/Zygmunt Bauman. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T. O Paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. **O&S**. Salvador, vol. 17, n. 53, p. 259-277, abr./jun., 2010.
- CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez., 1995.
- COLLIN, A. The Meanings of Career. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. **Handbook of Career Studies**. Canadá: Sage Publications, 2007.
- COLOMBY, R. K.; PERES, A. G. da L.; LOPES, F. T.; COSTA, S. G. da. A pesquisa em história de vida nos estudos organizacionais: um estudo bibliométrico. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**. Vol. 03, n. 08, p. 821-856, dez., 2016.
- CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Shared Leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction. **International Journal of Leadership Studies**. Vol. 3, n. 1, p. 40-67, 2007.
- DAVIS, J. P.; EISENHARDT, K. M. Rotating leadership and collaborative innovation: recombination processes in symbiotic relationships. **Administrative Science Quarterly**. Estados Unidos, vol. 56, n. 2, p. 159-201, 2011.
- DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; SERGI, V. Leadership in the plural. **The Academy of Management**. Vol. 6, n. 1, p. 211-283, jun., 2012.

- DIAS, E. A.; OSWALDO, Y. C. Plano de carreira como instrumento efetivo de gestão integrada de pessoas: relato de consultoria em administração pública. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**. Vol. 02, n. 02, 2012.
- ESCOFFERY, C.; KENZIG, M.; HYDEN, C.; HERNANDEZ, K. Capitalizing on Social Media for Career Development. **Health Promotion Practice**. P. 1-5, 2017.
- FREIRE, J. R. S.; SANTOS, I. C. dos; SANTOS, S. A. dos; CASTRO, A. D. M. de; SOARES, D. A. S. R. Empreendedorismo tecnológico como opção carreira na aposentadoria. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. Vol. 03, n. 02, p. 94-119, 2014.
- GENES, F.; CRAVEIRO, R. U.; PROENÇA, A. Inovações Tecnológicas na Cadeia Produtiva da Música no Século XXI. **Sistemas & Gestão**. Vol. 07, n. 2, p. 173-190, 2012.
- GOLDSCHMIDT, W. **Human Career: The Self in the Symbolic World**. Inglaterra: Blackwell Publishers, 1990.
- HALL, D. T.; ZHU, G.; YAN, A. Career Creativity as Protean Identity Transformation. In: PEIPERL, M.; ARTHUT, M.; ANAND, N. **Career Creativity: Explorations in the Remaking of Work**. Estados Unidos: Oxford University Press, 2002.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guaracira Lopes Louro. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **Taking Brand Initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding**. Estados Unidos: Jossey-Bass, 2008.
- HECKLER, B. Um Clássico. **Bravo!** São Paulo, n. 162, fev. 2011.
- IBARRA, H.; DESHPANDE, P. H. Networks and Identities: Reciprocal Influences on Career Processes and Outcomes. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. **Handbook of Career Studies**. Canada: Sage Publications, 2007.
- INKSON, K. Images of Career: Nine key metaphors. **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 65, p. 96-111, 2004.
- INKSON, K. **Understanding Careers: The Metaphors of Working Life**. Nova Zelândia: Sage Publications, 2007.
- KIDD, J. M. Emotion: An Absent Presence in Career Theory. **Journal of Vocational Behavior**. Estados Unidos, vol. 52, p. 275-288, 1998.
- LINDGREEN, M.; PACKENDORFF, J. Project leadership revisited: towards distributed leadership perspectives in project research. **Project Organization and Management**. Vol. 1, n. 3, p. 285-308, 2009.

- LINDGREEN, M.; PACKENDORFF, J. Issues, responsibilities and identities: a distributed leadership perspective on biotechnology R&D management. **Creativity and Innovation Management**. Vol. 20, n. 3, p. 157-170, 2011.
- MAUDONNET, D. L.; JR., T. W. Estratégias de reorientação a carreira musical frente às mudanças tecnológicas e institucionais. **XXXIX EnANPAD**. Belo Horizonte: Anpad, 2015.
- MEIJERS, F. The development of a career identity. **International Journal for the Advancement of Counseling**. Holanda, vol. 20, p. 191-207, 1998.
- MERRIL, B.; WEST, L. **Using Biographical Methods in Social Research**. Estados Unidos: Sage Publications, 2009.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set., 2001.
- PEREIRA, D. F. **Planejamento de Carreira**: estudo exploratório na modalidade à distância. 2013. 157 f. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- ROMAN, L. A. Using social media to enhance career development opportunities for health promotion professionals. **Health Promotion Practice**. V. 15, n. 4, p. 471-475, 2014.
- ROULEAU, L. Studying strategizing through biographical methods: narratives of practices and life trajectories of practitioners. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L., et al. (Ed.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.
- SAUERBRONN, J. F. de; BARROS, D. F. Pirataria e download como comportamento desviante e as técnicas de neutralização usadas pelos consumidores. **Revista Gestão e Sociedade**. Belo Horizonte, vol. 4, n. 8, p. 513-538, mai./ago., 2010.
- SILVA, D. R. da; SANT'ANNA, P. A. Turismo e afirmação da identidade cultural: impactos psicossociais atividade turística em Diamantina. **Revista Turismo – Visão e Ação**. Vol. 17, n. 1, p. 150-178, abr., 2015.
- SILVA, V. de L. R. da; DIB, L. A.; CARVALHO, C. A. S. de. Estratégia para indústrias em declínio: o caso Som Livre na indústria fonográfica brasileira. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, vol. 17, n. 3, p. 417-431, set./dez., 2016.
- SVEJENOVA, S. 'The Path with the Heart': Creating the Authentic Career. **Journal of Management Studies**. Estados Unidos, vol. 42, n. 5, p. 947-974, 2005.
- SVEJENOVA, S.; CHRISTIANSEN, L. H. Creative leadership for social impact. **Frontiers of Creative Industries: Exploring Structural and Categorical Dynamics**. Vol. 55, p. 47-71, mar., 2018.
- THORPE, R.; LAWLER, J. Locating distributed leadership. **International Journal of Management Review**. Vol. 13, p. 239-250, 2011.

TURRI, S. N. Z.; JUNIOR, O. F. de A. Transformações na indústria fonográfica no Brasil: mudanças no modelo de negócio pelo uso da internet. **Revista Administração em Diálogo**. São Paulo, vol., 17, n. 1, p. 86-117, jan./fev./mar./abr., 2015.

WILKOSZYNSKI, C. do C.; VIEIRA, F. de O. Carreiras contemporâneas: desafios e contradições frente às mudanças do mundo do trabalho. **Revista de Gestão da Unilasalle**. Canoas, vol. 2, n. 1, p. 39-58, abr., 2013.

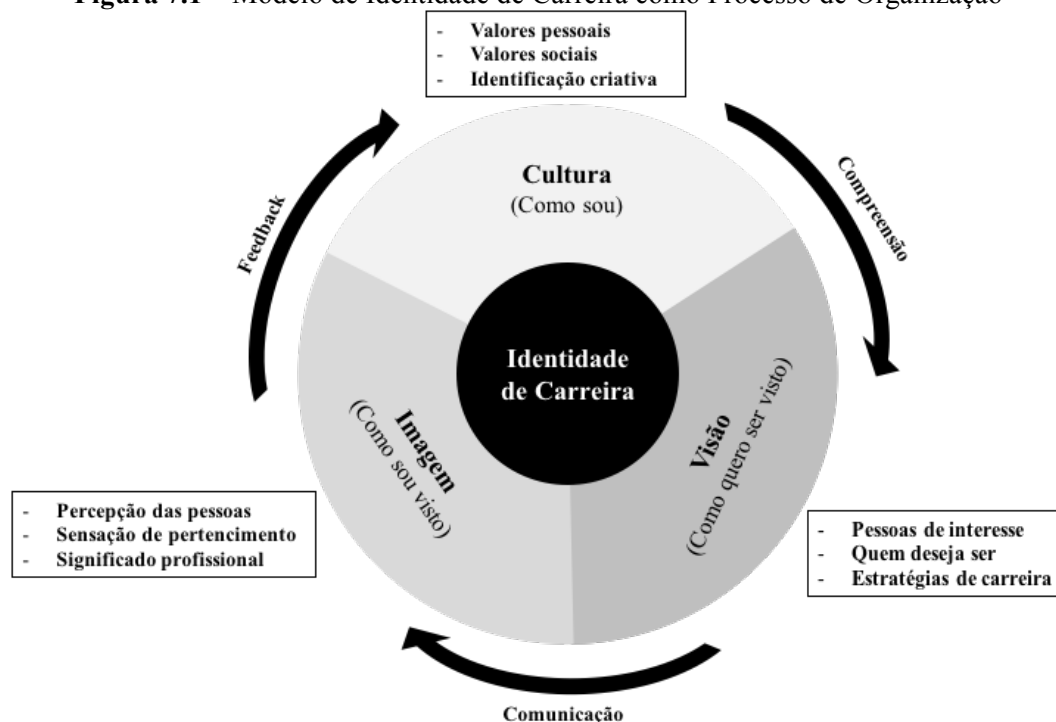
WITT, Stephen. **Como a música ficou grátis**: o fim de uma indústria, a virada do século e o paciente zero da pirataria. Rio de Janeiro: Instrínseca, 2015.

CAPÍTULO 7 – DISCUSSÃO

Pensar a gestão da carreira criativa a partir de um modelo de identidade organizacional pode ajudar nesses processos de gestão, a partir da compreensão de que um indivíduo, pertencente às indústrias criativas, pode ser analisado em comparação com uma organização. A identidade de um indivíduo é compreendida por todos os aspectos que formam a sua personalidade, seus valores sociais e a relação dessas características com o meio social em que está inserido. Assim como as organizações estão conectadas a um nicho específico de público, de acordo com a segmentação dos seus produtos, um profissional das indústrias criativas se identifica com pessoas que compartilham dos mesmos gostos e características.

O entendimento da identidade de carreira como um processo organizacional divide-se em três dimensões independentes, mas que devem ser constantemente alinhadas (HATCH; SCHULTZ, 2008). Essas dimensões são formadas por aspectos que partem da compreensão dos fatores que descrevem o indivíduo, passando pela definição de como essa pessoa deseja ser vista, chegando à percepção que as pessoas têm desse profissional. A Figura 7.1 demonstra, em formato de ciclo, as três dimensões da identidade de carreira e os aspectos que caracterizam o modelo.

Figura 7.1 – Modelo de Identidade de Carreira como Processo de Organização



Fonte: Adaptado a partir de Hatch e Schultz (2008, p.11).

Cultura. A compreensão dos aspectos que formam a cultura do profissional criativo é fundamental para que a gestão da identidade seja adequada. É a partir dos valores pessoais, sociais e, inclusive, artísticos que se identifica o que forma o indivíduo e como ele se identifica e se coloca no contexto do seu grupo profissional e da sociedade como um todo. Esse é o passo inicial na formação da identidade, uma vez que situa o profissional a respeito do público com quem ele se comunica, tornando mais fácil a definição de diretrizes de trabalho para o alcance do seu público.

Visão. Partindo da compreensão da cultura, começa-se a definir como o indivíduo deseja ser percebido e, conseqüentemente, como a sua imagem será comunicada para o público (pessoas de interesse). Essa dimensão da dinâmica da identidade é muito importante. É a partir das informações obtidas nela que são definidas as estratégias de gestão da identidade com foco na imagem do artista. Para que a gestão da visão tenha um resultado positivo, é necessário que ela esteja plenamente conectada com as dimensões da cultura e da imagem.

Imagem. A imagem de um profissional das indústrias criativas deve ser trabalhada com todo cuidado e atenção. Ela é refletida através da percepção que as pessoas têm sobre o criativo e, conseqüentemente, na sensação de pertencimento deles frente ao trabalho. Diante da grande quantidade de recursos tecnológicos disponíveis, qualquer falha pode ter fortes impactos na sua reputação. A forma com a qual um indivíduo das indústrias criativas é visto pelo conjunto do público com profissionais da imprensa, além de seus pares, dão o significado profissional, fruto do alinhamento das três dimensões da identidade de carreira.

Para cada uma das dimensões da identidade, a utilização de conceitos relacionados com a carreira do indivíduo auxilia na melhor compreensão e definição dos caminhos a serem seguidos na gestão da identidade de carreira ao longo do tempo. A partir daí, pode-se definir quais dos recursos disponíveis são mais adequados para a correta comunicação dessa identidade, estabelecendo um planejamento de gestão deles para o alcance dos objetivos almejados.

Um eventual desalinhamento entre as dimensões do modelo pode ser identificado por duas disfunções da identidade organizacional: a hiperadaptação ou o narcisismo (HATCH; SCHULTZ, 2008). A hiperadaptação caracteriza-se pela adaptação indiscriminada da identidade, de acordo com os desejos das pessoas. Assim são realizadas adequações constantes para se ajustar às frequentes mudanças no gosto do público. Já o narcisismo ocorre quando os anseios do público, das pessoas de interesse, são completamente ignorados pelo indivíduo. Nesse caso, o profissional não acompanha as mudanças naturais que ocorrem no contexto em

que está inserido. A identidade deve ser gerida de maneira equilibrada buscando evitar qualquer uma dessas disfunções.

Em suma, a gestão da identidade de carreira deve ser constantemente acompanhada, visando manter o alinhamento entre as três dimensões, pois os seus conceitos e aspectos podem ser modificados com o passar do tempo. Cada dimensão tem um papel importante a desempenhar no processo de formação da identidade e, apesar de apresentadas como etapas de um ciclo, elas estão completamente interligadas entre si, sendo fundamental a sua constante revisão e alinhamento, visando atingir a efetividade da gestão da identidade de carreira. Uma vez definida, a identidade pode servir como alicerce para todo o processo de gestão da carreira criativa.

7.1 Dimensões da Identidade e Contextos de Análise

O modelo estudado foi aplicado em três diferentes experiências de carreira, permitindo a percepção de que é possível se apoiar nele para efetuar a gestão de carreiras criativas. Para cada uma das dimensões da identidade de carreira criativa, foi realizada uma validação, destacando diferentes aspectos que podem estar relacionados e influenciar nos caminhos e escolhas estratégicas a serem seguidos. Entre eles, alguns podem se destacar em função de fatores específicos e característicos de cada contexto de carreira e a ênfase de enfoque.

Imagem e Mudanças Tecnológicas. As mudanças tecnológicas ocorridas na sociedade ao longo das últimas décadas revolucionaram a percepção do público sobre os artistas. A internet, as tecnologias de compartilhamento de produtos artísticos e as redes sociais mudaram a forma de consumo de arte e as relações entre os profissionais das indústrias criativas e as pessoas que consomem esse tipo de trabalho. A gestão da própria carreira tornou-se uma realidade para esses profissionais que passaram a ter acesso a ferramentas que permitem a realização desse processo sem a necessidade de uma grande empresa. Novos recursos são criados a todo o momento para auxiliar na produção de conteúdo, gestão dos relacionamentos, venda de produtos e serviços, impactando diretamente na sua identidade, através da dimensão da imagem.

Cultura e Cultura Comunitária. A cultura comunitária impacta na dimensão da cultura de um profissional das indústrias criativas de maneiras diferentes. Por um lado, pode incentivar o indivíduo a trabalhar em prol dessa comunidade, buscando melhorar o desenvolvimento desse território, socialmente ou economicamente, preservando tradições, costumes locais. Por outro, ela pode exercer influência direta na produção de um artista. Nesse contexto, um músico pode

incluir características musicais da sua região no seu trabalho, um pintor pode incluir cenários da sua comunidade nos seus trabalhos, um diretor teatral incluir personagens da sua cultura em espetáculos, entre outros. Essas duas maneiras de se cultivar o papel da cultura comunitária na dimensão da cultura de um profissional da economia criativa podem ser combinadas, quando um artista que identifica a sua produção com a sua região busca, com o seu trabalho, auxiliar no desenvolvimento desse território.

Visão e Liderança Coletiva. Na definição das estratégias, de como um indivíduo das indústrias criativas deseja ser percebido pelo seu público, o conceito de liderança compartilhada possui uma grande relevância. Atualmente, é muito difícil que uma única pessoa consiga assumir a responsabilidade por muitas decisões de um trabalho, seja ele individual ou no contexto de um coletivo de artistas. Dividir as responsabilidades e considerar diferentes opiniões é muito importante para que decisões sobre os mais diversos aspectos de uma carreira sejam tomadas com uma compreensão clara de onde se quer chegar. Sejam integrantes ou não de determinado trabalho, a existência de outros profissionais na definição de uma trajetória de carreira muitas vezes é necessária.

7.2 Implicações para a Pesquisa sobre Gestão de Carreiras Criativas

Apesar de ser um campo crescente nas pesquisas em administração, as carreiras criativas ainda são pouco estudadas sob o viés da perspectiva axiológica, enfocada na gestão das carreiras, na ação. Com uma abordagem mais descritiva nos trabalhos existentes, os profissionais do campo têm buscado teorizar sobre o tema, relacionando-os com as principais teorias de carreiras. Assim, os resultados obtidos neste trabalho possibilitam a abertura de novos caminhos para as pesquisas no campo das carreiras criativas, estimulando que os estudiosos dessa área se dediquem a ensinar e a propor estudos que possuam esse ponto de vista.

A aplicação de um modelo de identidade organizacional no contexto das carreiras criativas se mostra como uma possibilidade de facilitar nos seus processos de gestão. A compreensão da identidade de carreira a partir do modelo organizacional permite refletir sobre os seus principais aspectos, analisando um profissional criativo como gestor de sua organização, que é caracterizada pela carreira. A partir dessa compreensão, pode-se agir estrategicamente, de acordo com as peculiaridades de cada caso, direcionando as decisões a serem tomadas em prol do alcance dos objetivos traçados. A compreensão apontada de que a identidade de carreira de um profissional da economia criativa se assemelha à de uma organização possibilita uma nova leitura de como um indivíduo pode se posicionar perante os

seus pares e o seu público. A realização de novas análises dentro da gestão de carreiras pode ampliar o espectro de possibilidades de gestão dos processos e de ensino para esses profissionais.

7.3 Implicações para a Prática da Gestão de Carreiras Criativas

Gestores e profissionais da economia criativa possuem, em geral, poucos elementos que auxiliem na prática da gestão de suas carreiras. Esse desconhecimento, que muitas vezes é ocasionado pelo foco no trabalho criativo em detrimento das funções de gestão, reflete-se na dificuldade de atingir os objetivos de carreira estabelecidos. Por sua vez, há um interesse desses indivíduos em conhecer ferramentas que possibilitem uma melhor organização dos processos que compõem as atividades de um criativo.

Este trabalho pode servir como ponto inicial para a melhoria na formação de gestores e indivíduos da economia criativa, especialmente nas carreiras criativas de profissionais do campo musical. Esse conhecimento os ajuda no planejamento, organização e administração das suas carreiras, através de uma efetiva reflexão sobre o tema. Se os criativos melhoram o seu entendimento sobre o que é importante na gestão de suas carreiras criativas, eles administrarão melhor as carreiras ou terão melhores condições para isso. O resultado prático é uma melhoria no desempenho do trabalho nas carreiras e, conseqüentemente, na economia criativa de uma forma geral.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve o objetivo de definir e discutir a gestão de carreiras criativas como gestão da identidade organizacional, analisando o contexto de artistas do campo da música. Ela é relevante para o contexto das carreiras e das carreiras criativas por apresentar uma perspectiva axiológica, da ação na gestão desses processos, em detrimento da perspectiva descritiva, mais tradicional nesses campos. Este trabalho é, ainda, relevante para os estudos sobre identidade, pois aponta uma relação entre um modelo de identidade organizacional no contexto das carreiras criativas, contribuindo também para o campo da prática da economia criativa, por indicar caminhos de gestão para profissionais dessa área.

Ancorado na abordagem biográfica de pesquisa qualitativa, foram analisadas as experiências das carreiras de Caetano Veloso, Amadeu Alves e do grupo BaianaSystem, artistas da música da Bahia. Essa análise foi realizada segundo o modelo de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008), composto pelas dimensões da imagem organizacional, cultura organizacional e visão estratégica. Para cada um desses casos, foram dados enfoques específicos em uma dessas dimensões. A imagem organizacional foi relacionada com as mudanças tecnológicas na carreira de Caetano Veloso; a cultura organizacional, foi combinada com a cultura comunitária da carreira de Amadeu Alves; a visão estratégica se alinhou com o contexto da liderança coletiva, analisada na carreira do BaianaSystem.

As pesquisas empíricas realizadas possibilitaram o alcance dos objetivos estabelecidos pois apresentam a maneira com a qual os contextos estudados podem contribuir para uma melhor gestão da identidade de carreira de um indivíduo das carreiras criativas. A aplicação do modelo em três diferentes experiências permitiu concluir que é possível utilizá-lo como auxílio no pensamento e gestão da identidade, a partir da validação de diferentes conceitos para cada uma das suas dimensões. Assim, ficam claras as contribuições que os recursos tecnológicos, a cultura comunitária na qual o artista está imerso e como o contexto da liderança coletiva podem auxiliar na gestão das carreiras criativas. Essas informações possuem implicações tanto para o futuro das pesquisas acadêmicas, quanto para a prática da gestão de carreiras dentro do campo das indústrias criativas.

REFERÊNCIAS

- ADAMSON, S. J.; DOHERTY, N.; VINEY, C. The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice. **British Journal of Management**. Londres, vol. 9, n. 4, p. 251-259, dez. 1998.
- ANDERSON, C. **A Cauda Longa**: Do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.
- ALVAREZ, J. L.; SVEJENOVA, S. Symbiotic Careers in Movie Making: Pedro and Agustín Almodovar. In: PEIPERL, M.; ARTHUT, M.; ANAND, N. **Career Creativity**: Explorations in the Remaking of Work. Estados Unidos: Oxford University Press, 2002.
- ALVES, A. B. Um estudo sobre a jornada profissional do artista e as teorias de carreira. **Revista Pensamento & Realidade**. Vol. 27, n. 4, p. 71-90, 2012.
- AMARAL, A.; TARGA, P. V. Estudo da construção de carreira internacional aplicando os pilares do framework Scrum. **Revista de Tecnologia Aplicada**. V. 6, n. 3, p. 3-14, 2017.
- ANDRADE, G. A. de; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. N. Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciências da Administração**. Vol. 13, n. 31, p. 58-80, set./dez., 2011.
- ARTHUR, M. B.; DEFILLIPPI, R. J.; JONES, C. Project-Based Learning as the Interplay of Career and Company Non-Financial Capital. **Management Learning**. Londres, vol. 32, n. 1, p. 99-117, 2001.
- ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAURENCE, B. S. (Ed.) **Handbook of career theory**. New York: Cambridge University, 1989.
- ARTISTAS baianos se destacam ao mesclar gêneros consagrados e inesperados. **Folha de São Paulo**. Salvador, 3 mai. 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2018/05/artistas-baianos-se-destacam-ao-mesclar-generos-consagrados-e-inesperados.shtml>>. Acesso em: 6 mai. 2018.
- BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. da. **Gestão de Carreiras**: dilemas e perspectivas. 1 ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARLEY, S. R. Careers, identity, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. **Handbook of Career Theory**. Estados Unidos: Cambridge University Press, 1989.
- BARUCH, Y. **Managing Careers**: theory and practice. Inglaterra: Pearson Education Limited, 2004.

- BAUMAN, Z. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi/Zygmunt Bauman. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- BENDASSOLLI, P. F.; ANDRADE, J. E. B. Significado do Trabalho nas Indústrias Criativas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 51, n. 2, p. 143-159, mar./abr., 2011.
- BENDASSOLLI, P. F.; JR, T. W. O Paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. **O&S**. Salvador, vol. 17, n. 53, p. 259-277, abr./jun., 2010.
- BENDASSOLLI, P. F.; JR., T. W.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P. e. Indústrias Criativas: Definição, Limites e Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 49, n. 1, p. 10-18, jan./mar., 2009.
- CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez., 1995.
- COHEN, L.; MALLON, M. My Brilliant Career? Using stories as a methodological tool in careers research. **International Studies of Management & Organization**. Vol. 31, n. 3, p. 48-68, 2001.
- COLLIN, A. The Meanings of Career. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. **Handbook of Career Studies**. Canadá: Sage Publications, 2007.
- COLOMBY, R. K.; PERES, A. G. da L.; LOPES, F. T.; COSTA, S. G. da. A pesquisa em história de vida nos estudos organizacionais: um estudo bibliométrico. **Farol: Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**. Vol. 3, n. 1, p. 821-856, 2016.
- CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction. **International Journal of Leadership Studies**. Estados Unidos, vol. 3, n. 1, p. 40-67, 2007.
- CZARNIAWSKA, B. **A Theory of Organizing**. Inglaterra: Edward Elgar Publishing, 2008.
- DAVIS, J. P.; EISENHARDT, K. M. Rotating leadership and collaborative innovation: recombination processes in symbiotic relationships. **Administrative Science Quarterly**. Estados Unidos, vol. 56, n. 2, p. 159-201, 2011.
- DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; SERGI, V. Leadership in the Plural. **The Academy of Management Annals**. Vol. 6, n. 1, p. 211-283, jun., 2012.
- DIAS, E. A.; OSWALDO, Y. C. Plano de carreira como instrumento efetivo de gestão integrada de pessoas: relato de consultoria em administração pública. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**. Vol. 02, n. 02, 2012.
- DUARTE, M. de F.; ALCADIPANI, R. Contribuições do organizar (organizing) para os estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**. Salvador, vol. 23, n. 76, p. 57-72, jan./mar., 2016.

- DUARTE, M. de F.; SILVA, A. L. A experimentação do risco na carreira criativa: o caso de mestres da cultura do artesanato cearense. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. Campo Largo, vol. 12, n. 2, p. 22-38, mai./ago., 2013.
- ESCOFFERY, C.; KENZIG, M.; HYDEN, C.; HERNANDEZ, K. Capitalizing on Social Media for Career Development. **Health Promotion Practice**. P. 1-5, 2017.
- FAULKNER, R. R. **Music on Demand**: composers and careers in the Hollywood Filme Industry. Estados Unidos: Transaction Publishers, 2003.
- FAULKNER, R. R.; ANDERSON, A. B. Short-Term Projects and Emergent Careers: Evidence from Hollywood. **The American Journal of Sociology**. Estados Unidos, vol. 92, n. 4, p. 879-909, 1987.
- FREIRE, J. R. S.; SANTOS, I. C. dos; SANTOS, S. A. dos; CASTRO, A. D. M. de; SOARES, D. A. S. R. Empreendedorismo tecnológico como opção de carreira na aposentadoria. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. Vol. 03, n. 02, p. 94-119, 2014.
- GENES, F.; CRAVEIRO, R. U.; PROENÇA, A. Inovações Tecnológicas na Cadeia Produtiva da Música no Século XXI. **Sistemas & Gestão**. Vol. 07, n. 2, p. 173-190, 2012.
- GOLDSCHMIDT, W. **Human Career**: The Self in the Symbolic World. Cambridge: Blackwell Publishers, 1990.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guaracira Lopes Louro. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- HALL, D. T.; ZHU, G.; YAN, A. Career Creativity as Protean Identity Transformation. In: PEIPERL, M.; ARTHUT, M.; ANAND, N. **Career Creativity**: Explorations in the Remaking of Work. Estados Unidos: Oxford University Press, 2002.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**. Vol. 31, n. 5/6, p. 356,365, 1997.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Scaling the Tower of Babel: relational differences between identity, image, and culture in organizations. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J; LARSEN, M. H. **The Expressive Organization**. Reino Unido: Oxford University Press, 2000.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. The dynamics of organizational identity. **Human Relations**. Vol. 55, n. 8, p. 989-1018, 2002.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. A cultural perspective on corporate branding: the case of Lego Group. In: SCHROEDER, J. E.; SALZER-MORLING, M. **Brand Culture**. Estados Unidos: Routledge, 2006.

- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **Taking Brand Initiative**: how companies can align strategy, culture and identity through corporate branding. Estados Unidos: Jossey-Bass, 2008.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Of Bricks and Brands: from corporate to enterprise branding. **Organizational Dynamics**. Vol. 38, n. 2, p. 117-130, 2009.
- HAYNES, J.; MARSHALL, L. Beats and tweets: Social media in the careers of independent musicians. **New Media & Society**. P. 1-21, 2017.
- HECKLER, B. **Um Clássico**. Bravo! São Paulo, n. 162, fev. 2011.
- IBARRA, H. **Working Identity**: unconventional strategies for reinventing your career. Estados Unidos: Harvard Business School Press, 2003.
- IBARRA, H.; DESHPANDE, P. H. Networks and Identities: Reciprocal Influences on Career Processes and Outcomes. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. **Handbook of Career Studies**. Canada: Sage Publications, 2007.
- IBARRA, H.; PETRIGLIERI, J. L. Identity work and play. **Journal of Organizational Change Management**. Vol. 23, n. 1, p. 10-25, 2010.
- INKSON, K. Images of Career: Nine key metaphors. **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 65, p. 96-111, 2004.
- INKSON, K. **Understanding Careers**: The Metaphors of Working Life. Nova Zelândia: Sage Publications, 2007.
- JONES, C. Signaling Expertise: How Signals Shape Careers in Creative Industries. In: PEIPERL, M.; ARTHUR, M.; ANAND, N. **Career Creativity**: Explorations in the Remaking of Work. Estados Unidos: Oxford University Press, 2002.
- KIDD, J. M. Emotion: An Absent Presence in Career Theory. **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 52, p. 275-288, 1998.
- KILIMNIK, Z. M.; VISENTIN, I. C. Evolução dos estudos internacionais sobre o tema carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, vol. 4, n. 2, mai./jun./jul./ago., p. 204-211, 2014.
- KIM, J. H. **Understanding narrative inquiry**. Los Angeles: Sage Publications, 2016.
- KIRSCHBAUM, C. Careers in the right beat: US jazz musicians' typical and non-typical trajectories. **Career Development International**. Vol. 12, n. 2, p. 187-201, 2007.
- LAPINTE, K. Narrating career, positioning identity: Career identity as a narrative practice. **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 77, p. 1-9, 2010.
- LINDGREEN, M.; PACKENDORFF, J. Project leadership revisited: towards distributed leadership perspectives in project research. **Project Organization and Management**. Vol. 1, n. 3, p. 285-308, 2009.

- LINDGREEN, M.; PACKENDORFF, J. Issues, responsibilities and identities: a distributed leadership perspective on biotechnology R&D management. **Creativity and Innovation Management**. Vol. 20, n. 3, p. 157-170, 2011.
- MAITLIS, S. Narrative Analysis. In: SYMON, G.; CASSELL, C. **Qualitative Organizational Research: core methods and current challenges**. Inglaterra: Sage Publications, 2012.
- MARKUSEN, A.; GILMORE, S.; JOHNSON, A.; LEVI, T.; MARTINEZ, A. **Crossover: how artists build careers across Commercial, Nonprofit and Community Work**. Estados Unidos: The William and Flora Hewlett Foundation, The James Irvine Foundation, Leveraging Investments in Creativity, 2006.
- MAUDONNET, D. L.; JR., T. W. Estratégias de reorientação a carreira musical frente às mudanças tecnológicas e institucionais. **XXXIX EnANPAD**. Belo Horizonte: Anpad, 2015.
- MCLEOD, C.; O'DONOHUE, S.; TOWNLEY, B. The elephant in the room? Class and creative careers in British advertising agencies. **Human Relations**. Inglaterra, vol. 62, n. 7, p. 1011-1039, 2009.
- MEIJERS, F. The development of a career identity. **International Journal for the Advancement of Counseling**. Holanda, vol. 20, p. 191-207, 1998.
- MENGER, P. M. Artistic Labor Markets and Careers. **Annual Review of Sociology**. Vol. 25, p. 541-574, 1999.
- MERRIL, B.; WEST, L. **Using Biographical Methods in Social Research**. Inglaterra: Sage Publications, 2009.
- MIDANI, A. **Música, ídolos e poder: do vinil ao download**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set., 2001.
- OLIVEIRA, L. B. de. Carreiras “exóticas”: o que administradores podem aprender com as vivências de artistas, atletas e outros profissionais. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, vol. 01, n. 02, set./out./nov./dez., 2011.
- PEIPERL, M. A.; ARTHUR, M. B.; ANAND, N. **Career Creativity: Explorations in the Remaking of Work**. Estados Unidos: Oxford University Press, 2002.
- PEREIRA, D. F. **Planejamento de Carreira: estudo exploratório na modalidade à distância**. 2013. 157 f. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- PINHEIRO, C. M. P.; BARTH, M.; SILVA, A. C.; SCHOSLER, A.P.; Hey ho let's go, rock gaúcho: análise da gestão da banda Tequila Baby. **Revista Gestão Organizacional**. Vol., 9, n. 3, p. 36-50, set./dez., 2016.

- ROMAN, L. A. Using social media to enhance career development opportunities for health promotion professionals. **Health Promotion Practice**. V. 15, n. 4, p. 471-475, 2014.
- ROSA, F. A. da S.; ZAMPLER, M. A.; STEFANO, S. R. Tipos de carreira: análise da produção científica. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, vol. 7, n. 1, p. 358-373, jan./fev./mar./abr., 2017.
- ROULEAU, L. Studying strategizing through biographical methods: narratives of practices and life trajectories of practitioners. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L., et al. (Ed.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.
- SALAZAR, L. S. **Música Ltda.**: o negócio da música para empreendedores (inclui um Plano de Negócio para uma banda). Recife: Sebrae, 2010.
- SANTOS, R. S. dos. **O encanto da lagoa**: o imaginário histórico-cultural como elemento propulsor para o turismo cultural na Lagoa Encantada. 2004. 125 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, 2004.
- SAUERBRONN, J. F. de; BARROS, D. F. Pirataria e download como comportamento desviante e as técnicas de neutralização usadas pelos consumidores. **Revista Gestão e Sociedade**. Belo Horizonte, vol. 4, n. 8, p. 513-538, mai./ago., 2010.
- SCHEIN, E. **Career anchors**: discovering your real values. Revised Edition. San Diego, 1993.
- SILVA, D. R. da; SANT'ANNA, P. A. Turismo e afirmação da identidade cultural: impactos psicossociais atividade turística em Diamantina. **Revista Turismo – Visão e Ação**. Vol. 17, n. 1, p. 150-178, abr., 2015.
- SILVA, R. de O. **Expressão Artística Popular e Carreira Empreendedora na Indústria Criativa Cearense**: Os Cordelistas. 2010. 122 f. TCC (Graduação) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.
- SILVA, V. de L. R. da; DIB, L. A.; CARVALHO, C. A. S. de. Estratégia para indústrias em declínio: o caso Som Livre na indústria fonográfica brasileira. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, vol. 17, n. 3, p. 417-431, set./dez., 2016.
- SVEJENOVA, S. 'The Path with the Heart': Creating the Authentic Career. **Journal of Management Studies**. Estados Unidos, vol. 42, n. 5, p. 947-974, 2005.
- TAVARES, E.; PIMENTA, R. da C.; BALASSIANO, M. Carreira sem Fronteiras: o Exemplo da Carreira no Futebol. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá**. Rio de Janeiro, ano 10, vol. 14, n. 2, p. 57-74, mai./set., 2010.

TEMPEST, S.; MCKINLAY, A., STARKEY, K. Careering alone: Careers and social capital in the financial services and television industries. **Human Relations**. Estados Unidos, vol. 57, n. 12, p. 1523-1545, 2004.

THORPE, R.; LAWLER, J. Locating distributed leadership. **International Journal of Management Review**. Vol. 13, p. 239-250, 2011.

TURRI, S. N. Z.; JUNIOR, O. F. de A. Transformações na indústria fonográfica no Brasil: mudanças no modelo de negócio pelo uso da internet. **Revista Administração em Diálogo**. São Paulo, vol., 17, n. 1, p. 86-117, jan./fev./mar./abr., 2015.

WHITE, H. C. **Careers and Creativity**: Social Forces in the Arts. Estados Unidos: Westview Press, 1993.

WILKOSZYNSKI, C. do C.; VIEIRA, F. de O. Carreiras contemporâneas: desafios e contradições frente às mudanças do mundo do trabalho. **Revista de Gestão da Unilasalle**. Canoas, vol. 2, n. 1, p. 39-58, abr., 2013.

WITT, S. **Como a música ficou grátis**: o fim de uma indústria, a virada do século e o paciente zero da pirataria. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.