



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS: singularidades, desafios e perspectivas

ROBERTO GUANABARA CALASANS

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA (IFBA)

EDUARDO PAES BARRETO DAVEL

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS: singularidades, desafios e perspectivas

Introdução

As carreiras criativas são caracterizadas pelas experiências profissionais de indivíduos que lidam com a criatividade no seu dia a dia profissional. Nesse escopo, estão envolvidos artistas da música, da dança, do teatro, bem como profissionais do design, da publicidade e da arquitetura, entre outros (MCLEOD; O'DONOHUE; TOWLEY, 2009). Inseridas no contexto da economia criativa, elas envolvem variados campos de atuação que incluem e movimentam uma grande quantidade de pessoas e de capital econômico.

Diferentemente das carreiras tradicionais, caracterizadas pelo crescimento vertical dos indivíduos dentro das organizações, nas criativas a trajetória do profissional geralmente é definida a partir da passagem por diversos trabalhos, com variados formatos e produtos (OLIVEIRA, 2011; GUO; WYSZOMIRSKI, 2018). Além disso, em muitos casos, trata-se do desenvolvimento de uma trajetória empreendedora, onde a pessoa, ou grupo de pessoas, confunde-se com o produto criativo (WYSZOMIRSKI; CHANG, 2017). Esse aspecto específico, torna importante a compreensão de como se dá o processo de gestão das carreiras criativas, uma vez que ela pode se tornar um processo completo de administração, similar ao de uma organização (CALASANS; DAVEL, 2019).

O estudo das carreiras criativas, como subcampo das carreiras, remonta à década de 1980, com pesquisas que relacionam a criatividade nas forças sociais das artes (WHITE, 1980) e o estabelecimento das indústrias culturais, como a convergência entre artes, negócios e tecnologia (BENDASSOLLI *et al.*, 2009). Apesar disso, seu desenvolvimento mais efetivo se deu a partir da década de 2000, com a expansão dos temas abordados, relacionando a gestão de carreiras com áreas do campo das indústrias criativas (TAVARES; PIMENTA; BALASSIANO, 2010; BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011).

Considerando o desenvolvimento de campos teóricos como o das carreiras sem fronteiras, a gestão das criativas tem contribuído com o avanço dos estudos mais tradicionais, uma vez que considera a trajetória dos indivíduos fora da perspectiva de crescimento vertical nas organizações (OLIVEIRA, 2011; MAINEMELIS; NOLAS; TSIROGIANNI, 2017). As carreiras criativas, por sua natureza dinâmica, são envolvidas por uma característica de autonomia e independência que possibilitam ao indivíduo exercer o controle completo das decisões e dos caminhos a serem percorridos ao longo da sua vida profissional (GERBER; CHILDRESS, 2017).

Embora haja uma quantidade crescente de estudos no campo das carreiras criativas nos últimos anos, poucos são os trabalhos que se dedicaram a realizar revisões sistemáticas da produção acadêmica na área (CALASANS; DAVEL, 2020a). Ainda, é possível perceber uma defasagem temporal nesses estudos, uma vez que não são tão atuais e consolidados acerca do que já foi publicado (ALVES, 2012). Eles limitam-se a analisar as carreiras criativas sob a perspectiva das principais teorias de carreiras, não abrangendo uma integração significativa da produção existente (MATHIEU, 2012). Dessa maneira, identifica-se uma necessidade de maior compreensão sobre a produção existente atualmente, com o objetivo de identificar possíveis lacunas e perspectivas futuras para os estudos nesse campo.

Este artigo tem como objetivo integrar e consolidar a produção acadêmica sobre gestão de carreiras criativas, visando estabelecer um caminho teórico propício para a realização de futuras

pesquisas. Para isso, ele foi dividido em sete seções, além desta introdução. A primeira seção descreve como se deu o processo de revisão da literatura sobre carreiras criativas e a identificação dos temas centrais. Em seguida, nas seções dois, três e quatro, são apresentadas as singularidades, os tipos de carreiras criativas, os tipos de gestão das carreiras criativas. As seções cinco e seis são dedicadas, respectivamente, a identificar os principais desafios da gestão de carreiras criativas e algumas perspectivas que podem apontar soluções para eles. Por fim, na seção sete, é realizada a discussão e as conclusões desta pesquisa.

1. Método de Pesquisa

A pesquisa foi realizada no formato de uma revisão da produção acadêmica de maneira sistemática e narrativa (ELSBACH; KNIPPENBERG, 2020; GOUGH *et al.*, 2012; HODGKINSON; FORD, 2014; PATRIOTTA, 2020), focada em um processo de seleção transparente, interpretação reflexiva, desenvolvimento de categorias integradoras e proposição de perspectivas problematizadoras e orientadoras para pesquisas futuras. Assim, o seu objetivo está orientado para a interpretação e a categorização, em detrimento da análise estatística.

O processo de revisão foi realizado em três fases, onde a primeira, de mapeamento, caracteriza-se pela busca de publicações, em variadas bases de dados nacionais e internacionais (Academy of Management, Emerald, SCIELO, Routledge, Periódicos CAPES, Sage Publication Journals, SPELL, JSTOR e Web of Science), buscando-se pelos termos “carreiras criativas”, “carreiras artísticas”, “creative careers”, “artistic careers” e seus correspondentes no singular. Não houve restrições relacionadas ao período em que esses artigos foram publicados, nem a diferentes campos de estudo, resultando em 86 artigos considerados pertinentes à busca realizada.

A segunda fase foi a de refinamento e expansão, excluindo duplicidades e selecionando apenas os artigos relacionados, verdadeiramente, com carreiras criativas e artísticas. Esses trabalhos foram classificados de acordo com a sua pertinência com a proposta da pesquisa e tiveram as suas referências analisadas, visando a expansão da seleção da produção acadêmica, para incluir trabalhos que não tivessem sido encontrados, bem como livros, capítulos de livros, dissertações e teses. A revisão esgotou-se quando nenhuma nova referência relevante surgia no processo de análise dessas referências, concluindo-se a etapa com um total de 50 trabalhos.

Por fim, a terceira fase foi focada na análise temática das publicações. Inicialmente, buscou-se a identificação de temas centrais que auxiliassem a pesquisa, a partir da geração de explicações, integração e problematização dos conteúdos. Os temas verificados foram: (a) singularidades da carreira criativa; (b) tipologias de carreiras criativas; (c) formas de gestão das carreiras criativas; (d) desafios das carreiras criativas; (e) perspectivas de gestão das carreiras criativas. Novas análises foram feitas no material coletado e selecionado, buscando a identificação de categorias que integrassem e explicassem a produção acadêmica do campo. Tais categorias são apresentadas nas próximas seções deste artigo, seguidas por carências e reflexões identificadas e elaboradas que podem orientar estudos futuros.

2. Singularidades da Carreira Criativa

Nos trabalhos já publicados sobre carreiras criativas, é possível destacar uma grande variedade de temas, como os paradoxos da carreira (BENDASSOLLI; WOOD JR., 2010), as incertezas (FAULKNER; ANDERSON, 1987; MENDER, 1999), as relações de artistas com seus gestores (ALVAREZ; SVEJENOVA, 2002) e as transições de carreira (ALACOVSKA; FIESELER; WONG, 2020). Já analisando os principais setores criativos estudados, o destaque vai para o

musical (BEECHING, 2020; JACKSON 2018; DES PRES; LANDSMAN, 2004; STRACK, 2016) e para a indústria fonográfica (FAULKNER; ANDERSON, 1987; JONES, 1996; ALVAREZ; SVEJENOVA, 2002; FAULKNER, 2003), que concentram a maior parte das publicações encontradas. Outros setores, em menor quantidade, também são estudados, como a dança (DUFFY, 2020), *blogs fashion* (PEDRONI, 2015), cordelistas (SILVA, 2010) e profissionais de agências de publicidade (MCLEOD; O'DONOHUE; TOWNLEY, 2009).

No aspecto da metodologia utilizada, embora haja trabalhos que utilizem métodos quantitativos, a predominância identificada foi para estudos com abordagem qualitativa. Dentro dessa metodologia de pesquisa, há uma tendência para o uso dos estudos de caso, onde as experiências dos profissionais são analisadas, principalmente, em pesquisas empíricas.

A partir da análise das publicações encontradas no campo das carreiras criativas, foram definidas três categorias de singularidades que as caracterizam.

Processo Intermitente de Empreendedorismo por Projetos. A carreira criativa está inserida numa condição de insegurança na continuidade do trabalho. Essa insegurança é causada pela incerteza de que, com a conclusão de um trabalho, um novo se inicie imediatamente, o que pode influenciar na renda que o indivíduo afere para seu próprio sustento, bem como para o investimento em capacitação e, se necessário, em equipamentos para o seu desenvolvimento (LINDEMANN; RUSH; TEPPER, 2016). Essa circunstância pode exigir que o profissional criativo procure trabalhos alternativos, visando complementar a sua renda, o que é responsável por tirar o foco da sua atividade artística (THROSBY; ZEDNIK, 2011; LINDEMANN, 2013).

A insegurança do trabalho ocorre devido a uma característica que a coloca como gerida por projetos, que têm início e fim bem definidos, não garantindo ao profissional que, após a conclusão de um trabalho, outro já esteja em desenvolvimento ou garantido (FAULKNER; ANDERSON, 1987; JONES, 1996). Dessa maneira, as carreiras nas indústrias criativas exigem de seus profissionais o desenvolvimento de um processo empreendedor, envolto numa dinâmica de inovação constante, onde, a todo momento, deve-se planejar e executar o próximo trabalho a ser realizado.

Processo Hipersensível de Criação. A dinâmica de desenvolvimento do produto criativo é mais voltada para a existência de uma sensibilidade artística, por parte do profissional, que está diretamente relacionada aos processos de formação da sua identidade como indivíduo. A identidade está relacionada com a sua história, inserção social e influências que vão exercer impacto direto na sua paixão pela criação. Tudo isso relacionado, resulta em um trabalho que apresenta aspectos de autenticidade que dão ares de originalidade ao produto criativo desenvolvido pelo indivíduo (SVEJENOVA, 2005; CALASANS, 2019).

Uma série de diferentes fatores é responsável pela formação da identidade de um artista ou de um grupo de profissionais criativos. Fatores como a influência cultural de uma região, cidade ou bairro envoltos em uma atmosfera cultural, político ou social definem a personalidade artística de um indivíduo e isso é refletido no seu trabalho (CALASANS; DAVEL, 2020; MAO; SHEN, 2020). Contudo, uma grande rede de diferentes influências aplicadas desordenadamente pode dar a uma produção um ar de confusão (KOSMALA, 2007; HENNEKAM, 2017).

Processo Hipertensionado de Trabalho. O trabalho criativo tem, em suas características, uma natureza de risco, pois nenhuma produção tem garantia de sucesso, uma vez lançada (DUARTE; SILVA, 2013). Ainda que o profissional criativo conheça muito bem o público que

tem interesse pelo tipo de trabalho que realiza, não é possível prever se ele será bem recebido por quem consome o produto. O mesmo pode ser dito sobre os pares e a crítica, profissionais que possuem determinada importância para o impulsionamento de um trabalho.

Esse fato evidencia uma tensão constante na relação arte-mercado, que pode influenciar nos resultados artísticos da criação, em busca de adequação ao que está sendo demandado pelo público ou pelo mercado como um todo (BENDASSOLLI; WOOD JR., 2010). Essa tensão pode impactar diretamente na paixão do profissional pelo seu trabalho, uma vez que o esforço para se adequar ao mercado pode resultar em um produto que não agrada ao próprio criador, denotando uma perda de autenticidade e de identidade (SVEJENOVA, 2005).

3. Tipos de Carreiras Criativas

A partir da análise da produção acadêmica existente sobre carreiras criativas, foram identificados três tipos, que podem estar relacionados às mais variadas linguagens de profissões nas indústrias criativas: a individual, a coletiva e a por portfólio.

Carreira Individual. A carreira individual está relacionada ao processo de construção da trajetória de uma única pessoa criativa (SIMÕES *et al.*, 2019; FAULKNER, 2003). A esse enquadramento, pertencem tanto os artistas principais, que dão nome ou assinam trabalhos individualmente, quanto os profissionais que atuam como seus participantes contratados, ou, ainda, aqueles que integram diferentes projetos ao longo do tempo. Acerca desse tipo de carreira, podem ser citados trabalhos como os que analisaram as carreiras de Lady GaGa (SIMÕES *et al.*, 2019), Caetano Veloso (CALASANS; DAVEL, 2019), Pedro Almodóvar (ALVAREZ; SVEJENOVA, 2002) e de profissionais do stand up comedy (REILLY, 2017).

Na dinâmica da carreira individual, as decisões sobre os rumos da trajetória profissional do indivíduo não envolvem, necessariamente, mais nenhuma pessoa além do próprio criativo (BENNET, 2018). Todas as escolhas dizem respeito apenas a ele, que é responsável pelo seu sucesso ou fracasso. Contudo, a administração da carreira, bem como a discussão, pode ser realizada por um profissional específico e habilitado para isso (CARVALHO, 2019). Nesse caso, trata-se da figura do produtor ou do empresário artístico, um profissional capacitado para atuar no planejamento e gestão das etapas da carreira o artista.

Carreira Coletiva. Na carreira coletiva, estão envolvidas as trajetórias de duas ou mais pessoas no desenvolvimento profissional. Desse grupo, fazem parte coletivos teatrais, de dança e bandas musicais, onde os indivíduos compartilham as discussões sobre os rumos e as decisões a serem tomadas, de maneira democrática (CALASANS; DAVEL, 2021; PINHEIRO *et al.*, 2016). Estudos enquadrados nas análises sobre carreiras coletivas incluem o desenvolvimento de carreira de grupos de artesãos (GRANGEIRO; JÚNIOR, 2019) e de bandas musicais (PINHEIRO *et al.*, 2016; CALASANS; DAVEL, 2021).

Escolhas feitas no contexto de carreiras coletivas afetam diretamente, e separadamente, as vidas de todos os seus participantes, pois ali estão envolvidas as carreiras individuais de cada um deles. Assim, para reduzir a possibilidade de insucesso de tal empreitada, é necessária a compreensão de que toda decisão deve ser tomada como parte de um processo de negociação, onde os envolvidos têm consciência de como ela refletirá na sua trajetória pessoal. Assim, a principal dificuldade desse processo reside na necessidade de conciliar desejos criativos e trajetórias similares entre todos os integrantes do grupo, uma vez que dissidências podem ocasionar na separação parcial ou total do conjunto.

Carreira por Portfólio. A carreira portfólio, embora descrita aqui de maneira independente, pode estar relacionada diretamente à individual ou à coletiva. Trata-se de uma trajetória constituída por diversos trabalhos artísticos diferentes e complementares realizados pelo indivíduo ou pelo coletivo criativo (BARTLEET *et al.*, 2019). Na construção de um portfólio, o criativo realiza trabalhos de natureza ou características diferentes, mas que, quando vistos coletivamente, contribuem para a sua trajetória profissional, como indivíduos que têm atuação em variados gêneros artísticos, como na música, no teatro e no cinema (SIMÕES *et al.*, 2019).

Nesse grupo se inserem coletivos teatrais ou de dança que realizam mais de um espetáculo simultaneamente, bem como músicos individuais ou bandas musicais que realizam mais de um trabalho, entre lançamentos e turnês diferentes que podem ser vendidos separadamente. Nesse grupo, ainda podem ser considerados aqueles profissionais que atuam em diferentes funções dentro do mesmo setor, como atores, que também atuam como diretores ou técnicos, ou músicos que são produtores e diretores musicais (SCOLERE, 2019).

4. Tipos de Gestão de Carreiras Criativas

Derivados dos tipos de carreira, ainda foram classificados três tipos de gestão dessas carreiras, que estão relacionados à configuração da gestão dessas trajetórias, com a presença ou não de um indivíduo administrador. Esses tipos de gestão das carreiras criativas são: gestão completa, gestão especializada e gestão simbiótica.

Gestão Completa. Na gestão completa, o artista é responsável por todos os processos e etapas da sua carreira criativa. Desde os processos de produção do trabalho criativo, passando pelos de gestão administrativa, envolvendo atividades financeiras e de marketing, por exemplo, e incluindo os processos de construção de relacionamentos com pares, público e vendas, todas as etapas são executadas pelo próprio indivíduo (WYSZOMIRSKI; CHANG, 2017; GUO; WYSZOMIRSKI, 2018). Esse tipo de gestão exige, do artista, uma dedicação muito grande à carreira, uma vez que há muitos processos e atividades a serem planejadas e executadas.

O processo de autogestão na carreira exige muito planejamento e organização, pois pode haver uma tendência a deixar de lado uma atividade em detrimento da outra, o que pode comprometer o sucesso do trabalho (BENDASSOLLI; WOOD, JR., 2010). Por outro lado, muitas vezes ela é necessária, seja por não haver orçamento disponível ou por falta de alguém que assuma a atividade de gestão e libere a atenção do indivíduo ou grupo criativo exclusivamente para a produção (PINHEIRO *et al.*, 2016; CALASANS; DAVEL, 2020b). A gestão completa da carreira criativa é de maior dificuldade, pois a não divisão dos processos com outro profissional pode sobrecarregar e até causar a desistência do indivíduo (REILLY, 2017).

Gestão Especializada. Na gestão especializada, o profissional criativo conta com a atuação de um administrador que é responsável pelos processos de gestão, enquanto cuida apenas da criação artística (CARVALHO, 2019). Neste formato, há discussão sobre os rumos a serem tomados na carreira do criativo, contudo, uma vez definida a trajetória, cabe a cada indivíduo a responsabilidade pelas suas funções (PINHEIRO, *et al.*, 2016). Nesse caso, as atividades serem realizadas de maneira separada possibilitam uma concentração das atenções na qualidade da produção artística pelo criativo, contudo, exige que haja muita confiança entre os dois profissionais e compromisso do administrador com o trabalho.

A gestão especializada de carreiras criativas possibilita, com mais efetividade, a aplicação de ferramentas de gestão e um melhor planejamento da trajetória do criativo (AMARAL; TARGA, 2017; CALASANS; DAVEL, 2021). Isso ocorre, devido à existência de um profissional capacitado e exclusivo para a execução das atividades planejadas, deixando para quem cria, apenas a execução da produção criativa (CARVALHO, 2019). Essa divisão de responsabilidades pode ser muito útil para a manutenção da qualidade do trabalho desenvolvido, uma vez que não desvia a atenção do criador para atividades de gestão.

Gestão Simbiótica. Os processos de gestão simbiótica são similares aos da especializada. Entretanto, a dinâmica da relação é íntima, fraternal e familiar, onde a construção da carreira do profissional criativo ocorre simultaneamente e é conectada à do administrador (ALVAREZ; SVEJENOVA, 2002). Aqui, a confiança deve ser ainda maior, pois é mais difícil de desfazer a conexão, por tratar-se de uma dinâmica muitas vezes parental, o que inclui a necessidade de consciência sobre a separação das relações pessoais das profissionais.

Na gestão simbiótica, além da carreira do indivíduo criativo, também está envolvida a do administrador, uma vez que o sucesso do trabalho impulsiona as duas trajetórias (CARVALHO, 2019). De maneira oposta à da gestão especializada, onde a relação pessoal entre os dois profissionais não tem, necessariamente, muita relevância, na simbiótica os laços familiares tornam mais difícil o desligamento do trabalho (GRANGEIRO; JÚNIOR, 2019). Assim, a percepção dessa simbiose e o entendimento de que, na realidade, não se trata apenas do trabalho criativo é imprescindível para que haja consideração das duas carreiras coletivamente e simultaneamente (ALVAREZ; SVEJENOVA, 2002).

5. Desafios da Gestão de Carreiras Criativas

As singularidades, tipos de carreira criativa e de sua gestão apontam para uma série de desafios que precisam ser analisados e administrados, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos profissionais do setor: a imprevisibilidade do consumo, a autenticidade da criação e a insegurança do trabalho futuro.

Imprevisibilidade do Consumo. Independentemente de quem seja o profissional, do setor que ele se insira e do nível de conhecimento que o público tenha do seu trabalho, não é possível prever se o resultado de um processo de produção criativa se tornará relevante em termos de consumo e de recepção. Isso se deve ao fato de que cada trabalho lançado é diferente do anterior, inserido em um contexto temporal diferente, com públicos que se alteram em perfil e identidade e que podem não se interessar ou não se identificar com a nova criação. Isso implica na necessidade de obter maior clareza acerca do público correto para quem se destina, ou que pode se interessar pelo trabalho criativo, ainda assim, sem garantias do consumo.

Autenticidade da Criação. Todo profissional envolvido na criação artística é dotado de uma identidade própria, formada, entre outros fatores, pela sua bagagem cultural, social e intelectual, que se relaciona diretamente com as demandas do mercado de cada setor em que se insere. Essa inevitável interação entre a produção criativa e o mercado pode resultar em conflitos criativos que afetam na autenticidade da criação (BENDASSOLLI, WOOD JR., 2010), uma vez que, para se adaptar às demandas do setor, o artista acaba por renunciar a aspectos técnicos que são característicos dessa identidade no seu trabalho. O resultado dessa renúncia pode ser positivo, quando o artista fica satisfeito com o seu trabalho e ele é, ao mesmo tempo, bem recebido pelo mercado, mas pode ser negativo, tanto pela insatisfação do criador, quanto pela recepção ruim do produto.

Insegurança do Trabalho Futuro. A característica do trabalho criativo, relacionada com a perspectiva de projetos, sinaliza para a circunstância de que, com a conclusão de um projeto, não há garantias de que seja realizado outro em seguida. Esse aspecto é causador de um sentimento de insegurança nos profissionais do setor, pois com a incerteza da continuidade de um trabalho, pode ser necessária a busca por alternativas dentro ou fora do setor criativo, precarizando a qualidade do trabalho e até a subsistência do indivíduo. A insegurança do trabalho futuro é mais evidente para profissionais que não são os donos dos projetos, como músicos contratados para uma turnê de um artista principal ou atores e atrizes contratados para uma temporada de um espetáculo.

6. Perspectivas de Gestão da Carreira Criativa

Considerando os desafios destacados na gestão das carreiras criativas, nesta seção são apontadas algumas perspectivas que podem auxiliar na discussão de possíveis soluções para tais questões. Para isso, identificamos duas perspectivas: a primeira relaciona-se com questões de marketing, como a identidade, o estabelecimento de uma base de consumidores e o relacionamento com eles; a segunda, trata das práticas estratégicas dos artistas, vinculadas à construção dos capitais social e econômico.

Perspectiva de Marketing. A gestão da carreira criativa a partir da perspectiva de marketing está vinculada, inicialmente, à definição de uma identidade clara, de acordo com as características do profissional e a percepção de como ele pretende ser visto perante o mercado, composto tanto pelo público, quanto pelos veículos de mídia e pelos pares (CALASANS; DAVEL, 2019; MAO; SHEN, 2020). A boa definição da identidade artística, além de auxiliar na autenticidade do trabalho criativo, possibilita a correta identificação do público de interesse da criação, facilitando o estabelecimento do contato inicial, bem como da forma de relacionamento a ser construído com esses indivíduos (KOSMALA, 2007; PLUNTZ; PRAS, 2020). Embora, neste processo, não haja garantia do real alcance das pessoas, através do trabalho, pode-se reduzir a imprevisibilidade do consumo.

A partir do desenvolvimento da identidade, o indivíduo pode caracterizar-se como uma marca e definir uma estratégia de posicionamento de marketing dentro do seu mercado de atuação, (MUÑIZ JR.; NORRIS; FINE, 2012; SJÖHOLM; PASQUINELLI, 2014). É com essa combinação de fatores que um profissional das indústrias criativas pode atuar em vista da criação de valor para a sua carreira e os produtos criativos que realiza (PREECE; KERRIGAN; O'REILLY, 2016), através de narrativas de autenticidade sobre a sua personalidade, os seus valores e a originalidade do seu trabalho (EAGAR; LINDRIDGE, 2015; MCGINNIS; GLIBKOWSKI, 2019). O resultado dessa forma de atuação pode ser um público-alvo interessado e disposto a consumir o trabalho.

Perspectiva Estratégica. A perspectiva estratégica na gestão de carreiras criativas é caracterizada através das atividades práticas de gestão que possibilitam o alcance de objetivos descritos principalmente nos capitais social e econômico (BOURDIEU, 1987; RODNER; KERRIGAN, 2014; MAO; SHEN, 2020). A construção de um capital social é fundamental para o alcance dos objetivos de um profissional das indústrias criativas, uma vez que os relacionamentos com pares e outros profissionais do setor possibilitam acesso a diferentes públicos, bem como espaços para exposições, apresentações, divulgação (DOWD; PINHEIRO, 2013; RICHARDSON; JOGULU; RENTSCHLER, 2017). O capital econômico, por sua vez, é o objetivo finalístico de todo trabalho realizado, uma vez que é a sua conquista que possibilita

um desenvolvimento de carreira sustentável, com retornos financeiros a partir das vendas dos produtos criativos (BENDASSOLLI; WOOD JR., 2010).

Para alcançar os resultados sociais e econômicos desejados na carreira, é possível, para um profissional das indústrias criativas, lançar mão de diversas ferramentas estratégicas comuns na gestão de organizações tradicionais (SIMÕES *et al.*, 2019; PETRIDES; FERNANDES, 2020). Nesse contexto, é fundamental a execução de um planejamento estratégico que busque estabelecer etapas, objetivos e metas de gestão a serem executados ao longo do desenvolvimento da carreira criativa (PINHEIRO *et al.*, 2016; AMARAL; TARGA, 2017; CARTER; CARTER, 2020). Entre essas atividades, é importante, ainda, destacar a necessidade de desenvolver competências empreendedoras para efetuar e auxiliar na execução do planejamento de gestão da estratégia das carreiras criativas (WYSZOMIRSKI; CHANG, 2017).

7. Discussão e Conclusões

O objetivo deste artigo foi integrar e consolidar a produção acadêmica sobre gestão de carreiras criativas. A partir de uma revisão sistemática das publicações nesse campo de estudos, foi possível definir as principais singularidades existentes, caracterizadas por um processo intermitente de empreendedorismo por projetos, um processo hipersensível de criação e um processo hipertensionado de trabalho. Em seguida foram identificados os tipos de carreiras criativas, representadas pelas carreiras individuais, coletivas e por portfólio e as formas de realização da sua gestão, descritas como completa, especializada e simbiótica.

Após a caracterização das carreiras criativas, foram identificados três principais desafios para a sua gestão, descritos pela imprevisibilidade do consumo do produto criativo, da dificuldade de manutenção da autenticidade da criação, considerando os aspectos mercadológicos e a insegurança da existência de outro trabalho futuro, após a conclusão de um. A identificação dos desafios permitiu o estabelecimento de duas perspectivas que podem existir com o objetivo de atenuar ou solucionar os desafios propostos: a perspectiva de marketing, vinculada inicialmente à definição da identidade do profissional e, em seguida, com a seleção do público-alvo do trabalho criativo; e a perspectiva estratégica, relacionada com as práticas de gestão que permitem o alcance dos objetivos e da construção dos capitais social e econômico.

Com os resultados obtidos nesta pesquisa, não se pretende esgotar todas as perspectivas existentes para os estudos em carreiras criativas. Ao contrário disso, o que se busca é apontar possíveis caminhos para que novos trabalhos aprofundem, identifiquem e desenvolvam novos desafios e perspectivas para a sua gestão. A perspectiva da identidade e da prática estratégica apresentam-se como importantes campos a serem explorados, uma vez que podem contribuir para o crescimento de novas pesquisas, mas, também, para a prática desses profissionais.

Seja pelas características ou pela variedade de subáreas nas carreiras criativas, muitas outras lacunas ainda podem ser identificadas. Dentre elas uma lacuna importante e que não foi devidamente explorada é o da adaptação dos profissionais criativos ao universo virtual, representado, principalmente pelas redes sociais (KOWALCZYK; POUNDERS, 2016; O'CONNOR *et al.*, 2021). Em um mundo onde a interação a partir da dinâmica virtual já se consolidou a bastante tempo, é muito importante compreender os impactos que essa realidade impõe aos profissionais das indústrias criativas.

Referências

AJAGUNNA, A. A. A. **Comprometimento na carreira nas indústrias criativas**. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2015.

ALACOVSKA, A.; FIESELER, C.; WONG, S. I. 'Thriving instead of surviving': a capability approach to geographical career transition in the creative industries. **Human Relations**. P. 1-30, 2020.

ALVAREZ, J.; SVEJENOVA, S. Symbiotic careers in movie making: Pedro and Agustín Almodovar. In: PEIPERL, M. A.; ARTHUR, M. B.; ANAND, N. **Career Creativity: explorations in the remaking of work**. P. 183-208. 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**. V. 27, n. 4, p. 71-90, 2012.

AMARAL, A.; TARGA, P. V. Estudo da construção de carreira musical internacional aplicando os pilares do framework Scrum. **Revista de Tecnologia Aplicada**. V. 6, n. 3, p. 3-14, set-dez, 2017.

ARMSTRONG, V. Women's musical lives: self-managing a freelance career. **Women: a Cultural Review**. V. 24, n. 4, p. 298-314, 2013.

BARTLEET, B. L.; BALLICO, C.; BENNETT, D.; BRIDGSTOCK, R.; DRAPER, P.; TOMLINSON, V.; HARRISON, S. Building sustainable portfolio careers in music: insights and implications for higher education. **Music Education Research**. V. 21, n. 3, p. 282-294, 2019.

BEECHING, A. M. **Beyond Talent: creating a successful career in music**. 3 ed. Estados Unidos: Oxford University Press, 2020.

BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 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**. V. 17, n. 53, p. 259-277. Salvador, abril/junho, 2010.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **RAE**. V. 51, n. 2, p. 143-159, São Paulo, mar./abr., 2011.

BENNETT, A. Conceptualising the relationship between youth, music and DIY careers: aa critical overview. **Cultural Sociology**. P. 1-16, 2018.

BENNETT, D.; HENNEKAM, S. Self-authorship and creative industries workers' career decision-making. **Human Relations**. P. 1-24, 2008.

BISPO, R. **Senhoras do Rebolado: carreiras artísticas e sensibilidades femininas no mundo televisivo**. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2013.

BOURDIEU, P. **The Forms of Capital**. In: RICHARDSON, J. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. P. 241-258. Estados Unidos: Greenwood, 1986.

BRIDGSTOCK, R. Australian artists, starving and well-nourished: what can we learn from the prototypical protean career? **Australian Journal of Career Development**. V. 14, n. 3, p.-48, primavera. Australia: 2005.

BRIDGSTOCK, R. Skills for creative industries graduate success. **Education + Training**. V. 53, n. 1, p. 9-25, 2011.

CALASANS, R. G. **Gestão de Carreiras Criativas pela Identidade: experiências de artistas da música da Bahia**. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2019.

CALASANS, R. G.; DAVEL, E. P. B. Gestão de carreiras criativas pela identidade: Caetano Veloso, imagem e tecnologia. **Navus**. V. 9, n. 4, p. 228-244. Florianópolis, out./dez., 2019.

CALASANS, R. G.; DAVEL, E. P. B. Gestão de carreiras criativas: passado e futuro da pesquisa acadêmica. **Políticas Culturais em Revista**. V. 13, n. 1, p. 113-134, Salvador, jan./jun., 2020a.

CALASANS, R. G.; DAVEL, E. P. B. Gestão de carreiras criativas, identidade e cultura comunitária: Amadeu Alves e a cultura musical de Itapuã. **Revista Administração em Diálogo**. V. 22, n. 2, p. 91-114, mai./jun./jul./ago., 2020b.

CALASANS, R. G.; DAVEL, E. P. B. Gestão de carreiras criativas, identidade e liderança coletiva: a visão compartilhada do BaianaSystem. **Revista de Carreiras e Pessoas**. V. 11, n. 1, p. 114-136, 2021.

CARVALHO, A. V. de. **O papel do empresário artístico na gestão de carreiras musicais após a transformação da indústria da música**. Dissertação (Mestrado). Escola Superior de Propaganda e Marketing. Rio de Janeiro, 2019.

CARTER, M.; CARTER, C. The creative business model canvas. **Social Enterprise Journal**. V. 16, n. 2, p. 141-158, 2020.

CASPER S.; STORZ, C. Bounded careers in creative industries: surprising patterns in video games. **Industry and Innovation**. V. 24, n. 3, p. 213-248, 2017.

DANIEL, R. Creative artists, career patterns and career theory: insights from the Australian context. **Australian Journal of Career Development**. V. 25, n. 3, p. 91-98. Australia, 2016.

DES PRES, J.; LANDSMAN, M. **Creative Careers in Music**. 2 ed. Estados Unidos: Allworth Press, 2004.

DOWD, T. J.; PINHEIRO, D. L. The ties among the notes: the sociap capital of jazz musicians in threes metro areas. **Work and Occupations**. V. 40, n. 4, p. 431-464, 2013.

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**. V. 12, n. 2, p. 22-38. Campo Largo, mai./ago., 2013.

DUFFY, A. **Careers in Dance: practical and strategic guidance from the field**. Estados Unidos: Human Kinetics, 2020.

EAGAR, T.; LINDRIDGE, A. Resolving contradictions in human brand celebrity and iconicity. **Consumer Culture Theory**. V. 17, p. 311-330, 2015.

EVERTS, R.; HAYNES, J. Taking care of business: the routines and rationales of early-career musicians in the Dutch and British music industries. **International Journal of Cultural Studies**. P. 1-18, 2021.

FAULKNER, R. R.; ANDERSON, A. B. Short-term projects and emergent careers: evidence from Hollywood. **The American Journal of Sociology**. Estados Unidos, v. 92, n. 4, p. 879-909, 1987.

FAULKNER, R. R. **Music on Demand: composers and careers in the Hollywood film industry**. Estados Unidos: Transaction Publishers, 2003.

GERBER, A; CHILDRESS, C. The economic world obverse: freedom through markets after arts education. **American Behavioral Scientist**. V. 61, n. 12, p. 1532-1554, 2017.

GRANGEIRO, R. da R.; JÚNIOR, J. T. S. Carreira e artesanato: a trajetória profissional de uma família de artesãos. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**. V. 8, n. 3, p. 145-168, set.-dez., 2019.

GUO, W.; WYSZOMIRSKI, M. J. Arts entrepreneurship in China: exploring the professional career development model for Chinese emerging western classical musicians. **The Journal of Arts, Management, Law, and Society**. P. 1-15, dez., 2018.

HALL, D.; ZHU, G.; YAN, A. Career creativity as protean identity transformation. In: PEIPERL, M. A.; ARTHUR, M. B.; ANAND, N. **Career Creativity: explorations in the remaking of work**. P. 159-180. Estados Unidos: Oxford University Press, 2002.

HAYNES, J.; MARSHALL, L. Beats and tweets: social media in the careers of independent musicians. **New Media & Society**. P. 1-21, 2017.

HENNEKAM, S. Dealing with multiple incompatible work-related identities: the case of artists. **Personnel Review**. V. 46, n. 5, p. 970-987, 2017.

INGLIS, L.; CRAY, D. Career paths for managers in the arts. **Australian Journal of Career Development**. V. 21, n. 3, p. 23-32, Australia, primavera, 2012.

JACKSON, B. M. **The Music Producer's Survival Guide**: chaos, creativity and career in independent and electronic music. 2 ed. Estados Unidos: Routledge, 2018.

JONES, C. Careers in project networks: the case of the film industry. In: **The Boundaryless Career**: a new employment principle for a new organizational era. P. 58-75. Estados Unidos: Oxford University Press, 1996.

JONES, C. Signaling expertise: how signals shape careers in creative industries. In: JOUVENET, M. La carrière des artistes et les transformations de la production musicale. Relations de travail et relation au travail dans le monde des musiques rap et électroniques. **Sociologie du Travail**. V. 49, p. 145-161, 2007.

KOSMALA, K. The identity paradox? Reflections on fluid identity of female artist. **Culture and Organization**. V. 13, n. 1, p. 37-53, mar., 2007.

KOWALCZYK, C. M.; POUNDERS, K. R. Transforming celebrities through social media: the role of authenticity and emotional attachment. **Journal of Product & Brand Management**. V. 25, n. 4, p. 345-356, 2016.

LINDEMANN, D. J. What happens to artistic aspirants who do not “succeed”? A research note from the strategic national arts alumni project. **Work and Occupations**. V. 40, n. 4, p. 465-480, 2013.

LINDEMANN, D. J.; RUSH, C. A.; TEPPER, S. J. An asymmetrical portrait: exploring gendered income inequality in the arts. **Social Currents**. P. 1-17, 2016.

MAINEMELIS, C.; NOLAS, S. M.; TSIROGIANNI, S. Surviving a boundaryless creative career: the case of Oscar-nominated film directors, 1967-2014. **Journal of Management Inquiry**. P. 1-24, 2015.

MAO, J.; SHEN, Y. Identity as career capital: enhancing employability in the creative industries and beyond. **Career Development International**. V. 25, n. 2, p. 186-203, 2020.

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 Hawlett Foundation, The James Irvine Foundation, and Leveraging Investments in Creativity, 2006.

MATHIEU, C. **Careers in Creative Industries**. Estados Unidos: Routledge, 2012.

MCLEOD, C.; O'DONOHUE, S.; TOWNLEY, B. The elephant in the room? Class and creative careers in British advertising agencies. **Human Relations**. Thousand Oaks, v. 62, n. 7, p. 1011-1039, 2009.

MCGINNIS, L. P.; GLIBKOWSKI, B. C. Keeping it real with Bruce Springsteen: how a celebrity survives via narrative, authenticity and transparency. **Qualitative Market Research: and International Journal**. V. 22, n. 3, p. 414-434, 2019.

MENGER, F. The development of a career identity. **International Journal for the Advancement of Counseling**. [Msida], v. 20, p. 191-207, 1998.

MUÑIZ JR., A. M.; NORRIS, T.; FINA, G. A. Marketing artistic careers: Pablo Picasso as brand manager. **European Journal of Marketing**. V. 48, n. 1/2, p. 68-88, 2012.

O'CONNOR, K. W.; MCDONALD, K. S.; MCDANIEL, B. T.; SCHMIDT, G. B. Social media activity: its impact on career-related perceptions. **Development and Learning in Organizations**. 2021.

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**. V. 01, n. 02, p. 1-28, set.-dez., São Paulo, 2011.

PEDRONI, M. "Stumbling on the heels of my blog": career forms of capital, and strategies in the (sub)field of fashion blogging. **Fashion Theory**. V. 19, n. 2, p. 179-200, 2015.

PEIPERL, M. A.; ARTHUR, M. B.; ANAND, N. **Career Creativity**: explorations in the remaking of work. Estados Unidos: Oxford University Press, 2002.

PETRIDES, L.; FERNANDES, A. The successful visual artist: the building blocks of artistic careers model. **The Journal of Arts, Management, Law, and Society**. V. 50, n. 6, p. 305-318, 2020.

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**. V. 9, n. 3, p. 36-50, set.-dez., 2016.

PLUNTZ, C.; PRAS, B. "It's good" "says who?": the mediating role of professional legitimacy on the relationship between film-extension performance and changes in directors' human brand identity. **Journal of Product & Brand Management**. 2020.

PREECE, C.; KERRIGAN, F.; O'REILLY, D. Framing the work: the composition of value in the visual arts. **European Journal of Marketing**. V. 50, n. 7/8, 2016.

REILLY, P. The layers of a clown: career development in cultural production industries. **Academy of Management**. V. 3, n. 2, p. 145-164, 2017.

RODNER, V. L.; KERRIGAN, F. The art of branding – lessons from visual arts. **Arts Marketing: An International Journal**. V. 4, n. ½, p. 101-118, 2014.

SABINO, A. **You Creative Career**: turn your passion into a fulfilling and financially rewarding lifestyle. Estados Unidos: Career Press, 2017.

SCOLERE, L. Brand yourself, design your future: portfolio-building in the social media age. **New Media & Society**. P. 1-19, 2019.

SILVA, R. de O. **Expressão Artística Popular e Carreira Empreendedora na Indústria Criativa Cearense**: os cordelistas. Monografia (Graduação). Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2010.

SIMÕES, I. B.; GONÇALVES, C. A.; GONÇALVES, M. A.; SILVA, S. da C. D.; MELO, E. S. Between The Fame and Joanne: parallels of Lady Gaga's career with business strategies in competitive environments. **Revista de Administração da UFSM**. V. 12, n. 2, p. 384-401, Santa Maria, 2019.

SJÖHOLM, J.; PASQUINELLI, C. Artist brand building: towards a spatial perspective. **Arts Marketing: An International Journal**. V. 4, n. 1-2, p. 10-24, 2014.

STRACK, V. R. **Êxito, Profissionalização e Risco na Música Popular Brasileira Contemporânea**: independentes e estabelecidos. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2016.

SULLIVAN, S. E. Boundaryless careers in entertainment: executive women's experiences. PEIPERL, M. A.; ARTHUR, M. B.; ANAND, N. **Career Creativity**: explorations in the remaking of work. P. 229-254. Estados Unidos: Oxford University Press, 2002.

SVEJENOVA, S. 'The path with the heart': creating the authentic career. **Journal of Management Studies**. V. 42, n. 5, jul., 2005.

TAVARES, E.; PIMENTA, R. 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, v. 14, n. 2, p. 57-74, mai./set., 2010.

THROSBY, D.; ZEDNIK, A. Multiple job-holding and artistic careers: some empirical evidence. **Cultural Trends**. V. 20, n. 1, p. 9-24, 2011.

WHITE, H. C. **Careers and Creativity**: social forces in the arts. Estados Unidos: Westview Press, 1993.

WYSZOMIRSKI, M. J.; CHANG, W. J. Professional self-structuration in the arts: sustaining creative careers in the 21th century. **Sustainability**. V. 9, n. 6, p. 1-20, 2017.