

Gestão de carreiras criativas pela identidade: Caetano Veloso, imagem e tecnologia

Creative career management through identity: Caetano Veloso, image and technology

Roberto Guanabara Calasans Mestre em Administração. Instituto Federal da Bahia (IFBA) – Brasil.
roberto.calasans@gmail.com.

Eduardo Paes Barreto Davel Pós-doutor em Administração. Universidade Federal da Bahia (UFBA) – Brasil.
davel.eduardo@gmail.com.

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 como a identidade afeta a 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 qualitativa 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.

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 goal of this article is to ground, describe, discuss and categorize knowledge about how identity affects creative career management. The identity dynamics in career management involves an ongoing relationship between image, culture and vision. The empirical context, orchestrated by the qualitative method, is 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 define the value of identity in creative career management, taking into account the technological changes that radically transform the logic of creative activity fields. 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.

Recebido em 09/02/2019. Aprovado em 13/08/2019. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.
<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n4.p228-244.912>

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 desenvolvimento da carreira de um indivíduo, 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, esta realidade é exacerbada, uma vez que o indivíduo se torna uma pessoa pública. Um criativo – em grande parte um artista – transforma-se em uma marca, que se comunica diretamente com o público, com veículos de imprensa, 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 do 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 organizacionais (CZARNIAWSKA, 2008; DUARTE; ALCADIPANI, 2016) ou organizações centradas 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 como a identidade afeta a 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 deste modelo deriva da necessidade de identificar um conhecimento que auxilie na gestão de carreiras criativas, e da importância da gestão da identidade nessas carreiras. Essa proposta permite integrar várias dimensões conceituais e proporcionar a geração de um conhecimento prático no campo da gestão de carreiras.

Metodologicamente, a pesquisa está ancorada na abordagem qualitativa, orientada pela 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 seleção do material empírico se assenta na diversidade e riqueza documental que caracteriza a carreira 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 (MAITLIS, 2012; KIM, 2016).

Durante a análise, constatou-se 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, que foram, e ainda são, responsáveis por moldar os rumos do mercado musical. Por causa disso, conferimos um enfoque especial para a mudança tecnológica em relação à gestão de carreiras criativas com base na identidade organizacional.

2 GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS: IDENTIDADE FRENTE À MUDANÇA TECNOLÓGICA

Nesta seção, fundamenta-se teoricamente o tema deste estudo, de aplicação de um modelo de identidade organizacional no contexto de carreiras criativas. Mostra-se a necessidade de desenvolvimento de pesquisas aplicadas nesta direção. Em seguida, sistematiza-se o modelo de identidade organizacional no contexto da identidade de carreira e apresenta-se a relação entre ela e as mudanças tecnológicas ocorridas no contexto das indústrias criativas.

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 na última década. Com esse crescimento contínuo da produção, uma diversidade de temas é abordada. 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 (ADAMSON; DOHERTY; VINEY, 1998; INKSON, 2004; 2007; IBARRA; DESHPANDE, 2007; COLLIN, 2007; BENDASSOLLI; WOOD JR., 2010). 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 os 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 forma de aplicá-las, inclusive em estudos de caso, em detrimento daquelas axiológicas, que sugerem caminhos e possibilidades de gestão para as carreiras dos indivíduos (BARLEY, 1989; GOLDSCHMIDT, 1990; KIDD, 1998; MAUDONNET; WOOD JR., 2015). Com base nisto, o presente 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 deste processo.

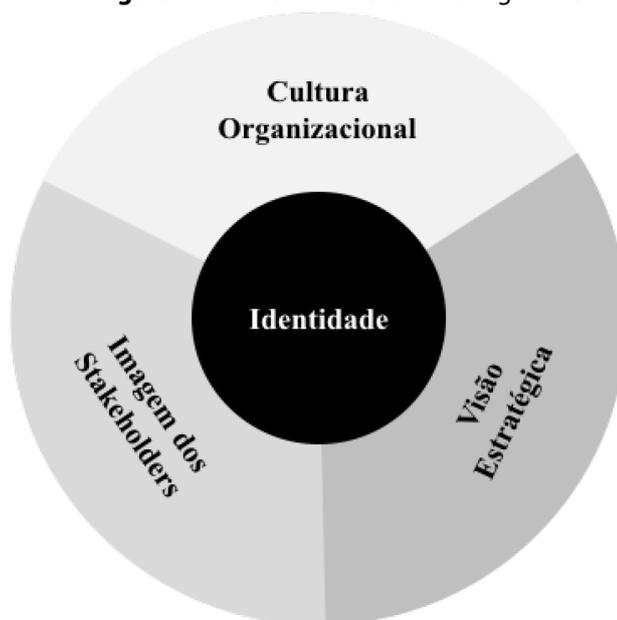
2.2 Identidade organizacional como identidade de carreira

As discussões sobre identidade remontam aos mais diversos autores e assuntos, dentro ou fora do contexto organizacional (BARLEY, 1989; HALL; ZHU; YAN, 2002). Há uma vastidão de pesquisas neste campo de estudo, como a compreensão do “eu” para o indivíduo (GOLDSCHMIDT, 1990), a identidade na construção e desenvolvimento da carreira (MEIJERS, 1998; SVEJENOVA, 2005) 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).

Este artigo selecionou 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 causar sensação de pertencimento das pessoas em relação a elas. De maneira similar, a dinâmica da carreira de um indivíduo pode ser percebida como a forma de se posicionar no mercado de trabalho durante a sua vida profissional. Um indivíduo é sempre inserido em organizações – processos organizacionais – ao longo da 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 que o público percebe a organização. A cultura organizacional diz respeito à forma que as pessoas que estão relacionadas internamente com a organização a percebem. A visão estratégica explicita a maneira que a organização deseja ser reconhecida por todas as pessoas e pelo mercado. O adequado alinhamento destes três fatores proporciona a compreensão de quão bem uma organização gere a sua marca organizacional ao longo do tempo. A Figura 1 apresenta o modelo de identidade de Hatch e Schultz (2008).

Figura 1 – Modelo da Identidade Organizacional



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

Nos processos de gestão de carreiras, é possível compreender essas dimensões exibidas na Figura 1 a partir da perspectiva do indivíduo como parte de processos organizacionais múltiplos e contínuos. De acordo com esta lógica, a imagem da pessoa é a forma com a qual as outras pessoas e as organizações percebem o profissional e como ele é visto por esses agentes. A cultura está relacionada a como o indivíduo se percebe, de acordo com os seus valores pessoais e profissionais e os aspectos que formam a personalidade deste indivíduo. A visão está ligada aos objetivos de carreira estabelecidos por esta pessoa, a maneira como ela deseja ser enxergada e onde almeja chegar. Os 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, estar consciente de que a identidade é dinâmica, produto de constantes interações com outras pessoas e organizações, e sujeita a uma série de situações que podem interferir em algum aspecto.

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). Tais 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 destas mudanças é a *Internet*, em cujo ambiente foram criados novos formatos de se obter informações, de se relacionar, de se comprar e vender produtos.

No ambiente digital, as informações sobre carreiras, seu planejamento e gestão são de fácil acesso, tanto no formato da autogestão quanto 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 *smartphones* e aplicativos possibilitaram que a busca e acesso a

tais dados sejam realizados em qualquer lugar, a qualquer hora. Tudo isto tornou ainda mais fácil a realização de atividades relacionadas às carreiras dos indivíduos.

Entre 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 últimas décadas. Por meio das redes sociais, é possível estabelecer relacionamento direto com outras pessoas que se identificam, 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 destes recursos pode alterar drasticamente as escolhas e direcionamento de carreira de muitas pessoas que buscam maior liberdade na gestão do tempo e da qualidade de vida.

2.4 Carreiras, tecnologia e gestão no setor criativo da música

As indústrias criativas abarcam diferentes atividades artísticas, como a música, o teatro, a publicidade, museus e bibliotecas, dentre outras. Em um universo tão diverso de possibilidades de estudos em carreiras, é necessária a delimitação de um setor de destaque para análise. No presente estudo, buscou-se estabelecer um enfoque a partir do estudo das carreiras no setor musical, pois a música é fundamental para a humanidade (WOLFF, 2015) e central para a economia criativa, em suas dinâmicas socioeconômicas e emocionais (HARTLEY; WEN; LI, 2015).

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, com forte controle sobre a tecnologia utilizada (discos de vinil e *compact disc*) e sobre os conteúdos produzidos e veiculados (SILVA; DIB; CARVALHO, 2016). Neste contexto, os artistas eram, até certo ponto, reféns dos anseios lucrativos das grandes gravadoras e possuíam pouco controle sobre a carreira. Entretanto, tal 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 base na popularização do *compact disc* (GENES; CRAVEIRO; PROENÇA, 2012). Nesta 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; eram 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 período, as vendas de discos sofreram uma grande queda, devido ao aumento na pirataria, ocasionado pelo fácil e gratuito acesso a maior parte da produção musical mundial, por meio de programas de compartilhamento de arquivos (SAUERBRONN; BARROS, 2010). A crise causada pela tecnologia, forçou a indústria fonográfica a desenvolver novas maneiras de vender a música, especialmente com a criação de lojas virtuais de música digital (WITT, 2015). Houve, ainda, uma diminuição do foco na venda de discos e um crescimento na produção de shows dos artistas contratados pelas gravadoras.

Mídias Digitais. O período das mídias digitais surge, até certo ponto, como consequência dos acontecimentos gerados pelo período da música digital. Buscando uma alternativa para o grande prejuízo sofrido com a pirataria, as grandes empresas do setor musical se apoiaram nas plataformas digitais de vendas

e de *streaming* de música, liderados principalmente (mas não exclusivamente) pelo iTunes e pelo Spotify (TURRI; ABREU JR., 2015). Por outro lado, a nova dinâmica de relacionamentos, através da Internet e das redes sociais, proporcionou aos artistas um contato direto com o público, sem intermediários, além do controle amplo da gestão de carreira (ANDERSON, 2006). Essa nova realidade permitiu o crescimento de um mercado 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.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Empiricamente, a pesquisa focou o setor criativo da música e na abordagem qualitativa do método biográfico. Esta seção explicita as argumentações para essas escolhas e detalha a metodologia, as técnicas de interação com o material empírico e a estratégia de análise do material obtido. Ela conclui com a contextualização da história de vida escolhida para o estudo empírico.

3.1 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. Desta maneira, ela é fundamental nos estudos sobre identidades e carreiras, pois é uma construção que, muitas vezes, passa pelas vivências e aprendizados do sujeito dentro de uma lógica de processo.

O modelo de identidade organizacional adotado (HATCH; SCHULTZ, 2008) foi aplicado ao estudo biográfico da 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 artista.

3.2 Material empírico

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, existe uma produção de uma vastidão de documentos, com muitas informações disponíveis sobre sua biografia.

Portanto, a fonte do material empírico utilizado nesta pesquisa foi documental, incluindo documentos dos mais variados tipos, encontrados e disponíveis. Para classificar os documentos, desenvolvemos dois tipos de documentos a partir do tipo de narrativa: documentos 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, 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. Em um tipo de documento, pessoas refletem e narram sobre a vida de Caetano Veloso. Em outro tipo de documento, Caetano narra sobre sua vida a partir de uma autorreflexão. Os documentos selecionados e analisados são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Documentos Seleccionados, Categorizados e Analisados

| Tipo de Narrativa | Tipo de Documento | Referência |
|----------------------------|----------------------------|---|
| Autorreflexiva | Livro autobiográfico | VELOSO, C. Verdade Tropical . São Paulo: Companhia das Letras, 2017. |
| Autorreflexiva | 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 jul. 2018. |
| Autorreflexiva | 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 jul. 2018. |
| Autorreflexiva | Entrevista para a TV | VELOSO, C. Roda Viva. TV Cultura . 1996 Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=-IHORul_Uts . Acesso em: 10 jul. 2018. |
| Autorreflexiva | Entrevista para a TV | VELOSO, C. Conversa com Bial. Rede Globo . 2017. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=iN546M3Bwp0 . Acesso em: 10 jul. 2018. |
| Autorreflexiva | Entrevista para a TV | VELOSO, C. Sangue Latino. Canal Brasil . 2018 Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=XTtBhP5NswY . Acesso em: 10 jul. 2018. |
| Autorreflexiva | Entrevista para a TV | VELOSO, C. Espelho. Canal Brasil . 2018. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=N_nhmK046LY . Acesso em: 10 jul. 2018. |
| Autorreflexiva | Entrevista para a TV | VELOSO, C. Ensaio. TV Cultura . 1998. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=vnRJJVlr46A . Acesso em: 11 jul. 2018. |
| Autorreflexiva | Entrevista para a Internet | VELOSO, C. Saraiva. 2009. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=dOo1iRR-P9U . Acesso em: 11 jul. 2018. |
| Autorreflexiva | 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. |
| Autorreflexiva | Entrevista para jornal | VELOSO, C. O Brasil vai cumprir Portugal. Sexo é o centro de tudo. Ser ateu não é o fim. Revista Ipsilon . 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 | VELOSO, M. Caetano Veloso . São Paulo: Moderna, 2002. |
| Reflexiva | Livro biográfico | WISNIK, G. Folha Explica Caetano Veloso . São Paulo: Publifolha, 2005. |
| Autorreflexiva / 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 abr. 2019. |
| Autorreflexiva / Reflexiva | Entrevista a periódico | HECKLER, B. Um Clássico. Bravo! São Paulo, n. 162, fev. 2011. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Realizou-se uma análise documental organizada 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 pelas mudanças tecnológicas ocorridas ao longo da carreira. Para esta etapa, foi elaborado um roteiro de análise constituído de questões que norteassem os ciclos de cada uma das dimensões. 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.

3.4 A carreira criativa de Caetano Veloso

Caetano Veloso, músico, cantor e compositor brasileiro, nasceu em agosto de 1942, na cidade de Santo Amaro, recôncavo baiano, penúltimo de seis filhos biológicos e dois de criação. Na cidade, formou-se 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, foi para o Rio de Janeiro acompanhando sua irmã caçula, Maria Bethânia, que substituiu Nara Leão no show Opinião. Neste espetáculo, 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 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 carreira, viveu ativamente o período da ditadura militar no Brasil, foi preso pelo governo militar e exilado em Londres, entre os anos de 1969 e 1971. Além disso, sua longa 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, mantendo-se sempre em evidência ao longo dos anos.

Ao longo da 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. Possui um trabalho conhecido mundialmente, com público cativo, 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 GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS E DINÂMICA IDENTITÁRIA: ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE CAETANO VELOSO

Nesta seção, a carreira criativa de Caetano Veloso é analisada de acordo com a dinâmica identitária do modelo de Hatch e Schultz (2008). Cada item é uma dimensão do modelo no contexto da carreira do artista, ao longo do tempo. Em seguida, enfoca-se os impactos da mudança tecnológica na sua imagem.

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. Esta percepção deriva, principalmente, da postura profissional e maneira de comunicar suas mensagens. Por este motivo, é necessário considerar os fatores que influenciam esta compreensão para rever e reformular as questões que causem uma leitura vacilante 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 carreira. Sua maneira de se colocar em relação ao trabalho artístico e à vida pessoal revelam um posicionamento no mercado musical composto por diferentes personificações da mesma pessoa (CARVALHO, 2015). Os principais aspectos da imagem sobre o artista são apresentados a seguir.

Celebridade. Desde o início da carreira, Caetano Veloso estabeleceu um *status* de celebridade, legitimado pela mídia (CARVALHO, 2015). Isto se dá devido a uma constância de aparições nos meios de comunicação, trazendo-lhe grande visibilidade perante o público. Este sujeito midiático é responsável por um interesse do público tanto nos aspectos da vida profissional artística, quanto 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, nos meios de comunicação de massa.

Pouco modesto. Ao falar de si em entrevistas, Caetano Veloso expressa, mesmo que sutilmente, pouca modéstia. Isso permite uma leitura de que ele é um artista narcisista (CARVALHO, 2015). De fato, o cantor se apresenta como uma pessoa segura em relação ao trabalho artístico, por não ter interesse em 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 pouca modéstia e vaidade, apesar de serem tratadas pelo artista com naturalidade, e não como um defeito, por diversas vezes foi responsável por desentendimentos com outros artistas e profissionais da imprensa.

Formador de opinião. Ao longo da 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 artista 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). Esta imagem é consequência direta das frequentes participações e comentários que realiza nos meios de comunicação, demonstrando bastante desenvoltura e originalidade ao falar de diversos temas (VELOSO, 1996).

Intelectual. Caetano Veloso, por ter desenvoltura e originalidade ao falar dos mais diversos assuntos é considerado como 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 seus entendimentos (VELOSO, 1996). A construção desta posição de intelectual remonta ao início da carreira, através de posicionamentos em entrevistas e participações em debates.

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 como ele age em relação aos diversos contextos da sociedade em que está inserido. Isto significa que a cultura de um profissional das artes se relaciona com a sua personalidade, suas formas de se organizar, formação cultural e os valores que sustenta. Ao longo da carreira, Caetano Veloso se posicionou em entrevistas, livros, revistas, entre outros, sobre os mais diversos aspectos da sua formação cultural. Desde posicionamentos sobre personalidade, passando pela religiosidade, sexualidade, política e, também, por arte, o artista sempre esteve pronto a opinar, estabelecendo um lugar de fala. A seguir, são listados os aspectos emergentes da análise 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. Dito de maneira irônica (VELOSO, 1989), ele demonstra em entrelinhas ser uma pessoa vaidosa.

Ateu. A formação religiosa de Caetano Veloso é essencialmente católica, devido à forte influência familiar. Depois, teve contato com o candomblé, que lhe foi apresentado por Maria Bethânia e pelo contato com diversas pessoas desta religião (CARVALHO, 2015). Apesar disto, 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, não trata as religiões com desrespeito, pois enxerga na religiosidade algo fundamental no mundo moderno, que é pano de fundo da vida humana (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 posicionar. Com efeito, ele declara ter um posicionamento contra a hipocrisia das pessoas ao abordar o 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 artistas da mesma geração 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). Tal afirmação é demonstrada em fala sobre a música atual: “Adoro funk. E sempre adorei axé. No rádio do carro, só ouço funk, pagode e sertanejo” (CORRÊA, 2017). Isto 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.

4.3 A visão do artista

A visão estratégica refere-se à maneira pela qual a organização deseja ser vista pelo público (HATCH; SCHULTZ, 2008). Este entendimento se mantém no contexto artístico, a partir da lógica em que o artista é processo de organização. O profissional da arte é ao mesmo tempo indivíduo e organização que permite a esse indivíduo se comunicar e praticar sua arte. Nesse sentido, Caetano Veloso sempre deixou clara a vontade de ser percebido como um artista popular. Esta 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.

Artista popular. Caetano Veloso, apesar de ser visto como intelectual pelo público e pela mídia, deseja 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, participa de trabalhos de outros considerados de massa (HECKLER, 2011). De maneira similar, muitas vezes declara abertamente gostar destes artistas, inclusive gravando músicas de autoria dos mesmos. Ele se coloca como um 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 única gravadora com quem assinou na carreira, obtivesse controle sobre os seus trabalhos e ideias artísticas. Ele diz que “pessoalmente, sempre me senti independente. Nunca nenhuma gravadora se meteu no que eu fiz ou quis fazer” (CORRÊA, 2017). Nesse contexto, foi possível gravar discos experimentais e se recusar a criar versões em espanhol para as suas músicas, visando ganhar mercado na América Latina (CARVALHO, 2015). Contudo, ele não ignora as questões relacionadas ao mercado e revela uma tensão entre a 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 aspectos de cada uma das dimensões. O cantor baiano se mostra, na dimensão da cultura, como uma pessoa bastante atendida com a evolução do mercado e da sonoridade da música, independente dos estilos mais evidentes em cada época. A partir destes aspectos, estabelece, na 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 no estabelecimento de uma imagem de formador de opinião, 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 atendida 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 muito sucesso no período de lançamento destes trabalhos. Ainda, nestes 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 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, 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 Influência da mudança tecnológica 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 na tecnologia mundial, como a invenção do computador e do videocassete, além da popularização da televisão e dos veículos de comunicação de massa. Ele, que sempre se percebeu como um artista popular, soube se apropriar muito bem destes novos recursos para se manter sempre em evidência e estabelecer um lugar de fala (CARVALHO, 2015). Com frequência, participava de programas de televisão, aparecia em capas de revistas e jornais. Deixava claro em entrevistas que nasceu para o espetáculo.

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 em relação a sua vida pessoal. Nessas aparições, ele nunca se furtou a se posicionar sobre os mais variados temas, desde os pessoais até os políticos e socioeconômicos (VELOSO, 1978). A consequência disso foi o crescimento do interesse por suas opiniões, levando as pessoas a este 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 foi um período de intensas mudanças no mercado musical, cenário que se mantém o 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. Houve um 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 significativas no mercado fonográfico e musical, dá início a um momento da carreira de Caetano Veloso que destaca a percepção de que o artista é uma pessoa “atendida”. 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 neste momento que, de acordo com Heckler (2011), Caetano Veloso se tornou uma espécie de guru das novas gerações de artistas, reforçando a 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, refletiu-se no desenvolvimento de um processo de venda de música digital e criação das plataformas de *streaming*, que possibilitam a audição dos produtos fonográficos sem que haja a posse dos 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 assessores, habilidade para gerar e gerir conteúdo em relação à imagem. Essas novas estruturas de divulgação e relacionamento possibilitam a comunicação direta do artista com o público.

Nesse contexto de mudanças constantes, tanto no consumo de música quanto no relacionamento entre artistas e público, Caetano Veloso 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 gravados pela Banda Cê (HECKLER, 2011), disponibilizados nas novas plataformas de música, assim como os 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 por sua equipe, mas com esporádicas postagens realizadas por ele, que se responsabiliza por tudo o que é publicado (VELOSO, 2018).

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. Tal compreensão está diretamente ligada à organização pessoal-profissional e à relação de um indivíduo com a sociedade. Em se tratando da gestão da carreira, a esse autoconhecimento vincula-se a questão sobre quais são os objetivos, que contexto organizacional (parcerias, financiamentos etc.), onde se deseja chegar e a visão estratégica.

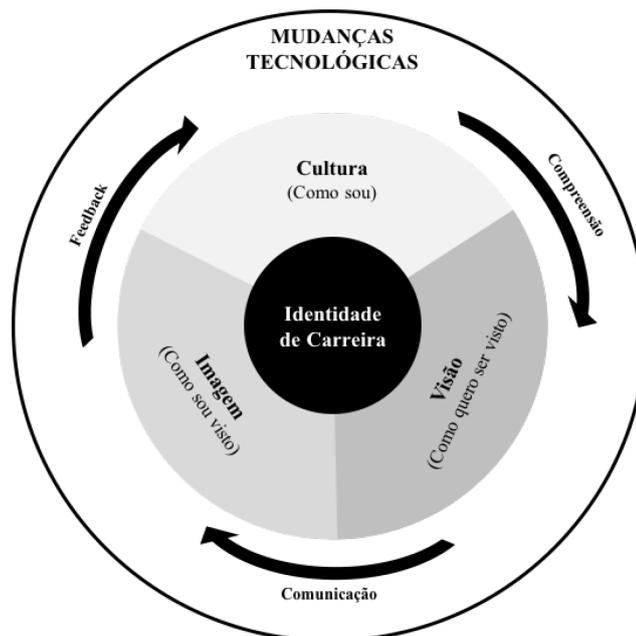
A dinâmica da identidade organizacional trata de três dimensões distintas que visam um resultado comum: a imagem organizacional, a cultura organizacional e a visão estratégica (HATCH; SCHULTZ, 2008). No contexto da gestão de carreiras, as três dimensões adaptam-se à lógica do indivíduo criativo em perpétuo processo de organização e em relação com organizações. Assim, a imagem refere-se à maneira que os parceiros, o público e as organizações percebem o indivíduo; a cultura representa os valores culturais, a formação e a maneira o indivíduo em coletivo se expressa; a visão estipula qual a trajetória de carreira que se deseja percorrer, como o indivíduo planeja ser visto.

A identidade de carreira de um indivíduo criativo é fruto do alinhamento entre as três dimensões, o 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 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 público como uma organização, um produto. Por isso, o cuidado deve ser ainda maior, para que a comunicação da imagem seja adequada, e não comprometa a identidade percebida. Neste sentido, pode-se entender gestão da identidade como um ciclo, partindo da cultura do indivíduo. Em seguida, define-se a 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 empreendidas. A Figura 2 apresenta o ciclo

de identidade organizacional aplicado ao contexto da gestão de carreiras, enfatizada pelo fator das mudanças tecnológicas.

Figura 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 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.

5.1 Recursos tecnológicos e a gestão da imagem nas carreiras criativas

As mudanças tecnológicas interferem drasticamente na gestão das carreiras criativas. 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. Indivíduos criativos 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 público. Além delas, diversos e novos recursos tecnológicos foram e são desenvolvidos para auxiliar em vários âmbitos, desde a produção de conteúdo criativo até a melhoria da gestão dos relacionamentos, venda e gestão dos produtos e serviços. O impacto na identidade é visível. 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 indivíduo criativo, seja apenas para a divulgação ou para estabelecer o relacionamento mais intimista com o público. Nelas, é possível obter opiniões e dúvidas das pessoas interessadas no trabalho, estabelecer relação com parceiros e até vender

produtos que são fruto do trabalho. Deve-se, contudo, ter bastante cuidado ao lidar com este 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. Por exemplo, 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 se afirmando como um formato de negócio para artistas iniciantes publicarem e se monetizarem a partir dos seus trabalhos. São inúmeras possibilidades de aplicativos que oferecem esse tipo de serviço; estar fora deles dificulta o alcance e manutenção do 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 indivíduo criativo. A partir deles é possível postar trabalhos criativos, criar tutoriais que ensinam 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 e publicações que firam valores da sociedade podem causar grande impacto negativo na imagem do indivíduo criativo.

Sites e portais. Com o estabelecimento da internet, praticamente toda a mídia impressa migrou para as redes, através da criação de sites e portais de notícias. Novos e menores portais, a maioria deles independentes, surgiram e conquistaram um grande número de seguidores. Dessa maneira, é imprescindível que o indivíduo criativo 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 indivíduo criativo.

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

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 processos e gerir 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 indivíduos criativos e aos profissionais que trabalham com eles, como gestores dessas carreiras, uma melhor percepção da identidade criativa e ação estratégica para a qual este caminho estará voltado. Tal 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 esta 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.

7 CONCLUSÃO

Este 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) neste contexto, e analisou-se 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 a dinâmica identitária no desenvolvimento de carreiras, 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**, Londres, v. 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**, v. 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. p. 41-65.

BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T. O Paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. **O&S**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 259-277, abr./jun., 2010.

CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

COLLIN, A. The Meanings of Career. *In*: GUNZ, H.; PEIPERL, M. **Handbook of Career Studies**. Los Angeles: Sage Publications, 2007. p. 558-565.

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**, v. 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**, v. 02, n. 02, p. 1-8, 2012.

DUARTE, M. de F.; ALCADIPANI, R. Contribuições do organizar (*organizing*) para os estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 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**, v.19, n. 01, p. 1-5, 2017.

FREIRE, J. R. S. *et al.* Empreendedorismo tecnológico como opção carreira na aposentadoria. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 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**, v. 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. (org.). **Career Creativity: Explorations in the Remaking of Work**. Estados Unidos: Oxford University Press, 2002. p. 159-179.

HARTLEY, J.; WEN, W.; LI, H. S. **Creative Economy and Culture: Challenges, Changes and Futures for the Creative Industries**. Los Angeles: Sage Publications, 2015.

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**, v. 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, v. 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. cap. 27.

MAUDONNET, D. L.; WOOD JR., T. Estratégias de reorientação a carreira musical frente às mudanças tecnológicas e institucionais. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

MEIJERS, F. The development of a career identity. **International Journal for the Advancement of Counseling**, Holanda, v. 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, v. 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. p. 462-476.

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, v. 4, n. 8, p. 513-538, maio/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, v. 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, v. 42, n. 5, p. 947-974, 2005.

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

WOLFF, F. **Pourquoi la musique?** Paris: Fayard, 2015.