

# Gestão de carreiras criativas: Singularidades, desafios e perspectivas

## *Creative careers management: Singularities, challenges and perspectives*

Roberto Guanabara Calasans<sup>1</sup>   
Eduardo Paes Barreto Davel<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), Campus Juazeiro, Juazeiro, Bahia, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade Federal da Bahia (UFBA), Departamento a confirmar, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Salvador, Bahia, Brasil

## Resumo

**Objetivo:** Integrar e consolidar a produção acadêmica no campo das carreiras criativas.

**Método/abordagem:** Revisão sistemática das publicações no campo das carreiras criativas em bases nacionais e internacionais.

**Contribuições teóricas/práticas/sociais:** (a) as singularidades das carreiras criativas, (b) os tipos de carreiras criativas, (c) os tipos de gestão de carreiras criativas e (d) os desafios de gestão de carreiras criativas.

**Originalidade/relevância:** suprir a lacuna existente de estudos que integrem de forma sistemática os conhecimentos produzidos sobre carreiras criativas.

**Palavras-chave:** carreiras criativas; carreiras; carreiras artísticas.

## Abstract

**Purpose:** Integrate and consolidate academic production in the field of creative careers.

**Design/methodology/approach:** Systematic review of publications in the field of creative careers on a national and international basis.

**Research, Practical & Social implications:** (a) the singularities of creative careers, (b) the types of creative careers, (c) the types of management of creative careers and (d) the challenges of managing creative careers.

**Originality/value:** fill the existing gap in studies that systematically integrate the knowledge produced about creative careers.

**Keywords:** creative careers; careers; artistic careers.

## Introdução

As carreiras criativas são definidas pelas experiências profissionais de indivíduos que lidam com a criatividade no seu cotidiano profissional (McLeod; O'Donohoe; Townley, 2009). No seu escopo, estão envolvidos artistas da música, da dança, do teatro, bem como profissionais do design, da publicidade e da arquitetura, entre outros. Inseridas no contexto da economia criativa, essas carreiras envolvem variados campos de atuação que incluem e movimentam uma grande quantidade de pessoas e de capital econômico (Alvares; Svejenova, 2002; Bendassolli; Wood Jr., 2010; Alves, 2012; Bennett; Hennekam, 2018; Bartleet et al., 2019; Calasans; Davel, 2020a).

Diferentemente das carreiras tradicionais, caracterizadas pelo crescimento vertical e hierárquico dos indivíduos dentro das organizações, nas carreiras criativas a trajetória do profissional geralmente é definida pela sua participação em trabalhos variados, de diversos formatos que resultam em diferentes produtos e serviços (Oliveira, 2011; Guo; Wyszomirski, 2019). Isso significa que, em muitos casos, o profissional, ou grupo, desenvolve uma trajetória que se confunde com o próprio produto criativo (Wyszomirski; Chang, 2017). Essa singularidade, torna importante a compreensão de como se dá o processo de gestão das carreiras criativas, uma vez que ela pode se tornar um processo integral de gestão, similar ao

de uma organização (Calasans; Davel, 2019).

A gestão de carreiras criativas tem contribuído para o desenvolvimento do campo teórico das carreiras, através da apresentação de um paradigma de carreira dinâmica, definida por um alto nível de autonomia e independência (Gerber; Childress, 2017). Essa característica dialoga diretamente com as teorias das carreiras sem fronteiras (Arthur; Rousseau, 1996) e proteanas (Hall, 1996), nas quais o indivíduo é o responsável pela gestão da sua trajetória, considerando-a fora da perspectiva de crescimento vertical, hierárquico, predominante nas organizações (Oliveira, 2011; Mainemelis; Nolas; Tsirogiani, 2017). Isso possibilita que o indivíduo exerça forte controle das decisões e dos caminhos a serem percorridos ao longo da sua vida profissional, sem o controle ou ingerência de organizações e outras pessoas.

As pesquisas sobre carreiras criativas, como subcampo do estudo de carreiras, remontam à década de 1980, com estudos 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 só se deu a partir da década de 2000, com o aumento da quantidade de estudos, a diversificação de abordagens teóricas e de casos empíricos relacionados à gestão de carreiras no campo das indústrias criativas (Ta-

vaes; Pimenta; Balassiano, 2010; Bendassolli; Borges-Andrade, 2011). Isso fica evidenciado, por exemplo, no trabalho de Mathieu (2012), que reuniu uma série de estudos empíricos sobre carreiras em diferentes áreas das indústrias criativas.

Embora haja uma quantidade crescente de estudos em carreiras criativas, nos últimos anos, eles têm se dedicado a discutir o campo, de forma fragmentada e dispersa, a partir da perspectiva empírica. O único estudo identificado que se dedicou a sistematizar, de alguma maneira, a produção acadêmica do campo foi o realizado por Calasans e Davel (2020a). Por outro lado, há alguns estudos que buscaram analisar as carreiras criativas à luz das principais teorias de carreiras, mas não abrangendo uma integração da produção existente (Bendassolli; Wood Jr., 2010; Alves, 2012; Mathieu, 2012). Assim, percebe-se a necessidade de maior compreensão sobre o que já foi produzido sobre carreiras criativas, visando a identificação de 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 contribuir com a consolidação do campo e com o desenvolvimento de pesquisas futuras. 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 de carreiras criativas. As seções cinco e seis são dedicadas, respectivamente, a identificar os principais desafios da gestão de carreiras criativas e discutir algumas perspectivas futuras para a sua gestão. Por fim, são apresentadas as conclusões desta pesquisa.

## Método da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no formato de revisão da produção acadêmica de maneira sistemática e narrativa (Elsbach; Knippenberg, 2020; Gough et al., 2012; Hodgkinson; Ford, 2014; Patriotta, 2020; Aguinis et al., 2020; Breslin; Gatrell, 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 (Breslin; Gatrell, 2020).

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. A busca priorizou publicações em português e inglês e na aparição dos termos selecionados nos seus títulos e resumos, evitando a seleção de trabalhos que, apenas, citassem os termos sem qualquer aprofundamento. Não houve restrições relacionadas ao período em que esses artigos foram publicados, nem a diferentes campos de estudo. Esta etapa resultou num total de 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. Para isso, foi feita a leitura de todos os resumos, visando realizar o correto enquadramento, de acordo com o que estava sendo buscado. Em seguida, esses trabalhos foram classificados com as letras A, B e C, de acordo com a 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 pes-

quisa, a partir da geração de explicações, integração e problematização dos conteúdos. Os temas verificados foram: (a) singularidades das carreiras criativas, onde foram buscadas características que estabelecessem suas particularidades em relação às carreiras tradicionais; (b) tipos de carreiras criativas, que demonstrassem os diferentes contextos de carreira existentes; (c) tipos de gestão de carreiras criativas, que descrevessem as distintas maneiras de gerir as trajetórias criativas; (d) desafios da gestão de carreiras criativas, identificando as principais dificuldades enfrentadas por profissionais deste campo; (e) perspectivas de gestão das carreiras criativas, apontando possíveis caminhos para que profissionais definam formas de atuar na trajetória. 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.

## Singularidades das Carreiras Criativas

Nos trabalhos já publicados sobre carreiras criativas, é possível destacar uma grande variedade de temas, como os paradoxos da carreira (Bendasolli; Wood Jr., 2010), as incertezas (Faulkner; Anderson, 1987; Menger, 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'Donohoe; 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 construção de categorias relacionadas a singularidades surgiu a partir da análise das publicações encontradas no campo das carreiras criativas. Nelas, foram sendo identificadas características comuns nas diferentes áreas do campo que pudessem ajudar distinguir o que diferencia carreiras criativas de carreiras tradicionais (Bendassolli et al., 2009; Bendassolli; Wood Jr., 2010). Assim, foram sistematizadas três cate-

gorias de singularidades que caracterizam e distinguem as carreiras criativas: (a) processo intermitente de empreendedorismo por projetos, (b) processo hipersensível de criação, e (c) processo hipertensionado de trabalho.

**Processo intermitente de empreendedorismo por projetos.** A carreira criativa está inserida numa condição em que o indivíduo atua em projetos, com início, meio e fim. Isso quer dizer que, em grande parte das situações nesse campo, não há empregabilidade garantida, com a ocorrência intermitente de trabalhos sem a certeza de que, com a conclusão de um, haverá outro em seguida (Faulkner, 1987; Jones, 1996). Isso leva a uma constante sensação de insegurança na continuidade do trabalho e, por consequência, na dificuldade de aferir renda para o próprio sustento das pessoas, além de dificultar o investimento em capacitação e equipamentos necessários (Lindemann; Rush; Tepper, 2016).

A insegurança causada pela intermitência dos projetos provoca a necessidade de que os profissionais desenvolvam um processo empreendedor. Esse processo está envolto numa dinâmica de inovação constante, onde, a todo momento, deve-se planejar e executar o próximo trabalho a ser realizado (Menger, 1999). Não ter garantia de participação em projetos, pode exigir dos indivíduos a busca por trabalhos alternativos, que visam à complementação da renda pessoal (Throsby; Zednik, 2011; Lindemann, 2013). Em casos mais extremos, trabalhos alternativos podem

estar fora da própria área de atuação nas indústrias criativas.

Menger (1999), por exemplo, realizou um estudo sobre as condições de empregabilidade nos mercados de trabalho artístico, verificando os padrões de carreira e a diversificação do risco ocupacional, entre outras questões. Focado na incerteza do emprego para artistas, Menger (1999) demonstra que a atratividade das ocupações artísticas é elevada, mas devem ser ponderados o risco de insucesso e de uma profissionalização mal-sucedida. Isso pode transformar trabalhos não rotineiros em empreendimentos efêmeros. Assim, deve-se gerenciar meios de redução de custos e a manutenção de um portfólio individual de trabalhos.

**Processo hipersensível de criação.** A dinâmica de desenvolvimento do produto criativo é mais voltada para a existência de uma profunda sensibilidade artística, por parte do profissional, diretamente relacionada aos processos de formação da sua identidade como indivíduo. A identidade está relacionada com a história, a inserção social e as influências que exercem impacto direto na sua paixão pela criação (Calasans; Davel, 2020; Mao; Shen, 2020). Tudo isso relacionado, resulta em um trabalho com aspectos de autenticidade que dão ares de originalidade ao produto criativo desenvolvido pelo indivíduo (Svejenova, 2005; Calasans, 2019).

Um produto criativo com ares de originalidade é fundamental para o desenvolvimento de uma carreira criativa

(Svejenova, 2005). Para artistas, a percepção do público de que o seu trabalho possui autenticidade é fundamental para a sobrevivência e a durabilidade da carreira (McGinnis; Glibkowski, 2019). Uma produção que traduza com clareza a identidade do criador tem mais chances de atingir as pessoas que uma com uma grande rede de diferentes influências aplicadas desordenadamente (Kowalczyk; Pounders, 2017; Kosmala, 2007; Hennekam, 2017). Assim, a durabilidade e o sucesso na carreira criativa está diretamente conectada com a dinâmica de desenvolvimento do produto criativo, resultado da sensibilidade artística advinda da sua identidade.

Por exemplo, McGinnis e Glibkowski (2019) desenvolvem um estudo sobre a carreira do cantor americano Bruce Springsteen e sugerem que o sucesso pode ser sustentado por meio de táticas de autenticidade, transparência e caridade. Dentre essas táticas, destaca-se o processo de composição das suas canções, com utilização de temas universais e detalhes da vida do artista, definindo o seu próprio significado. Esse processo de criação autêntica das canções de Bruce Springsteen é recebido pelos seus fãs, que, ao consumir a sua música, criam as suas próprias narrativas.

**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).

Por exemplo, Duarte e Silva (2013) demonstram este tensionamento do trabalho, através de um estudo sobre como os mestres da cultura do artesanato cearense experimentam o risco nas suas carreiras. Dentre os motivos identificados para o risco, são apresentados fatores como falta de capital para investimento no trabalho, imprevisibilidade da demanda e dificuldades de transporte das peças produzidas. Para lidar com as tensões do trabalho, esses profissionais precisaram repensar os significados de seu ofício, visando elaborar modos alternativos de permanecer ativos, apesar dos riscos.

## 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 (Alvares; 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 (Cavalcanti et al., 2021; 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).

## 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, 2019). 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).

Por exemplo, Reilly (2016) realizou um estudo sobre o desenvolvimento da carreira de artistas nas indústrias de produção cultural. O seu foco foi na atuação de comediantes de stand up da cidade de Los Angeles, nos Estados Unidos. Nesse trabalho, foram observadas as dificuldades e caminhos utilizados por tais profissionais no desenvolvimento completo das suas carreiras, sem a utilização de administradores nesse processo. O artigo apresenta três camadas para descrever o desenvolvimento das carreiras, a partir das suas próprias e distintas bases organizacionais, os desafios centrais, os processos de interação, tipos de relacionamento e recompensas de cada um.

**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.

Por exemplo, Pinheiro et al. (2016) apresentam a importância da participação de um produtor executivo na gestão de uma banda musical. Eles descrevem a possibilidade de desenvolvimento de um planejamento estratégico de carreira pelo próprio artista, contudo apontando para a necessidade da existência de um profissional que exerça o papel de produtor executivo. Esse indivíduo é fundamental para a divisão das responsabilidades, pois é ele quem tem a competência necessária para a gestão do planejamento, além de deixar para o artista a responsabilidade e a possibilidade de cuidar dos processos criativos.

**Gestão simbiótica.** Os processos de gestão simbiótica são similares aos da especializada. Entretanto, a dinâ-

mica da relação é íntima, fraternal e familiar, onde a construção da carreira do profissional criativo ocorre simultaneamente e é conectada à do administrador (Alvarez; Svejnova, 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, é fundamental que exista a compreensão de que há duas carreiras se desenvolvendo coletiva e simultaneamente, e não apenas aquela do profissional criativo (Alvarez; Svejnova, 2002).

Por exemplo, Alvarez e Svejnova (2002) analisam o desenvolvimento da carreira do cineasta espanhol Pedro Almodóvar, que possui uma produtora de cinema em sociedade com o seu irmão, Agustín. Nessa organização, as responsabilidades de cada um dos irmãos se dividem entre o processo criativo e os processos de gestão, de maneira que o crescimento profissional de um representa o crescimento de ambos. Cada membro da equipe é responsável

por lidar com outros profissionais de acordo com a sua competência, artística ou comercial, permitindo que o criativo concentre as suas energias na produção.

## 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 (Santos; Davel, 2020). 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 (Duarte; Silva, 2013).

Conhecer o público para que se está produzindo é ponto-chave no desenvolvimento de qualquer organização. O mesmo ocorre no desenvolvimento da carreira criativa, uma vez que, dentro deste processo, se está criando um produto para consumo por pessoas. Assim, considerando que não é possível prever que haverá resultados positivos no lançamento de um trabalho, é necessário, em cada projeto, verificar a quem se destina aquele produto. Ainda que cada produção resulte em públicos diferentes com interesse, essa leitura pode contribuir para a continuidade de uma carreira criativa.

**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 a 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.

Uma criação autêntica é importante para o desenvolvimento da carreira criativa, pois, isso pode contribuir para uma maior longevidade de reconhecimento e sucesso. Esse sucesso não está vinculado, necessariamente, ao alcance de um público muito grande, mas à sustentabilidade da carreira e da vida pessoal do indivíduo. Ela pode proporcionar uma identificação mais real entre as pessoas e o produto criativo, gerando maior interesse e desejo de consumo do projeto em vigor e de trabalhos futuros, garantindo um retorno social e financeiro para o criador.

#### **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 (Faulkner; Anderson, 1987; Jones, 1996). 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.

Embora, de maneira geral, quando se fala de artistas, haja uma tendência a buscar os grandes e conheci-

dos, o maior contingente de profissionais das indústrias criativas é de pessoas que não atuam em projetos próprios ou são desconhecidos do grande público. Esse, por exemplo, é o caso de muitos músicos que são contratados pelos grandes artistas para gravar um novo trabalho ou se apresentar em uma turnê. Para esses indivíduos, não há garantia de continuidade no trabalho. Isso resulta em uma constante sensação de não saber o que o futuro espera e uma necessidade constante de buscar alternativas para uma eventual situação de desemprego.

### **Discussão: Perspectivas para Pesquisas Futuras sobre Gestão de Carreiras Criativas**

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 (Prece; 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).

## 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. Em virtude de este trabalho ter sido focado, essencialmente, nos termos “carreiras criativas” e “carreiras artísticas”, com seus correspondentes no singular e na língua inglesa, ele pode não ter levado em consideração estudos no mesmo campo que, contudo, não utilizam estes termos como palavras-chave. Considerando este aspecto, pesquisas futuras podem expandir a perspectiva terminológica e, assim, identificar publicações que não foram citadas aqui.

A perspectiva da identidade e da prática estratégica apresentam-se como importantes campos a serem explorados nos estudos sobre carreiras criativas, uma vez que podem contribuir para o crescimento de novas pesquisas, mas, também, para a prática desses profissionais. Contudo, seja pelas características ou pela variedade de subáreas

nas carreiras criativas, muitas outras possibilidades 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; Punders, 2016; O'Connor et al., 2021), ou os impactos negativos que o desenvolvimento das inteligências artificiais e da música eletrônica podem causar nas suas trajetórias. 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

- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2020). Best-Practice Recommendations for Producers, Evaluators and Users of Methodological Literature Reviews. *Organizational Research Methods*, 26(1), 46-76.
- Ajagunna, A. A. A. (2015). *Comprometimento na carreira nas indústrias criativas* [Dissertação de Mestrado, Escola de Administração]. Universidade Federal da Bahia.
- Alacovka, A., Fieseler, C., & Wong, S. I. (2020). 'Thriving instead of surviving': a capability approach to geographical career transition in the creative industries. *Human Relations*, 75(5), 751-780.
- Alvarez, J., & Svejenoja, S. (2002). Symbiotic careers in movie making: Pedro and Agustín Almodóvar. In M. A. Peiperl, M. B. Arthur, & N. Anand (Org.). *Career Creativity: explorations in the remaking of work*. Oxford University Press.
- Alves, A. B. (2012). Um estudo sobre a jornada profissional do artista e as teorias de carreira. *Revista Pensamento & Realidade*, 27(4), 71-90.
- Amaral, A., & Targa, P. V. (2017). Estudo da construção de carreira musical internacional aplicando os pilares do framework Scrum. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 6(3), 3-14.
- Armstrong, V. (2013). Women's musical lives: self-managing a freelance career. *Women: a Cultural Review*, 24(4), p. 298-314.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. B. (1996). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Bartleet, B. L., Ballico, C., Bennett, D., Bridgstock, R., Draper, P., Tomlinson, V. & Harrison, S. (2019). Building sustainable portfolio careers in music: insights and implications for higher education. *Music Education Research*, 21(3), 282-294.
- Beeching, A. (2020). *Beyond Talent: creating a successful career in music*, 3 ed. Nova York, NY: Oxford University Press.
- Bendassolli, P. F., Wood Jr., T., Kirschbaum, C., & Cunha, M. P. (2009). Indústrias criativas: definição, limites e

- possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 49(1), 10-18.
- Bendassolli, P. F., & Wood Jr., T. (2010). O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. *O&S*, 17(53), 259-277.
- Bendassolli, P. F., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Significado do trabalho nas indústrias criativas. *RAE*, 51(2), 143-159.
- Bennet, A. (2018). Conceptualizing the relationship between youth, music and DIY careers: a critical overview. *Cultural Sociology*, 12(2), 140-155.
- Bennet, D., & Hennekam, S. (2008). Self-authorship and creative industries workers' career decision-making. *Human Relations*, 71(11), 1454-1477.
- Bispo, R. (2013). *Senhoras do Rebolado* [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio De Janeiro].
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson (ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood.
- Breslin, D., & Gatrell, C. (2020). Theorizing Through Literature Reviews: The Miner Prospector Continuum. *Organizational Research Methods*, 26(1), 139-167.
- Bridgstock, R. (2005). Australian artists, starving and well-nourished: what can we learn from the prototypical protean career? *Australian Journal of Career Development*, 14(3), 40-48.
- Bridgstock, R. (2011). Skills for creative industries graduate success. *Education + Training*, 53(1), 9-25.
- Briscoe, J., Hall, D., & Frautschymuth, R. (2006). Protean and boundaryless careers: Na empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-46.
- Calasans, R. G. (2019). *Gestão de Carreiras Criativas pela Identidade: experiências de artistas da música da Bahia* [Dissertação de Mestrado, Escola de Administração]. Universidade Federal da Bahia.
- Calasans, R. G., & Davel, E. P. B. (2019). Gestão de carreiras criativas pela identidade: Caetano Veloso, imagem e tecnologia. *Navus*, 9(4), 228-244.
- Calasans, R. G., & Davel, E. P. B. (2020a). Gestão de carreiras criativas: passado e futuro da pesquisa acadêmica. *Políticas Culturais em Revista*, 13(1), 113-134.
- Calasans, R. G., & Davel, E. P. B. (2020b). Gestão de carreiras criativas, identidade e cultura comunitária: Amadeu Alves e a cultura musical de Itapuã. *Revista Administração em Diálogo*, 22(2), 91-114.
- Calasans, R. G., & Davel, E. P. B. (2021). Gestão de carreiras criativas, identidade e liderança coletiva: a visão compartilhada do BaianaSystem. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(1), 114-136.
- Carvalho, A. V. (2019). *O papel do empresário artístico na gestão de carreiras musicais após a transformação da indústria da*

- música* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM].
- Carter, M., & Carter, C. (2020). The creative business model canvas. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 141-158.
- Casper, S., & Storz, C. (2017). Bounded careers in creative industries: surprising patterns in video games. *Industry and Innovation*, 24(3), 213-248.
- Cavalcanti, R. C. T., Souza-Leão, A. L. M. D., & Moura, B. M. (2021). Afirmação fânica: aleturgia em um fandom de música indie. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(5), 1-16.
- Daniel, R. (2016). Creative artists, career patterns and career theory: insights from the Australian context. *Australian Journal of Career Development*, 25(3), 91-98.
- Des Pres, J.; & Landsman, M. (2004). *Creative Careers in Music*, 2 ed. Nova York, NY: Allworth Press.
- Dowd, T. J., & Pinheiro, D. L. (2013). The ties among the notes: the social capital of jazz musicians in three metro areas. *Work and Occupations*, 40(4), 431-464.
- Duarte, M. de F., & Silva, A. L. (2013). A experimentação do risco na carreira criativa: o caso de mestres da cultura do artesanato cearense. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 12(2), 22-38.
- Duffy, A. (2020). *Careers in Dance: practical and strategic guidance from the field*. Hanover: Human Kinetics.
- Eagar, T., & Lindridge, A. (2015). Resolving contradictions in human brand celebrity and iconicity. *Consumer Culture Theory*, 17, 311-330.
- Everts, R., & Haynes, J. (2021). Taking care of business: the routines and rationales of early-career musicians in the Dutch and British music industries. *International Journal of Cultural Studies*, 24(5), 731-748.
- Faulkner, R. R., & Anderson, A. B. (1987). Short-term projects and emergent careers: evidence from Hollywood. *The American Journal of Sociology*, 92(4), 879-909.
- Faulkner, R. R. (2003). *Music on Demand: composers and careers in the Hollywood film industry*. Nova Jersey, NY: Transaction Publishers.
- Gerber, A., & Childress, C. (2017). The economic world obverse: freedom through markets after arts education. *American Behavioral Scientist*, 61(12), 1532-1554.
- Grangeiro, R. da R., & Júnior, J. T. S. (2019). Carreira e artesanato: a trajetória profissional de uma família de artesãos. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 8(3), 145-168.
- Guo, W., & Wyszomirski, M. J. (2019). Arts entrepreneurship in China: exploring the professional career development model for Chinese emerging western classical musicians. *The Journal of Arts, Management, Law, and Society*, 49(3), 188-202.

- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of management Executive*, 10(4), 8-16.
- Hall, D., Zhu, G., & Yan, A. (2002). Career creativity as protean identity transformation. In M. A. Peiperl, M. B. Arthur, & N. Anand. *Career Creativity: explorations in the remaking of work*. Oxford University Press.
- Haynes, J., & Marshall, L. (2017). Beats and tweets: social media in the careers of independent musicians. *New Media & Society*, 20(5), 1973-1993.
- Hennekam, S. (2017). Dealing with multiple incompatible work-related identities: the case of artists. *Personnel Review*, 46(5), 970-987.
- Inglis, L., & Cray, D. (2012). Career paths for managers in the arts. *Australian Journal of Career Development*, 21(3), 23-32.
- Jackson, B. M. (2018). *The Music Producer's Survival Guide: chaos, creativity and career in independent and electronic music*, 2 ed. Nova York, NY: Routledge.
- Jones, C. (1996). Careers in project networks: the case of the film industry. In *The Boundaryless Career: a new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press.
- Jones, C. (2002). Signaling expertise: how signals shape careers in creative industries. In M. A. Peiperl, M. B. Arthur, & N. Anand. *Career Creativity: explorations in the remaking of work*. Oxford University Press.
- Jouvenet, M. (2007). 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*, 49, 145-161.
- Kosmala, K. (2007). The identity paradox? Reflections on fluid identity of female artist. *Culture and Organization*, 13(1), 37-53.
- Kowalczyk, C. M., & Pounders, K. R. (2016). Transforming celebrities through social media: the role of authenticity and emotional attachment. *Journal of Product & Brand Management*, 25(4), 345-356.
- Lindemann, D. J. (2013). What happens to artistic aspirants who do not "succeed"? A research note from the strategic national arts alumni project. *Work and Occupations*, 40(4), 465-480.
- Lindemann, D. J., Rush, C. A., & Tepper, S. J. (2016). An asymmetrical portrait: exploring genders income inequality in the arts. *Social Currents*, 3(4), 332-348.
- Mainemelis, C., Nolas, S. M., & Tsirogianni, S. (2015). Surviving a boundaryless creative career: the case of Oscar-nominated film directors, 1967-2014. *Journal of Management Inquiry*, 25(3), 262-285.
- Mao, J., & Shen, Y. (2020). Identity as career capital: enhancing employability in the creative industries and beyond. *Career Development International*, 25(2), 186-203.

- Markusen, A., Gilmore, S., Johnson, A., Levi, T., & Martinez, A. (2006). *Crossover: how artists build careers across commercial, nonprofit and community work*. Minneapolis, MN: The William and Flora Hawlett Foundation, The James Irvine Foundation.
- Mathieu, C. (2012). *Careers in Creative Industries*. Nova York, NY: Routledge.
- McLeod, C., O'Donohoe, S., & Townley, B. (2009). The elephant in the room? Class and creative careers in British advertising agencies. *Human Relations*, 62(7), 1011-1039.
- McGinnis, L. P., & Glibkowski, B. C. (2019). Keeping it real with Bruce Springsteen: how a celebrity survives via narrative, authenticity and transparency. *Qualitative Market Research: and International Journal*, 22(3), 414-434.
- Menger, F. (1998). The development of a career identity. *International Journal for the Advancement of Counseling*, 20, 191-207.
- Muñiz, Jr., A. M.; Norris, T., & Fina, G. A. (2012). Marketing artistic careers: Pablo Picasso as brand manager. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 68-88.
- O'Connor, K. W., McDonald, K. S., McDaniel, B. T., & Schmidt, G. B. (2021). Social-media activity: its impact on career-related perceptions. *Development and Learning in Organizations*, 36(5), 1-3.
- Oliveira, L. B. de. (2011). Carreiras "exóticas": o que administradores podem aprender com as vivências de artistas, atletas e outros profissionais. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 1(2), 1-28.
- Pedroni, M. (2015). "Stumbling on the heels of my blog": career forms of capital, and strategies in the (sub)field of fashion blogging. *Fashion Theory*, 19(2), 179-200.
- Peiperl, M. A., Arthur, M. B., & Anand, N. (2002). *Career Creativity: explorations in the remaking of work*. Nova York, NY: Oxford University Press.
- Petrides, L., Fernandes, A. (2020). The successful visual artist: the building blocks of artistic careers model. *The Journal of Arts, Management, Law, and Society*, 50(6), 305-318.
- Pinheiro, C. M. P., Barth, M., Silva, A. C., & Schosler, A. P. (2016). Hey ho let's go, rock gaúcho: análise da gestão da banda Tequila Baby. *Revista Gestão Organizacional*, 9(3), 36-50.
- Pluntz, C., & Pras, B. (2020). "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*, 29(6), 745-765.
- Preece, C., Kerrigan, F., & O'Reilly, D. F. (2016). Framing the work: the composition of value in the visual arts. *European Journal of Marketing*, 50(7/8).

- Reilly, P. (2017). The layers of a clown: career development in cultural production industries. *Academy of Management*, 3(2), 145-164.
- Rodner, V. L., & Kerrigan, F. (2014). The art of branding – lessons from visual arts. *Arts Marketing: An International Journal*, 4(1/2), 101-118.
- Sabino, A. (2017). *Your Creative Career: turn your passion into a fulfilling and financially rewarding lifestyle*. Newburyport, MA: Career Press.
- Scolere, L. (2019). Brand yourself, design your future: portfolio-building in the social media age. *New Media & Society*, 21(9), 1-19.
- Silva, R. de O. (2010). *Expressão Artística Popular e Carreira Empreendedora na Indústria Criativa Cearense: os cordelistas* [Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, Universidade Federal do Ceará].
- Simões, I. B., Gonçalves, C. A., Gonçalves, M. A., Silva, S. da C. D., & Melo, E. S. (2019). Between The Fame and Joanne: parallels of Lady GaGa's career with business strategies in competitive environments. *Revista de Administração da UFSM*, 12(2), 384-401.
- Sjöholm, J., & Pasquinelli, C. (2014). Artist brand building: towards a spatial perspectiva. *Arts Marketing: An International Journal*, 4(1-2), 10-24.
- Strack, V. R. (2016). *Êxito, Profissionalização e Risco na Música Popular Brasileira Contemporânea: independentes e estabelecidos* [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Juiz de Fora].
- Sullivan, S. (2002). Boundaryless careers in entertainment: executive women's experiences. In M. A. Peiperl, M. B. Arthur, & N. Anand. *Career Creativity: explorations in the re-making of work*. Oxford University Press.
- Svejenova, S. (2005). 'The path with the heart': creating the authentic career. *Journal of Management Studies*, 42(5), 947-974.
- Tavares, E., Pimenta, R. C., & Balassiano, M. (2010). Carreiras sem fronteiras: o exemplo da carreira no futebol. *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá*, 14(2), 57-74.
- Throsby, D., & Zednik, A. (2011). Multiple job-holding and artistic careers: some empirical evidence. *Cultural Trends*, 20(1), 9-24.
- White, H. (1993). *Careers and Creativity: social forces in the arts*. Boulder, CO: Westview Press.
- Wyszomirski, M. J., & Chang, W. (2017). Professional self-structuration in the arts: sustaining creative careers in the 21th century. *Sustainability*, 9(6), 1-20.

Roberto Guanabara Calasans ([roberto.calasans@gmail.com](mailto:roberto.calasans@gmail.com))\* trabalhou na pesquisa e coleta de dados, elaboração do artigo, análise e discussão dos resultados.

Eduardo Paes Barreto Davel ([davel.eduardo@gmail.com](mailto:davel.eduardo@gmail.com)) trabalhou na pesquisa e coleta de dados, elaboração do artigo, análise e discussão dos resultados.

\*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 20/01/2023 Data de Aprovação: 20/05/2024.

Editor-Chefe: Diogo Henrique Helal.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: [https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt\\_BR](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR)