



ESPECIALIZAÇÃO EM

EDUCAÇÃO E PATRIMÔNIO  
CULTURAL E ARTÍSTICO

VICTOR HUGO ALVES ARAÚJO

**O PROCESSO DE AUTOGESTÃO NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA  
ARTÍSTICA**

Brasília – DF

2018

VICTOR HUGO ALVES ARAÚJO

**O PROCESSO DE AUTOGESTÃO NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA  
ARTÍSTICA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Educação e Patrimônio Cultural e Artístico, lato sensu, do Programa de Pós-graduação em Arte-PPGAV, Instituto de Artes da Universidade de Brasília.

**Orientador:** Prof. Antenor Ferreira

Brasília – DF

2018

Polo Cidade de Goiás – GO

## **DEDICATÓRIA**

Esta monografia é dedicada aos profissionais da cultura que como heróis, na maioria das vezes, não conseguem ter o pão dignamente sem abandonar ou reformular sua atuação profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao universo, a vida, a arte.  
Agradeço ao PAI criador e Mãe Divina.  
Agradeço aos Deuses.  
Agradeço aos familiares.  
Agradeço aos mestres e mestras.  
Agradeço aos pares.

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. ECONOMIA DA CULTURA E MERCADOS CULTURAIS.....</b>	<b>3</b>
<b>3. CARREIRAS EM TRANSIÇÃO.....</b>	<b>8</b>
3.1 MODELO PROTEANO DE CARREIRA.....	14
3.2 AUTOGESTÃO PROTEANA.....	18
<b>4. A CARREIRA ARTÍSTICA.....</b>	<b>20</b>
4.1 BREVE HISTÓRICO .....	20
4.2 ECONOMIA CRIATIVA.....	21
4.3 A CARREIRA ARTÍSTICA.....	26
4.4 FERRAMENTAS PARA CARREIRAS ARTÍSTICAS.....	28
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>45</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>48</b>

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES E FIGURAS**

Figura 1. Etapas do processo de planejamento de carreira.....	19
Figura 2. Mapa da empatia.....	30

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Carreiras.....	11
Quadro 2: Distinção Entre Carreira Tradicional E Proteana.....	12
Quadro 3: Transição de Carreiras.....	14
Quadro 4: O mito de Proteu e a gestão de carreira .....	15
Quadro 5: O novo contrato proteano de carreira .....	17
Quadro 6: Definições de indústrias criativas.....	23
Quadro 7: Conceitos Similares.....	26
Quadro 8: Entendimento do negócio.....	29
Quadro 9: Canvas Modelo de Negócio .....	32
Quadro 10: Análise SOWT.....	35
Quadro 11: Diagnóstico das Carreiras Artísticas.....	38
Quadro 12: <i>Canvas Business Model You</i> – O Modelo de Negócios Pessoal.....	43
Quadro 13: Plano de ação.....	46

## **RESUMO**

Esta monografia trabalha com a hipótese da internet enquanto espaço de estrutura para a cultura (e relações culturais), reconfigurando as relações entre os artistas, e possibilitando novas formas de gerenciamento e viabilidade da carreira artística. A monografia apresentada nasce da motivação em estabelecer uma possibilidade metodológica para as carreiras artísticas. Trabalho com arte a mais de uma década no campo da música e das artes performáticas. Sempre notei uma grande necessidade de organizar minha carreira para criar um posicionamento inovador da mesma, com sua abrangência nas dimensões cidadãs e econômicas. O objetivo principal dessa monografia é fornecer ferramentas que sejam subsídios para o mapeamento, planejamento e monitoramento na atuação da carreira artística. Essa monografia está estruturada em um mapeamento da economia criativa, mercado cultural e um apanhado do processo histórico de mudanças das carreiras de uma forma mais ampla e suas influências para carreira artística, e conseqüentemente a análise da carreira artística na atualidade e uma coleção de ferramentas que podem ser utilizadas no mapeamento, planejamento e monitoramento na atuação da carreira artística. A proposta da monografia apresenta o uso de ferramentas de gestão para artistas ou grupos de artistas, como forma de auxiliar na gestão, preservação e difusão das manifestações culturais através da possibilidade de formação profissional.

**PALAVRAS CHAVE: Carreiras artísticas; Economia criativa; Mercados Culturais.**

## 1. INTRODUÇÃO

Esta monografia nasce da motivação em estabelecer uma possibilidade metodológica de organização estratégica para as carreiras artísticas. Trabalho com arte a mais de uma década no campo da música e das artes performáticas. Sempre notei uma grande necessidade de organizar minha carreira para criar um posicionamento inovador da mesma, com sua abrangência nas dimensões cidadãs e econômicas. O objetivo principal dessa monografia é fornecer ferramentas que sejam subsídios para o mapeamento, planejamento e monitoramento na atuação da carreira artística. Essa monografia está estruturada em um mapeamento da economia criativa, mercado cultural e um apanhado do processo histórico de mudanças das carreiras de uma forma mais ampla e suas influências para carreira artística, e conseqüentemente a análise da carreira artística na atualidade e uma coleção de ferramentas que podem ser utilizadas no mapeamento, planejamento e monitoramento na atuação da carreira artística.

Nas últimas décadas, com o advento da rede mundial de computadores (internet) o cenário socioeconômico passou por importantes transformações no âmbito da vida social, empresas, relações de trabalho, privacidade e segurança, propriedade intelectual e os processos de aprendizagem. A internet para a maioria das pessoas, é uma extensão da vida em todos os seus aspectos (CASTELLS, 2003). A internet aumentou expressivamente a quantidade de informação, de uma forma nunca antes vista, com a qual as empresas precisam lidar de forma acelerada. Dessa forma, as condições de trabalho exigem pessoas capazes de aprender e se adaptar rapidamente as mudanças. Atualmente, o padrão de emprego tornou-se mais flexível. O artista neste contexto tem uma transformação profunda em sua carreira. Em vez de falar sobre produtores e consumidores de mídia como ocupantes de papéis separados, podemos agora considerá-los como “participantes interagindo de acordo com um novo conjunto de regras, que nenhum de nós entende por completo” (JENKINS, 2008, p.28).

Desse modo, esta monografia trabalha com a hipótese da internet enquanto espaço de estrutura para a cultura (e relações culturais), reconfigurando as relações entre os artistas, e possibilitando novas formas de gerenciamento e viabilidade da carreira artística. Entretanto, entende-se que a Internet, como meio, não seja condição exclusiva para o desenvolvimento das carreiras. Atualmente com significativas mudanças ocorridas após o advento da internet, podemos verificar que passaram a existir dois modelos distintos de se classificar a “carreira” (CHANLAT, 1995; DUTRA, 1996). O primeiro modelo seria o padrão da Carreira Tradicional onde indivíduo iniciava e finalizava sua carreira em uma função única, de forma estável com uma definição atrelada a status, geralmente vinculada a crescimento ascendente, em forma de cargos estratégicos e recompensas salariais. Diferentemente deste modelo, na

atualidade, o próprio profissional passa a ter um papel ativo na condução de sua carreira, introduzindo um novo conceito, chamado de Carreira Proteana. Conforme Azevedo (2015), neste novo modelo, a carreira é gerenciada pela própria pessoa, a fim de não ficar à mercê das decisões empresariais, tendo como principal objetivo alcançar o sucesso psicológico, que seria definido através das particularidades próprias de cada indivíduo, sendo geralmente equivalente a satisfação plena, integrando vida pessoal e profissional.

Dentro da perspectiva dos processos da carreira artística existe a possibilidade, dentro de uma economia baseada no conhecimento, da pessoa ser gestora de si mesma (auto-empresendedora). Segundo Gorz (2005, p.23), “a diferença entre o sujeito e a empresa, entre a força de trabalho e o capital, deve ser suprimida.” A pessoa deve, para si mesma, tornar-se uma empresa; ela deve se tornar, como força de trabalho, um capital fixo que exige ser continuamente “reproduzido, modernizado, alargado, valorizado” (...) ela deve ser sua própria produtora, sua “própria empregadora” e sua “própria vendedora.”

No caso do público, o contexto das relações com o artista foi alterado consideravelmente. Dessa forma, o artista e sua obra estão em constante transmutação, pois é necessário uma multiplicidade de funções no fazer criativo desde a criação, execução, divulgação das obras até gestão da carreira propriamente dita. Segundo Levy (2000, pp.135-6), “uma das características mais constantes da ciberarte é a participação nas obras daqueles que as provam, interpretam, exploram ou leem.” Nesse caso, não se trata apenas de uma participação na construção do sentido, mas sim uma co-produção da obra, já que o “expectador” é chamado a intervir diretamente na atualização (a materialização, a exibição, a edição, o desenrolar efetivo aqui e agora) de uma sequência de signos ou de acontecimentos.

Há um curto espaço de tempo a complexidade da opção por uma carreira artística como uma carreira profissional começou a ser pensada como tema pelo meio acadêmico, contudo existe ainda um amplo discurso que afirma e estimula unicamente a dimensão simbólica e cidadã das práticas artísticas e culturais em detrimento da dimensão econômica. Segundo Durand (2007, pp. 11-12), “existe uma relutância institucionalizada em reconhecer que as práticas culturais e os bens e serviços que dela resultam sejam presididos por lógicas de interesse, inclusive e sobretudo o interesse econômico.”

O desenvolvimento desta monografia é teórico e prático por meio de um levantamento bibliográfico sobre os temas que envolvem economia criativa e gestão de carreiras. Através do levantamento bibliográfico, são analisadas as transformações da carreira artística e a situação na qual se inserem no contexto econômico contemporâneo. A pesquisa bibliográfica atende a demanda pela compreensão de conceitos importantes tais como: economia da cultura, economia criativa, carreiras, gestão tradicional proteana de carreiras, carreiras

artísticas, autogestão de carreiras, empreendedorismo, ferramentas de gestão, cultura da convergência, cibercultura, redes digitais, sociedade em rede. A investigação empírica pretende atender à pesquisa com dados e informações sobre o comportamento do artista na atualidade no processo de autogestão de carreira com entrevistas e casos de estudo que abordarão questões como – formas de remuneração, propriedade intelectual, gestão de projetos, relacionamento com público, relacionamento com patrocinadores, e integração vida pessoal e profissional. O conteúdo adquirido será utilizado em uma revisão bibliográfica a fim de formatar uma proposta de autogerenciamento da carreira artística.

Desse modo, trazemos nessa monografia a proposta de uso de ferramentas de gestão para artistas ou grupos de artistas, como forma de auxiliar na gestão, preservação e difusão das manifestações culturais através da possibilidade de formação profissional.

## **2. ECONOMIA DA CULTURA E MERCADOS CULTURAIS**

A relação entre economia e cultura foi significativamente alterada ao longo da história. A fim de entendermos como ocorreu a construção do conceito de economia da cultura e economia criativa, precisamos localizar a abrangência da dimensão econômica da cultura. Segundo a socióloga Luana Vilutis essa abrangência situa-se da seguinte forma:

A dimensão econômica da cultura abrange os aspectos produtivos e materiais da cultura, mas vai além, contempla também as formas de gestão e organização social, bem como os valores e representações culturais experimentados em seu contexto social (VILUTIS, 2017, p.3).

O conceito de Era da Informação se fundamenta enquanto momento histórico no rearranjo das relações sociais através dos fluxos de informação e da capacidade de processamento de dados e de geração de conhecimento em redes proporcionados pelas tecnologias da informação. Conforme Castells (2007), a utilização da Internet e suas possibilidades de atuação pelo sistema capitalista estão no cerne desse fenômeno chamado “sociedade em rede”.

A sociedade em rede também é analisada por Levy (2000), no qual ele argumenta que as tecnologias da informação proporcionam uma virtualidade, e estabelecem nova relação espaço-tempo formando uma “inteligência coletiva”. Esse fenômeno ele denomina de “cibercultura”. Esse fenômeno possibilita novas formas de comunicação e recursos técnicos onde o aspecto econômico é ampliado nas relações de compartilhamento. O processo de participação e a exclusão do universo digital ocasionou um impacto significativo à vida humana e sua organização em sociedade. No âmbito econômico, a organização da sociedade

em rede redefiniu as categorizações de Divisão Internacional do Trabalho (DIT) entre os países e as economias. Mas, quais são as consequências das tecnologias de comunicação para o âmbito cultural? Quais mudanças emergidas desse processo modificaram a relação entre economia e cultura?

O processo de globalização tem como propulsor o aumento da velocidade das comunicações baseadas nas tecnologias da informação. Esse processo amplia possibilidades de contato e conexão por todo o planeta. Entretanto conflitos e tensões são evidenciados em dinâmicas homogeneizadoras e heterogeneizadoras que intensificam as desigualdades e limitam a promoção do desenvolvimento sustentável. Essas dinâmicas contemporâneas exercem o poder de segregar e estratificar, pois o processo de integração pluraliza as formas de consumo aos bens culturais, concomitantemente, uniformiza as culturas em práticas, ações, cosmovisões e projetos da agenda globalista. O caráter mercantil e industrial das atividades culturais foi intensificado com a ampliação das comunicações. Outras consequências desse processo são segundo Luana Vilutis:

A centralidade da cultura no processo produtivo; a substituição do setor manufatureiro pelo setor de serviços, com maior crescimento da concentração de mão de obra e de valor agregado; a evidência das desigualdades de acesso a recursos financeiros, técnicos e culturais; além do aumento da influência da cultura sobre toda atividade social e econômica (VILUTIS, 2017, p.3).

Desse modo precisamos reposicionar conceitos para compor o quadro onde estão inseridas as relações de trabalho na atualidade.

Em 1871, o antropólogo inglês Edward Tylor cravou o termo “*Culture*” definindo como “todo este complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”<sup>1</sup> (TYLOR apud LARAIA, 2005, p. 25). Essa definição é dependente do processo de chamado “endoculturação”, no qual acontecem as possibilidades de realização humana. Esse conceito faz que a cultura não seja uma aquisição inata por mecanismos biológicos, mas a resultante dos processos de endoculturação. Desde de 1871, até os dias atuais várias foram as vertentes que trabalharam o conceito de cultura. Entretanto, esse conceito “clássico” de cultura colocado por Tylor, no qual a cultura é funcionalizada enquanto complexo ou capacidade, ainda hoje é utilizado. Hoje na sociedade em rede esse conceito vigora como entendimento generalizante do conceito de cultura ligado ao aspecto mercadológico. A partir desse conceito podemos delimitar três formas de atuação mercadológica da cultura que interagem entre si: Cultura-Identidade, Cultura-Atividade, Cultura-Interface.

<sup>1</sup> TYLOR, Edward. *Primitive Culture*. Londres: Jonh Mursay & Co, 1871.

A atuação do aspecto mercadológico na Cultura-Identidade utiliza dos comportamentos, características de grupos e comunidades conectadas as tradições nacionais ou regionais para promover a preservação e a difusão de acervos e espaços de memória de suas identidades. Desse modo, o Estado ao exercer políticas de valorização da Cultura-Identidade, como por exemplo o ato de tombamento como patrimônio material ou imaterial, agrega valor ao projetos e atividades culturais dessas manifestações possibilitando receberem fomento de diversos setores da sociedade. Um exemplo desse tipo de ação é o tombamento como Patrimônio Imaterial do Brasil das expressões culturais dos Maracatu Nação, Maracatu Baque Solto e Cavalo Marinho realizado pelo Conselho Consultivo do Patrimônio Cultural, do IPHAN, no dia 03/12/2014 em Brasília (DF). A identidade cultural apreendida em oportunidades de negócio no mercado cultural pode ser exercida com um mapeamento de uma localidade.

Nesse mapeamento as características, comportamentos, atividades das comunidades são analisadas a fim de criar projetos para atender as necessidades. Essas iniciativas de mapeamento podem ser feitas por diversos parceiros como: universidades, organizações do terceiro setor, pesquisadores independentes. Não se pode cair no equívoco em transformar ricas manifestações culturais em meras commodities baratas, trabalhadas de maneira superficial e linear por profissionais reprodutores de um arcabouço de regras e tecnologias interessadas à manutenção de um sistema de poder, que se sustenta sobretudo pelo domínio dos meios de produção e distribuição de conteúdos culturais por poucas instituições.

A atuação do aspecto mercadológico na Cultura-Atividade utiliza das manifestações e atividades culturais para serem comercializadas enquanto produtos ou serviços, por exemplo: espetáculos de teatro e dança, shows e apresentações musicais, exposições de pintura, escultura e fotografia, exibição de filmes e vídeos, lançamentos de livros, festas, feiras de artesanato, palestras, cursos, seminários, oficinas de arte. Também nessas iniciativas podem ser feitas por diversas parceiras como: universidades, organizações do terceiro setor, pesquisadores independentes. Um caso dessas parceiras é o do Sebrae, que desde 2010 definiu uma estratégia de atuação focada no reposicionamento mercadológico do artesanato brasileiro, aproveitando a visibilidade decorrente da realização de grandes eventos internacionais no país.

A atuação do aspecto mercadológico na Cultura-Interface utiliza das identidades e atividades em articulação com as interfaces como: turismo cultural, meio ambiente, a ciência, a educação, o urbanismo, o lazer, esportes, saúde, comunicação, agricultura. Nessa atuação

podem ser desenvolvidas oportunidades mercadológicas em projetos ligados a campanhas por exemplo: cultura e o meio Ambiente com trabalhos de educação ambiental, utilizando a animação cultural em escolas e empresas, cultura e lazer com trabalhos voltados a promoção de momentos de prazer em ambientes de total descontração, e cultura e esporte com trabalhos voltados para os benefícios da prática esportiva.

A economia entendida como ciência social estuda as diferentes formas nas quais as pessoas definem suas necessidades, e como a sociedade em sua meta de alcance do bem-estar individual e coletivo pode se organizar. Portanto, a economia ultrapassa uma dimensão material e quantitativa de produção e consumo de bens e serviços, para um entendimento qualitativo direcionado ao bem-estar, à autoestima, à possibilidade de escolhas dos indivíduos, à afirmação de identidades e à difusão da diversidade cultural. O mercado enquanto espaço onde os agentes econômicos – entidades autônomas capazes de realizarem operações econômicas a fim de obterem valor econômico – realizam transações econômicas pela troca de bens por uma unidade monetária ou por outros bens, também é visto dessa forma qualitativa para sua realização plena.

A cultura reconhecida como atividade econômica é uma abordagem muito recente, pois era tratada unicamente enquanto patrimônio simbólico até o início do século 20. Na atualidade a consolidação das praticas econômicas de forma dominante fez com que a elas fossem subordinadas todas as outras formas de manifestação humana como fenômenos derivados. No caso das manifestações culturais essa subordinação também está presente. Desse modo, surge o mercado cultural como arranjo produtivo com suas possibilidades de geração de negócios nos âmbitos artístico e cultural. Nesses âmbitos são organizados segmentos que podem ser alvo de subsídio por leis de incentivo à cultura. O mercado cultural é o espaço onde os projetos culturais captam recursos para sua viabilização, onde eles se transformam em produtos e se realizam para um público consumidor. Nesse processo o marketing é uma ferramenta essencial.

O marketing é o conjunto de estratégias dos agentes econômicos responsável pelo processo de análise, planejamento e administração dos recursos, a fim de adequar a produção e oferta de mercadorias ou serviços às necessidades e preferências dos clientes para satisfazer suas necessidades de maneira rentável aos agentes econômicos. No contexto da cultura o marketing cultural é uma das vertentes do marketing institucional ou do marketing de produto das organizações. Ele é exercido com a associação do nome da organização ou da marca de algum produto ligada a um evento ou projeto cultural. Essa estratégia agrega um valor cultural

a uma marca e pode ser utilizada em dois direcionamentos. Ela é direcionada para criar uma imagem positiva junto à sociedade enquanto marketing institucional, ou ela é direcionada para ampliar a lucratividade de algum produto por meio da interação da marca junto a um determinado público-alvo enquanto marketing de produto. As organizações ao trabalharem o marketing cultural possuem uma série de critérios para analisar e aprovar os projetos encaminhados por artistas ou produtores culturais. Um exemplo da utilização das duas formas de estratégia pela mesma organização é o caso da empresa de cosméticos Natura. Ela efetua o marketing institucional ligando os valores da empresa a preservação da natureza em união e apoio as culturas tradicionais da floresta conforme o seguinte texto exposto no site institucional:

Em 2011, esse compromisso foi reforçado com o lançamento do Programa Amazônia Natura, que tem como objetivo impulsionar um novo modelo de desenvolvimento para a região, mais inclusivo e sustentável, partindo do princípio que a floresta pode ter mais valor "em pé" do que "derrubada". Com o programa, buscamos alavancar a criação de negócios sustentáveis como alternativa econômica para a região amazônica, gerando desenvolvimento para mais de 2 mil famílias e conservando 257 mil hectares de floresta em pé.

Disponível em: <<http://rede.natura.net/especial-sustentabilidade/floresta-viva>> Acesso em 09/11/2018.

A Natura também utiliza no programa Natura Musical o marketing de produto onde associa uma vasta gama de artistas aos seus produtos.

O Natura Musical surgiu em 2005 para valorizar a música brasileira. E, após mais de uma década de atuação, acompanhando as mudanças na música e no mundo, a plataforma embarca num processo de renovação de seus modelos, com o objetivo de ampliar sua relação com o público. Por meio de experiências e conteúdo engajador, dá voz à música que reverbera nesse contexto de grandes transformações e promove empatia, conexões e encontros.

Disponível em: <<https://www.natura.com.br/naturamusical>> Acesso em 09/11/2018.

O marketing do ponto de vista dos artistas e produtores culturais pode ser exercido enquanto cultural marketing, pois quando um artista ou produtor tem uma ideia que precisa ser transformada em projeto há necessidade de buscar de recursos, quer através de patrocínios, investimentos, ou através de estratégias junto a um determinado público-alvo. Desse modo, se inicia na obra, no projeto cultural como uma leitura inversa ao processo do marketing cultural para viabilização no mercado. A cadeia produtiva das diversas áreas e segmentos do mercado cultural fornece a possibilidade de serem elaboradas estratégias por meio de uma engenharia cultural, na qual o marketing cultural das empresas e o cultural marketing dos projetos são relacionados.

A cultura trabalhada como uma atividade produtiva voltada ao mercado está sujeita as leis de mercado, assim como qualquer outra atividade comercial. Contudo, conforme Luana Vilutis (2017, p.6), uma economia da cultura possui um campo mais amplo, pois seus aspectos não estão delimitados a preços e índices econômicos, “mas aos impactos que as atividades culturais provocam sobre o desenvolvimento cultural, autonomia, educação e os valores que são promovidos na sociedade por essas atividades culturais.” Dessa forma, a cultura em sua dimensão qualitativa apresenta o valor simbólico e substantivo e imaterial dos bens e serviços culturais. Portanto, na atual sociedade em rede para se exercer uma ligação equilibrada entre os fazeres artísticos e culturais com a economia de mercado é de suma importância a criação de estratégias onde o trabalho em parcerias é praticado de forma ampla, onde o marketing é o encontro de estratégias de captação de recursos e de valorização da criatividade, onde a venda de um projeto ou produto cultural se mostre como uma proposta importante e interessantes para os diversos agentes econômicos: artistas, patrocinadores, mídias e públicos.

### **3. CARREIRAS EM TRANSIÇÃO**

De acordo com Chanlat (1995, p. 67-75) o conceito de carreira enquanto uma trajetória da vida profissional tem sua origem no século XIX. Entendida em um movimento de progressão a carreira atualmente está situada no exercício de um ofício, função, profissão por meio de etapas de desenvolvimento. Segundo Oliveira (2013),

A carreira é o conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atuam (OLIVEIRA, 2013, p. 05).

Em Dutra, é colocada a transição dos modelos de carreira, na qual a forma como indivíduo conduz a sua carreira caracteriza seu modelo de carreira,

A carreira pode ser definida como a sequência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, em função não só dos trabalhos, estudos e outras experiências de vida, mas também das suas percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais que resultam em desenvolvimento de competência para lidar com situações de trabalho de maior complexidade e em constante transformação (DUTRA, 2013, p.100).

Conforme Schein, (2006 p. 80–88) a carreira é a forma na qual uma pessoa vê e desenvolve sua vida profissional. Segundo Baruch (2004, p. 58-73), o conceito de carreira é amplo, pois refere-se a constituição da vida do indivíduo ao envolver na esfera do trabalho sua identidade, desafios, criatividade, status e networking em um processo de desenvolvimento. De acordo com Balassiano (2004), a carreira está voltada para

administração da vida pessoal e profissional cuidando do auto-aperfeiçoamento e das relações estabelecidas. Portanto, o bem-estar físico, mental e espiritual, e a realização plena das potencialidades humanas estão ligadas ao meio ambiente físico e psicossocial no qual vivemos e qualidade de vida no trabalho, conforme Kilimnik E Morais (2000, pp. 64-74).

Na sociedade em rede a tecnologia transformou o contexto do mercado de trabalho com redução postos de trabalho, extinção de funções e exigência de novas competências. Neste processo ocorreu a construção de um ambiente de instável e inseguro para diversas áreas de atuação. Na estrutura anterior o trabalhador iniciava e finalizava uma carreira forma estável em uma única organização. Nessa estrutura o conhecimento e o poder eram adquiridos em um movimento de crescimento vertical, no qual as promoções de cargos, as atribuições para funções de gestão e aumentos de remuneração estavam no mote da visão de sucesso profissional. Por conseguinte, o crescimento profissional estava atrelado a anuência de uma chefia direta e diretamente ligado ao tempo de permanência na organização. Nesta conjuntura, conforme Dutra (2013, p. 194), a organização era a única responsável por estabelecer as possibilidades de sucesso profissional nas carreiras dos seus funcionários. Em Martins (2001), são observados três características limitantes das carreiras tradicionais. A primeira característica como já falamos está na noção de expectativa na progressão vertical em uma hierarquia de uma organização, relacionada ao status profissional e ganhos financeiros. A segunda característica está na dependência da carreira à profissão, onde somente teriam carreiras profissões regulamentadas como médico, um militar ou um sacerdote, segundo essa aceção um funcionário de escritório ou um operário de indústria não teriam carreiras. A terceira característica está no pressuposto que a estabilidade ocupacional fundamenta as carreiras, onde os indivíduos exerceriam as atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria. Essa perspectiva de carreira está ligada ao trabalho assalariado e a ocupação de cargos nas organizações.

Atualmente, as carreiras tradicionais foram descaracterizadas, pois na sociedade em rede novas formas de interação entre os funcionários e as organizações foram criadas. Essa tendência surge nas últimas décadas do século passado. Alguns fatores foram essenciais para essa transformação desde o no final dos anos 80: a competição global ampliada e acirrada, a recessão e a mudança na ênfase da administração para o gerenciamento da eficiência, o reposicionamento das organizações em processos de reestruturação para redução de tamanho e otimização dos serviços. (REITMAN e SCHNEER, 2003, apud MCDONALD, BROWN e BRADLEY, 2004: pp.109-129). Nesse contexto, as mudanças significativas no formato das

relações de trabalho criaram a necessidade de novas formas de inserção e se manutenção no mercado de trabalho.

Conforme Chanlat, (1995, p. 67-75) nesse contexto surgiram dois modelos distintos de se classificação de “carreiras”. Um modelo, ligado ao capitalismo tradicional onde a gestão da carreira estava dependente de uma organização, esse modelo é denominado Carreira Tradicional. Diferentemente, o modelo de carreira que emerge da sociedade em rede exige do profissional um posicionamento ativo no direcionamento de sua carreira, esse modelo é denominado de Carreira Proteana. Nesse novo modelo de carreira o profissional o foco está na alcance de sucesso psicológico, através da percepção de cada indivíduo em relação a sua carreira. Conforme Bendassolli, (2009, APUD OLIVEIRA, MELO-SILVA, COLETA, 2012: P. 224) “A carreira deixa de ser a sequência relativamente estável de posições e papéis ocupacionais para abranger os sentidos que os indivíduos atribuem às suas experiências de vida e de trabalho cada vez mais transitórias”.

Decorrente das mudanças sociais, tais como a inserção da mulher no mercado de trabalho, a elevação dos graus de instrução, a afirmação dos direitos dos indivíduos, a globalização da economia e a flexibilização do trabalho, surge a abordagem moderna de carreira. Chanlat, (1995, p.72) especifica o modelo moderno de carreira em quatro grandes grupos:

Quadro 1 – Tipos de Carreiras

<b>Tipos de carreira</b>	<b>Recursos principais</b>	<b>Elemento central de ascensão</b>	<b>Tipos de organização</b>	<b>Limites</b>	<b>Tipos de sociedades</b>
<b>Burocrática</b>	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica a outra	Organizações de grande porte	Número de escalões existentes	Sociedade de empregados
<b>Profissional</b>	Saber e reputação	Profissão Perícia Habilidades profissionais	Organização de peritos Burocracia Profissional	Nível de perícia e reparação	Sociedade de peritos
<b>Empreendedora</b>	Capacidade de criação Inovação	Criação de novos valores, novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas  Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	Capacidade pessoal  Exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
<b>Sociopolítica</b>	Habilidades sociais Capital de relações	Conhecimento Relações de parentesco Rede social	Familiar Comunitária de clãs	Número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Fonte: Chanlat (1995, p.72).

Segundo o autor, a carreira do tipo burocrático está atrelada às estruturas burocráticas das organizações, com uma hierarquia de papéis rígida, e com a centralização de poder, e a impessoalidade das relações. Nesse tipo os critérios para a seleção, do recrutamento e da promoção estão ligados ao tempo de empresa. A carreira do tipo profissional está fundamentada no monopólio do saber, na especialização e na profissão enquanto função. A progressão está diretamente relacionada com a disciplina profissional. Na carreira do tipo empreendedor está relacionada às atividades de empreendimentos independentes, onde o sucesso não é mais subsidiado por uma hereditariedade, mas sim é o resultado da combinação do talento e com trabalho. Conforme Chanlat, (1995, p.75) “A carreira de tipo sociopolítico baseia se nas habilidades sociais e no poder de relações de que dispõe uma pessoa.” Essa

carreira é construída nas relações e se direciona a obtenção de promoções. De acordo com Chanlat, (1996) o modelo moderno de carreira, ao possibilitar a abertura do mercado para as mulheres e para as minorias, formatou uma nova divisão do trabalho, e trouxe o questionamento da noção de carreira para a maioria da população.

Quadro 2 – Distinção Entre Carreira Tradicional E Proteana

Área	Tradicional	Proteana
Desenvolvimento	Mobilidade geográfica, treinamento formal e objetivos de longo prazo.	Aprendizado contínuo e envolvimento em projetos-chave
Orientação para o empregado	Valoriza e serve a organização	Autonomia, responsabilidade pessoal e autodirecionamento
Definição do sucesso no ambiente organizacional	Relacionamento com a organização é importante e fornece oportunidade de crescimento, lealdade e comprometimento.	O fundamental é a tarefa e não o relacionamento com a organização; isto promove a intensificação de oportunidades, habilidades/conhecimento

Fonte: McDonald, Brown e Bradley (2004 apud Andrade et al., 2011, p. 06)

Nesse contexto, carreira não presa a um recorte de gênero ou a origem social do indivíduo, pois é acessível a todos. Embora seja um contexto mais democrático, esse moderno modelo de carreira é composto pela instabilidade das funções e cargos, descontinuidade e horizontalidade de gestões.

Não necessariamente essa alteração de contexto ocasionou possibilidades de progresso e bem-estar para os indivíduos responsabilizados por suas próprias carreiras. Evidentemente, o modelo moderno de carreira coexiste nas organizações, principalmente de grande porte, que persistem na manutenção da carreira do tipo burocrático, entretanto hoje as organizações estão flexibilizando suas estruturas e formas de progressão. Desse modo, o capital imaterial está no

centro dessa reestruturação onde o saber, a criatividade e as relações são componentes essenciais. Hoje a capacidade de inovar, flexibilizar são fatores-chaves para qualquer organização se manter no mercado.

Na atualidade, ainda existem inúmeros profissionais que acreditam ser possível fazer carreira nos moldes do conceito tradicional mesmo com as circunstâncias do contexto sócio-econômico atual. Um novo modelo de carreira exige uma significativa mudança dos indivíduos, pois há a necessidade de se estabelecer um contrato psicológico referenciado em uma nova visão de carreira. Nesse novo contrato, a responsabilização das organizações pelas carreiras dos seus profissionais é quase nula. Desse modo, os riscos de perda financeira, instabilidades funcionais são assumidas pelos profissionais proporcionando para as organizações possibilidades de flexibilização. Portanto, as carreiras no modelo moderno colocam o foco no indivíduo no processo de integração da vida profissional com a vida pessoal. Conforme Bendassolli,

A carreira deixa de ser a sequência relativamente estável de posições e papéis ocupacionais para abranger os sentidos que os indivíduos atribuem às suas experiências de vida e de trabalho cada vez mais transitórias (BENDASSOLLI, apud Oliveira, Melo-Silva, Coleta, 2009: p. 224).

Os modelos de carreira modernos possuem diversas opções e direções, conforme Baruch (2004) resume a transição no QUADRO 3, do seguinte modo:

QUADRO 3 – Transição de Carreiras

<b>DIMENSÃO</b>	<b>ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL</b>	<b>ORGANIZAÇÃO MODERNA</b>
Ambiente característico	Estabilidade	Dinamismo
Escolha da carreira que está sendo feita	Em uma idade adiantada da carreira	Repetido, às vezes cíclico, em estágios diferentes
Responsabilidade principal da carreira fica com	Organização	Individual
Horizonte da carreira (local de trabalho)	Uma organização	Diversas organizações
Horizonte da carreira (tempo)	Por muito tempo	Curto tempo
Escopo da mudança	Incremental	Transformacional
O Empregador <i>expect</i> /O empregado dá O Empregador dá/ O empregado <i>expect</i>	Lealdade e compromisso Segurança profissional	Horários de trabalho longos Investimento em empregabilidade
Critérios do progresso	Avanço de acordo com o tempo de casa	Avanços de acordo com o resultado e conhecimento
O sucesso significa	Ganhando a competição, isto é progresso na escada hierárquica	Sentimentos internos de realização autonomia, equilíbrio
Treinamento	Programas formais, generalistas	Sob medida, de acordo com as necessidades específicas da função
Essência do sentido da carreira	Única direção	Multidirecional

**Fonte:** Adaptado Baruch (2004)

De acordo com Hall, (1996, p. 8) o principal objetivo desse tipo de carreira é o sucesso psicológico do indivíduo, um sentimento de orgulho e realização pessoal, por alcançar seus objetivos de vida, felicidade familiar, paz interior, dentre outros, em contraposição à perspectiva tradicional de sucesso que buscava a escalada dos níveis hierárquicos em uma organização.

### 3.1 MODELO PROTEANO DE CARREIRA

O termo Proteu provém do mito grego do deus marinho Proteu, que na Odisséia de Homero é o filho dos titãs Oceano e Tétis, ou ainda de Poseidon, é o pastor dos rebanhos de Poseidon. Possuía a capacidade de ter múltiplas metamorfoses em diversos animais. Dotado de poderes divinatórios e sempre fugia dos seus importunos consulentes. O profissional

proteano possui as características delineadas por Martins (2001), relacionadas de forma comparativa com o mito de Proteu no QUADRO 4.

QUADRO 4: O mito de Proteu e a gestão de carreira

<b>Proteu</b>	<b>Profissional Proteano</b>
Dom da adivinhação, habilidade de prever o futuro	Habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com seus objetivos de carreira e vida
Habilidade de mudar de forma física	Versatilidade, flexibilidade e adaptabilidade
Decisão de fugir dos mortais que o importunam	Decisão de mudar de emprego ou redefinir a carreira quando esses não se aproximam dos seus objetivos de carreira e vida
Transformação em animais perigosos para afastar os mortais inoportunos	Utilização de suas habilidades e competências para atingir seus objetivos de carreira e vida

Fonte: Martins (2001)

Na carreira proteana existem três campos de manifestação do indivíduo: o pessoal, o familiar e o profissional. Segundo Hall, (1996a), nesses espaços o indivíduo possui diversas subidentidades desempenhando diferentes papéis. O autoconceito de um indivíduo sua percepção e avaliação de si mesmo definem as subidentidades. Nesta diversidade de subidentidades a carreira proteana é formada por uma sucessão de miniestágios, ou pequenos ciclos de exploração, tentativa, domínio, e saída nas áreas das organizações. O desenvolvimento dessa carreira se dá por meio do crescimento horizontal na expansão das competências e na formação de novas relações em trabalhos e parcerias. Os objetivos das carreiras proteanas é o aprendizado, o sucesso psicológico e a expansão da identidade. O sucesso psicológico está diretamente associado ao processo de autoconhecimento que ocorre paralelamente à expansão da identidade. A definição do critério de sucesso psicológico é interno e não externo, pois na carreira proteana é a indivíduo que gerencia sua carreira, e não

a organização. De acordo com Hall, (1996, 2004) as qualidades pessoais necessárias para o sucesso em uma carreira proteana são: a aprendizagem contínua, o autoconhecimento, a responsabilidade pessoal e a autonomia.

Dessa forma, o novo contrato psicológico está pautado nas expectativas mútuas para a relação de trabalho entre profissional e organização, no qual está assegurada a estabilidade do vínculo em troca da dedicação aos objetivos organizacionais. Conforme Hall, (1996a) em oposição ao modelo unicamente relacional, fundamentado no relacionamento de comprometimento e confiança perpétuo, no caso o novo contrato psicológico é caracterizado como transacional, pois está apoiado em trocas utilitárias de curto prazo por benefícios e serviços. A dedicação e fidelidade mútua são típicas do modelo relacional fundamentado no desempenho, já no caso do modelo proteano a troca transacional está fundamentada na capacidade da organização proporcionar ao profissional formas de alcance do sucesso psicológico referenciado nos seus próprios critérios de êxito, aprendidos no processo de autoconhecimento. O processo de aprendizagem contínua do novo modelo de carreira não é mensurado pela idade cronológica, mas é formado pelas etapas da vida no contínuo aprendizado das mudanças de identidade. O desenvolvimento ocorre na superação dos desafios no trabalho e na capacidade de relacionamento. Uma educação organizacional densa e formalizada é menos relevante que os processos de aprendizagem e parceria entre os profissionais. O novo contrato proteano de carreira e suas novas relações de trabalho e valores é configurado por Hall na seguinte forma:

### QUADRO 5: O novo contrato proteano de carreira

1. A carreira é gerenciada pela pessoa, não pela organização.
2. A carreira é uma série de experiências, habilidades, aprendizados, transições e mudanças na identidade ao longo da vida (o que conta é a "idade da carreira", não a idade cronológica).
3. Desenvolvimento é
  - . aprendizado contínuo,
  - . autodirigido,
  - . relacional, e
  - . encontrado em desafios de trabalho.
4. Desenvolvimento não é (necessariamente)
  - . treinamento formal,
  - . retreinamento ou
  - . mobilidade vertical.
5. Os ingredientes para o sucesso mudam
  - . do saber como (*know-how*) para o aprender como (*learn-how*),
  - . da segurança no emprego para a empregabilidade,
  - . das carreiras organizacionais para as proteanas, e
  - . da identidade profissional (*work self*) para a identidade integral (*whole self*).
6. As organizações provêem
  - . atribuições desafiadoras,
  - . promoções de desenvolvimento,
  - . informação e outros recursos para o desenvolvimento.
7. A meta: o sucesso psicológico.

Fonte: Hall (1998, apud Martins, 2001)

Desse modo, na sociedade em rede é apresentada uma nova forma de carreira baseado numa nova forma de contrato, por conseguinte são alteradas significativamente as relações de trabalho. Como trataremos a frente no capítulo sobre as carreiras artísticas, no âmbito da economia da cultura houve a necessidade de redesenhar as carreiras devido essa transformação. Mas primeiro retornemos aos impactos dessa transformação na gestão das carreiras. Qual é o impacto dessa mudança nesse processo? Quais são os principais fatores que foram alterados?

### 3.2 AUTOGESTÃO PROTEANA

A carreira proteana sugere o autogerenciamento, pois atualmente a demanda organizacional diante da flexibilidade estrutural, mobilidade facilitada tem o foco no autodesenvolvimento através de informações e recursos disponíveis para buscar equilíbrio entre a vida pessoal e profissional carreira/vida. Segundo Greenhaus, (1999 apud MALSCHITZKY, 2012: p. 03) o que define a autogestão profissional é o “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Desse modo, o processo autogestão não é dependente de envolvimento com uma organização direta, pois as relações de trabalho estão estabelecidas nos serviços independentes e terceirizados com foco na aprendizagem e na especialização. Conforme Spokane, (2004, p. 459) as estratégias de carreira são caracterizadas como “qualquer estratégia para ajudar um cliente a tomar e implementar decisões eficazes de carreira”. Essas estratégias têm o foco na orientação profissional e são exercidas por psicólogos, terapeutas, gestores. Conforme Melo-silva define, o conceito de orientação profissional é o seguinte:

O conceito orientação profissional na perspectiva psicológica significa a ajuda prestada a uma pessoa com vistas à solução de problemas relativos à escolha de uma profissão ou o progresso profissional tomando em considerações as características do interessado e a relação entre essas características e as possibilidades no mercado de emprego (MELO-SILVA, LASSANCE, SOARES, 2004, P.33).

Portanto, a orientação profissional pode ser feita tanto para profissionais em início de carreira quanto a profissionais que já estão atuando no mercado de trabalho. Nesse caso o direcionamento é voltado para ajudar o profissional a se inserir ou a se recolocar no mercado de trabalho. Segundo Oliveira (2013, p. 61), “As principais finalidades do Plano de Carreira são dar foco ao direcionamento profissional, facilitar a interligação de conhecimentos e se necessário a alteração do rumo profissional”. Dessa forma o planejamento da carreira é um diferencial para os profissionais, conforme Benedet:

Ao realizar planejamento de carreira os profissionais conquistam um diferencial competitivo. Pois este processo tem como característica básica antecipar cenários futuros e compará-los com os pontos fortes que o indivíduo possui e aqueles que precisa desenvolver para atuar no mercado de trabalho (BENEDET, 2004, p. 52).

O planejamento de carreira auxilia no controle da vida pessoal e profissional otimizando tempo e energia física e mental, e proporcionando resultados significativos. Segundo Peres (2011, p. 13) a gestão de carreira entendida como autogestão é um processo “desenvolvido a partir de suas experiências, habilidades, estilo pessoal, interesses, valores e ideais, traçando as metas a serem alcançadas a curto, médio e longo prazo.” O estabelecimento dessas metas é determinado pelos critérios fundamentados no sucesso psicológico. Segundo Fontanelle, (2005) o sucesso psicológico é o mote que orienta a autogestão da carreira:

Nesse sentido, o mais importante não seria mais a busca da eficiência a capacidade de fazer mais e melhor – e, sim, a busca do significado e da satisfação naquilo que o profissional realizaria. Para isso, seria preciso desenvolver o autoconhecimento, onde caberia a cada profissional saber o que gosta, realmente, de fazer, e quais seriam suas reais habilidades. Para isso, também seria necessário desenvolver um conhecimento apurado do mercado a fim de saber exatamente onde aplicar aquilo que ele, profissional, gosta e sabe fazer bem. Obviamente que isto é apresentado como a face positiva que compensaria o fato e assustador que se tornou a responsabilidade individual pelo seu próprio destino (FONTANELLE, 2005, p.5).

Dessa forma, para o alcance dessas metas é preciso desenvolver o processo de planejamento e gestão da carreira. Esse processo pode ser dividido em etapas. Conforme Dutra, (2002 apud VELOSO, DUTRA, 2011), essas etapas são as seguintes: autoconhecimento, conhecimento do mercado, estabelecimento dos objetivos/metad da carreira, estratégias da carreira, plano de ação e acompanhamento do plano.

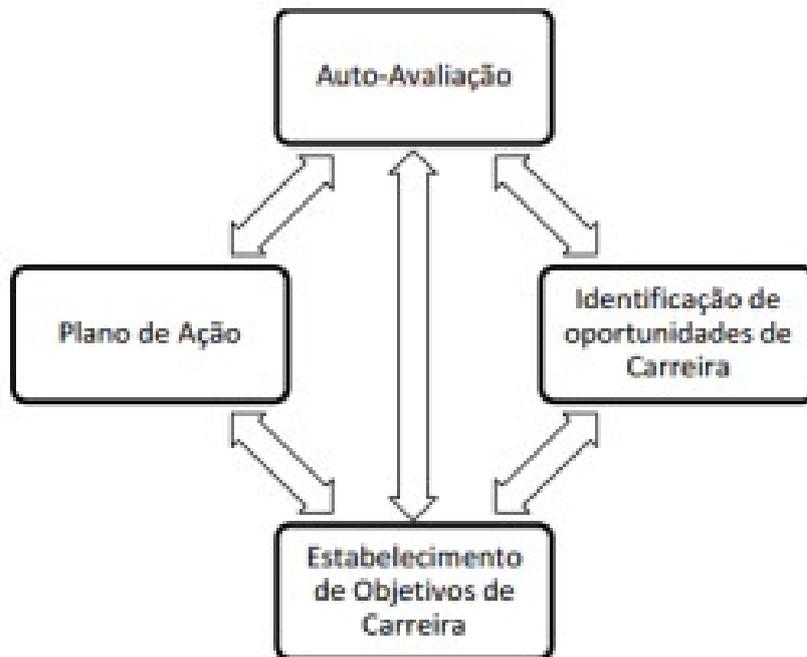


Figura 1. Etapas do processo de planejamento de carreira

Fonte: (Adaptado de Dutra, 1996).

Malschitzky (2012) afirma que para ser desenvolvido o processo de autogestão de carreira o conhecimento de si é essencial:

Para isso seria necessário o indivíduo seguir algumas premissas básicas como – coletar informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho; traçar um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas;

estabelecer metas realistas, baseadas nessas informações; e implementar uma estratégia para o alcance das metas (MALSCHITZKY 2012, p. 03).

Segundo Dutra (2013, p. 87), definição da carreira proteana está ligada a capacidade de adaptação:

A Carreira Proteana mostra como o indivíduo pode assumir a responsabilidade pela própria carreira, fazendo escolhas com o objetivo de atingir o sucesso psicológico, e enfatiza a necessidade de o indivíduo adaptar-se e conhecer-se melhor para isso (Dutra, 2013, p. 87).

## **4. A CARREIRA ARTÍSTICA**

### **4.1 BREVE HISTÓRICO**

O conceito de alienação do trabalhador baseia-se na ausência de controle sobre seu próprio trabalho, ou enquanto uma atividade exercida de forma desconectada de suas vivências, experiências e iniciativas como sujeito. Desse modo, o processo de industrialização concomitantemente criou um processo de alienação do trabalho. Segundo Marx(1964):

A alienação do trabalhador no seu produto significa não só que o trabalho se transforma em objeto, assume uma existência externa, mas que existe independentemente, fora dele e a ele estranho, e se torna um poder autônomo em oposição com ele; que a vida que deu ao objeto se torna uma força hostil e antagonica (MARX, 1964, p. 160).

O trabalho industrial alienante pode ser contraposto por uma representação do trabalho emancipatório. Nessa representação o trabalho é uma práxis, uma atividade na qual o profissional com seu corpo e sua mente realiza uma obra. Desse modo, o trabalho artesanal e artístico, difere da maioria dos trabalhos exercidos na sociedade industrial, pois está pautado na autonomia da produção e integração entre sujeito e obra, em uma influência recíproca. O que faz o ser humano optar pela carreira artística? Já que ela possui um contexto composto de inúmeras adversidades tais como: a oferta de trabalho é inconstante, as perspectivas de carreira são inseguras, e muitas vezes é necessário o exercício de atividades complementares para garantir uma renda. Segundo Barreto, (2013):

Pensar a complexidade da opção por uma carreira artística como uma carreira profissional não é uma tarefa simples. Além do curto espaço de tempo que o tema começou a ser pensado no mundo pela ciência, ainda há uma produção e distribuição ampla de conceitos e discursos que afirmam e estimulam que a dimensão simbólica e cidadã das práticas artísticas e culturais são mais importantes que a dimensão econômica (BARRETO, 2013, p.120).

A carreira artística tem nas academias da Itália e França, nos séculos XVI e XVII, a concepção de seu formato moderno. Nessas academias a pintura e a escultura eram artes distintas do artesanato e do comércio. Nesse contexto, as academias mantinham o monopólio

do fazer artístico, pois eram responsáveis pela formação de novos artistas, pelos processos de autenticação dos talentos e pelo controle financeiro da produção artística. Entretanto, no século XIX, as concepções individualistas dos artistas românticos e o reconhecimento da imagem social do artista ruíram com esse processo das academias. Nesse processo de transformação por meio da ascensão do ideário da burguesia, o mercado começa a ter o papel de alavancar a produção artística. Nesse período os artistas acadêmicos moldavam suas carreiras como profissionais a serviço dos estados nacionais, todavia os artistas independentes estavam direcionados para uma arte onde as rupturas eram um processo contínuo. A arte não estava focada na perfeição canônica das academias, mas na inovação e na expressividade. Obviamente, a autonomia do artista só era possível quando era viabilizada pela aceitação de sua obra no mercado. Por conseguinte, o artista foi transformado em um empreendedor, pois suas obras deveriam entender a atender o mercado que interferia diretamente em sua forma de trabalho. Nesse cenário, ao artista passa a questionar o mercado em vigor com intenção de possibilitar um espaço de visibilidade para sua obra, concomitantemente ser aceito pelo mercado, garantindo assim seu sucesso comercial.

Nos primeiros cinquenta anos do século XX, a confluência entre arte, tecnologia e a produção em massa foram os elos geradores da denominada “indústria cultural” (ADORNO e HORKHEIMER, 1985). Segundo Adorno e Horkheimer, a indústria cultural emergiu após a falência das artes humanísticas, concomitantemente ao processo de massificação dos bens culturais e sua assimilação pelo capitalismo com seu racionalismo produtivo, padronização e de distribuição. Já na década de 1960, a sociologia francesa passou a utilizar o termo indústria cultural de forma plural como indústrias culturais (HESMONDHALGH, 2002). Nessa abordagem o paradoxo dos efeitos da aplicação de tecnologias na arte está descrito na massificação e reprodutibilidade em contraposição ao surgimento de inovações genuínas (BOURDIEU, 2002).

## **4.2 ECONOMIA CRIATIVA**

Na última década do século XX, surgiu na Austrália o conceito de indústrias criativas, contudo foi na Inglaterra que ele ganhou notoriedade (BLYTHE, 2001). Esse conceito resulta do reconhecimento mercadológico do potencial econômico das atividades culturais. Conforme definiu (HEART OF THE NATION PROJECT TEAM, 2000, p.5) “uma gama de negócios orientados comercialmente, cujos recursos primários são a criatividade e a propriedade intelectual, e cuja sustentação se dá por meio da geração de lucro”. O governo inglês para classifica as indústrias criativas nos seguintes segmentos: publicidade, arquitetura, o mercado

das artes e antiguidades, artesanato, design, design de moda, cinema, software, software interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais (DCMS, 2005).

A percepção da cultura enquanto fenômeno econômico está relacionada a políticas públicas de desenvolvimento, pois o surgimento do conceito de indústrias criativas d emerge de uma demanda social. Por sua vez essa demanda social está associada à chamada “virada cultural”, cujo o cerne é um movimento de transformação de valores culturais e sociais, em uma sociedade em rede onde ocorre uma transição de valores materialistas para valores pós-materialistas, os quais celebram as mudanças, o individualismo e a busca de satisfação estética e intelectual (BONNELL & HUNT, 1999; GIBSON & KLOCKER, 2005). Portanto, o termo indústrias criativas surge para direcionar uma nova tentativa de articulação entre os campos da arte ou cultura, da tecnologia e dos negócios (HARTLEY, 2005, P. 5). Conforme o quadro abaixo existem várias definições de indústrias criativas.

## QUADRO 6: Definições de indústrias criativas

Fonte: (BENDASSOLLI, P., M.P. E CUNHA, T. WOOD JR. e C. KIRSCHBAUM, 2009, p.12)

Quadro 6 - Definições de indústrias criativas

DEFINIÇÃO	REFERÊNCIAS
"Atividades que têm a sua origem na criatividade, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza por meio da geração e exploração de propriedade intelectual [...] As indústrias criativas têm por base indivíduos com capacidades criativas e artísticas, em aliança com gestores e profissionais da área tecnológica, que fazem produtos vendáveis e cujo valor econômico reside nas suas propriedades culturais (ou intelectuais)."	DCMS (2005, p. 5)
"A ideia de indústrias criativas busca descrever a convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com as indústrias culturais (escala de massa), no contexto de novas tecnologias midiáticas (TIs) e no escopo de uma nova economia do conhecimento, tendo em vista seu uso por parte de novos consumidores-cidadãos interativos."	Hartley (2005, p. 5)
"Em minha perspectiva, é mais coerente restringir o termo 'indústria criativa' a uma indústria onde o trabalho intelectual é preponderante e onde o resultado alcançado é a propriedade intelectual."	Howkins (2005, p. 119)
"[Indústrias criativas] produzem bens e serviços que utilizam imagens, textos e símbolos como meio. São indústrias guiadas por um regime de propriedade intelectual e [...] empurram a fronteira tecnológica das novas tecnologias da informação. Em geral, existe uma espécie de acordo que as indústrias criativas têm um <i>core-group</i> , um coração, que seria composto de música, audiovisual, multimídia, <i>software</i> , <i>broadcasting</i> e todos os processos de editoria em geral. No entanto, a coisa curiosa é que a fronteira das indústrias criativas não é nítida. As pessoas utilizam o termo como sinônimo de indústrias de conteúdo, mas o que se vê cada vez mais é que uma grande gama de processos, produtos e serviços que são baseados na criatividade, mas que têm as suas origens em coisas muito mais tradicionais, como o <i>craft</i> , folclore ou artesanato, estão cada vez mais utilizando tecnologias de <i>management</i> , de informática para se transformarem em bens, produtos e serviços de grande distribuição."	Jaguaribe (2006)
"As indústrias criativas são formadas a partir da convergência entre as indústrias de mídia e informação e o setor cultural e das artes, tornando-se uma importante (e contestada) arena de desenvolvimento nas sociedades baseadas no conhecimento [...] operando em importantes dimensões contemporâneas da produção e do consumo cultural [...] o setor das indústrias criativas apresenta uma grande variedade de atividades que, no entanto, possuem seu núcleo na criatividade."	Jeffcutt (2000, p. 123-124)
"As atividades das indústrias criativas podem ser localizadas em um <i>continuum</i> que vai desde aquelas atividades totalmente dependentes do ato de levar o conteúdo à audiência (a maior parte das apresentações ao vivo e exibições, incluindo festivais) que tendem a ser trabalho-intensivas e, em geral, subsidiadas, até aquelas atividades informacionais orientadas mais comercialmente, baseadas na reprodução de conteúdo original e sua transmissão a audiências (em geral distantes) (publicação, música gravada, filme, <i>broadcasting</i> , nova mídia)."	Cornford e Charles (2001, p. 17)

Nas indústrias criativas a criatividade é a característica principal que estrutura as formas de produção. Sua definição está na expressão do potencial de realização manifestado nas atividades que geram produtos tangíveis, portanto é a capacidade manipulação dos objetos do mundo externo em um desenvolvimento concomitante dos recursos pessoais e afetos. (WINNICOTT, 1975). Essa capacidade de indivíduos ou grupos na manipulação de símbolos e significados está voltada para inovação (HESMONDHALGH, 2002). A criatividade é uma constante no ato de empreender dos humanos sendo, toda via, diversificada em suas formas de institucionalização (BOURDIEU, 2002). Em determinadas ocasiões, a criatividade é institucionalizada enquanto arte, em outros recortes, é institucionalizada enquanto um produto direcionado a um mercado. No campo das indústrias criativas, é predominante o fator individual como fundador dos objetos criativos na concepção e desenvolvimento de produtos criativos voltados para um segmento de mercado. Contudo, o processo de apropriação da

criatividade a fim de gerar valor de mercado é um resultado de um recorte socioinstitucional, portanto, o processo realiza-se no âmbito das redes sociais, e utiliza os instrumentos tecnológicos como recursos de produção, promoção e distribuição de conteúdo

Nas indústrias tradicionais a racionalização da produção direcionada ao funcionalismo e a instrumentalização dos conhecimentos é o aspecto norteador para priorização e alocação de recursos, enquanto nas indústrias criativas o caráter estético e artístico é norteador da distribuição dos recursos. Nas indústrias criativas as novas tecnologias proporcionam a descentralização das atividades onde nas redes as comunidades de produtores disseminam suas criações. Neste contexto, o formato em que grandes organizações exercem poder sobre os setores criativos é enfraquecido, pois o acesso aos meios de produção e de distribuição é ampliado. Um exemplo bem evidente é a transformação do mercado de música devido ao uso de novas tecnologias a produção, distribuição e a forma consumo foi significativamente alterada (MOLTENI e ORDANINI, 2003).

Nesse âmbito, a polivalência das equipes criativas é um fato essencial, pois o processo produtivo acontece na coordenação de diversas competências, especialidades e recursos. Com a globalização dos mercados em uma sociedade em rede a coordenação dessas equipes é um desafio para estruturar produtos criativos rentáveis. Conforme Caves (2000), não há limitações expressivas com ampliação global de insumos criativos e recursos técnicos. Um exemplo, está na cultura de remixagem de diversas canções numa gama imensa de estilos e arranjos.

Os distribuidores e intermediários tem um papel de grande influência sobre o alcance da promoção dos produtos criativos. O papel central da promoção em redes sociais, e demais distribuidores de conteúdo como: *Youtube*, *Vimeo*, *Instagram* caracterizam a capacidade de atrair audiência para um produto criativo. Conforme Caves (2000), os produtos criativos são verticalmente diferenciados em um processo denominado lista A/lista B: onde os artistas competem com intuito de obter maior poder e prestígio no status de lista A, entretanto, determinados grupos de artistas depois podem reunir suas obras e alavancarem ganhos de capital como o caso do canal de vários canais no *Youtube*. Segundo Caves (2000) destaca, a perenidade é uma característica essencial nos produtos das indústrias criativas, pois não são exauridos em seu consumo, e podem trazer diversos benefícios ao longo do período de consumo.

A partir da década de 1960, a forma de consumo dos produtos foi ampliada, pois foram incluídos como necessidades mercadológicas itens como lazer, entretenimento e bens culturais. Esse processo foi decorrente de um estado bem-estar social, já que com necessidades básicas atendidas, ocorreu o foco mercadológico para comercialização de bens ou serviços supérfluos ou de luxo. Nas décadas de 1970 e 1980 houve a disseminação dessa tendência e o consumo em massa foi padronizado para consumos de nichos de mercado. A partir da década de 1990, ocorre uma ampliação nas áreas de consumo ganharam com caráter cultural. Emergiu desse processo o que Bourdieu (1984, 1990) descreveu como uma nova classe de serviços, que mesclava o capital cultural e capital econômico. Dessa forma, ocorreu um processo de estetização da vida cotidiana, no qual o consumo material foi transmutado em consumo cultural (FEATHERSTONE, 1991).

A reformatação do mercado proporcionou um novo regime político-econômico para construção da subjetividade e da identidade pessoal. Nesse âmbito, o consumidor trona-se agente ativo na geração de valor econômico, por meio da construção da identidade individual. O processo de construção, da imagem, da identidade é relacionada aos produtos criativos em diversas possibilidades: lazer, entretenimento, regimes de distinção simbólica, cuidado pessoal com a saúde e estética física. Neste contexto, a instabilidade da demanda é um fator dominante no processo de consumo dos produtos nas indústrias criativas. Segundo Caves (2000) existe limitação de previsibilidade do sucesso comercial para os agentes culturais. As experiências anteriores nem sempre beneficiam ou validam os produtos gerados. Dessa forma, a incerteza é um elemento central para comercialização dos produtos, entretanto a busca por novidades é ilimitada pelos consumidores, forçando as corporações sempre estarem em processo de inovação sem a garantia de retorno financeiro. Existem diversos conceitos que podem ser similares com o das indústrias criativas como apresentado no quadro a seguir:

## QUADRO 7: Conceitos Similares

Fonte: (HARTLEY, 2005, p. 30)

	INDÚSTRIAS CRIATIVAS	INDÚSTRIAS DE COPYRIGHT	INDÚSTRIAS DE CONTEÚDO	INDÚSTRIAS CULTURAIS	INDÚSTRIAS DE CONTEÚDO DIGITAL
Definição	Caracterizadas amplamente pela natureza dos insumos de trabalho: "indivíduos criativos"	Definidas pela natureza das receitas e pela produção da indústria	Definidas pelo foco na produção industrial	Definidas em função do objeto cultural	Definida pela combinação de tecnologia e pelo foco na produção da indústria
Setores envolvidos	Propaganda Arquitetura Design Software interativo Filme e TV Música Publicações Artes performativas	Arte comercial Artes criativas Filmes e vídeos Música Publicação Mídia de gravação Software de processamento de dados	Música pré-gravada Música gravada Música de varejo Broadcasting e filmes Software Serviços de multimídia	Museus e galerias Artes visuais e artesanato Educação de artes Broadcasting e filmes Música Artes performativas Literatura Livrarias	Arte comercial Filme e vídeo Fotografia Jogos eletrônicos Mídia de gravação Gravação de som Sistemas de armazenamento e recuperação de informações

Como foi apontado na sociedade em rede ocorreram transformações das carreiras, mercados e formas de relacionamento. Como formatar uma carreira artística nesse processo?

### 4.3 A CARREIRA ARTÍSTICA

A carreira artística possui historicamente uma aura idealizada, onde artista é corriqueiramente apresentado como um indivíduo às margens ou para além da sociedade, pois exerce seu trabalho unicamente por vocação e amor no sacrifício de sua vida pessoal, por se adequar às normas sociais e do mercado (FREIDSON, 1990). Essa idealização de imagem proporciona uma relação conflituosa e ambígua entre a arte e o mercado. A arte sempre esteve sujeita a intermediários antigamente os mecenas, e hoje a relação entre o artista e seu mercado pode ser intermediada por empresas, agentes ou representantes, entretanto com as tecnologias da informação a relação com os consumidores foi significativamente alterada. O pressuposto de independência do artista como se referem os artistas às suas carreiras, é que caracteriza a sua condição de artista em qualquer percurso de formação (NICOLAS-LE STRAT, 1998, 106). Contudo, a atividade artística demanda processos de aprendizagem que ampliam suas capacidades, seus dons. Desse modo, uma certificação formalizada não possui uma relevância determinante quanto em outras áreas, como "sinais institucionais de qualificação" (MENGER, 2009, 68). Conforme Nicolas-le Strat (1998, p.112), a qualificação artística "não se adquire nem se possui: elabora-se e constitui-se e é, por isso, indissociável do exercício efetivo da

atividade, realiza-se ao ritmo regular das representações, das exposições, das manifestações”. Portanto, a autonomia na gestão da própria carreira exige a obtenção de certas competências, a fim de criar possibilidades de desenvolver estratégias de carreira.

Dessa maneira, como vimos nos capítulos anteriores a construção de identidade profissional determina por uma carreira na sucessão de etapas construídas de forma precedente e estabilizada é algo muito raro no campo das artes. Os mecenas, as gravadoras, os *marchands*, efetuaram em algum momento esse papel de organização que sustenta a estabilidade profissional do artista.

Dessa forma, o artista utiliza das competências artísticas para dar expressão a trabalhos e ser reconhecido por pares como um indivíduo capaz de viver com o produto de seu trabalho. No campo das artes os empregos são casuais e contingentes, fortemente caracterizados pela instabilidade e pela descontinuidade. Esse processo é decorrente de quatro fatores-chaves:

- Variabilidade das condições de demanda;
- Forma de produção voltada a projetos;
- Formatação do mercado de arte em processos de ruptura, o que impõe aos artistas constantes pressões por inovação, diferenciação e singularidade;
- O quesito das incertezas nos processos criativos;

No caso das carreiras artísticas suas atividades podem ser desenvolvidas em tempo parcial ou de carácter intermitente. Os artistas podem atuar como *free lancers* se ajustando no quadro de prestação dos seus serviços de uma organização de eventos, como responsáveis por projetos permanentes ou temporários, assumindo funções que podem ser empresariais, e que colocam em contato com outros artistas, Também podem atuar contratados em regime permanente por uma grande estrutura: orquestra, companhia de ópera, de dança ou de teatro, instituição de ensino artístico. Desse modo, a multiplicidade de ligações contratuais são é uma realidade bem comum na organização das carreiras artísticas, As organizações mantêm redes informais de artistas para acionar em caso de necessidade de função em projetos em andamento. Dessa forma, percebemos que a carreira artística possui as características de modelo de carreira proteana, onde a multidirecionalidade das funções e o critério de sucesso psicológico são componentes relacionados de forma imediata. Assim, em um formato tão

dinâmico de carreira é necessário estabelecer um planejamento para viabilidade profissional e manutenção no mercado. Conforme Avelar (2010):

Observando as práticas do setor cultural brasileiro, é fácil perceber a pouca familiaridade dos artistas, grupos e entidades culturais com os temas ligados ao planejamento e à gestão. Geralmente, os profissionais da área concentram-se excessivamente sobre os processos de criação, passando ao largo de discussões sobre o modo como se estabelece sua carreira e sobre perspectivas futuras (AVELAR, 2010, p.2).

#### **4.4 FERRAMENTAS PARA CARREIRAS ARTÍSTICAS**

No processo de autogerenciamento delinear o campo de atuação na área artística, ou seja, para se gerir algo é preciso conhecer o que se gerencia.

Existem inúmeras formas possíveis de planejamento utilizadas em diversas áreas de atuação. No campo cultura uma ferramenta ainda pouco utilizada, e de grande eficiência é o planejamento estratégico, pois com ele é possível definir o direcionamento das atividades da organização para obtenção de melhores resultados. No contexto atual, é uma exigência para os profissionais de carreira proteana, como no caso das carreiras artísticas, elaborarem suas estratégias de carreira. Nesse planejamento a formulação de metas e a seleção de planos de ação ocorrem por meio de um mapeamento das condições internas e do ambiente externo ao negócio. O Planejamento Estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos é uma ferramenta muito eficaz.

Vamos apontar algumas práticas essenciais para formulação de um processo de gestão através de ferramentas que fomentam o planejamento estratégico.

Um plano de negócios estrutura o campo de atuação no mercado. Nele são delineadas a missão, visão e valores do negócio. Entretanto, um plano de negócios não é uma estratégia, pois fornece apenas um entendimento amplo do que é o negócio. Dessa forma, é necessária a percepção do contexto e do público-alvo onde será feita a atuação do negócio.

Conforme Avelar (2013), “A definição do negócio é, portanto, uma rica experiência para a equipe, na medida em que promove um deslocamento do olhar para fora, em busca da perspectiva daquele que é a própria razão de existir de uma carreira artística: o público”. Desse modo, o ponto inicial para o artista é entender quem é o público-alvo e quais são suas características. A Definição de negócio conforme Vasconcelos filho e Pagnoncelli

(2001, p. 31), “é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”. No quadro a seguir trataremos de alguns exemplos:

Quadro 8 – Entendimento do negócio

Fonte: (AVELAR, 2014, p.3)

<b>Organização</b>	<b>Segmento</b>	<b>Negócio</b>
<b>Natura</b>	<b>Cosméticos</b>	<b>Beleza</b>
<b>Casa do Beco</b> Centro cultural instalado em uma comunidade de periferia de Belo Horizonte, MG	<b>Teatro</b>	<b>Transformação social</b>
<b>Coletivo de Teatro Alfenim</b> Grupo de teatro de João Pessoa, PB	<b>Teatro</b>	<b>Intervenção política</b>
<b>Falcatrua</b> Banda de rock de Belo Horizonte, MG	<b>Música</b>	<b>Entretenimento</b>
<b>Ram</b> Banda de rock de Belo Horizonte, MG	<b>Música</b>	<b>Inquietação</b>

Um artista geralmente idealiza o público, pois não procura saber quem são as partes interessadas nas suas obras. Na maior parte das vezes, esse espectro não corresponde à realidade. A entrevista geralmente é o método de entrada nesse processo, pois a realização de pesquisas é algo que pode acarretar custos altos para o negócio. Os artistas, produtores e gestores possuem um vínculo diferenciado com seu público diferentemente de outras profissões. Desse modo, é possível através da interação com o público por meio chats, grupos, vídeos para obter informações sobre o público-alvo. Outra ferramenta para identificação do público-alvo é o preenchimento o mapa de empatia.



Figura 2. Mapa de empatia

Disponível em: <<http://www.validandoideias.com.br/como-montar-um-canvas-segmentacao-de-clientes/>>

Acesso em: 11 de novembro de 2018

O mapa da empatia compõe a Metodologia Canvas para Negócios Osterwalder (2010). É uma ferramenta que auxilia na montagem de um “personagem” como representação dos nossos clientes. Ao conhecer a fundo os nossos clientes conseguimos estabelecer a empatia com ele, como um de experimento de ver a vida através do universo dele.

As seguintes etapas são usadas na confecção do mapa de empatia:

Para iniciarmos devemos criar um personagem com nome, localidade e idade?

Depois faça 7 perguntas:

1. **O que ele vê?**

Quais programas de TV? Quais redes sociais? Sites da internet? Jornais? Pessoas? O que acontece diante dos olhos dele?

2. **O que ele pensa?**

Ele está feliz? Está triste? O que ele pensa da vida? Do futuro?

3. **O que ele ouve?**

O que as pessoas falam para ele? O que ele ouve no rádio? E no dia a dia em geral?

**4. O que ele fala?**

O que ele fala para as pessoas? Ele faz o que fala? Sobre quais assuntos ele fala?

**5. O que ele faz?**

Quais atividades ele faz? O que ele faz no dia a dia? Como é a vida dele?

**6. Quais são as dores dele?**

De que ele reclama? Quais problemas ele tem? Quais insatisfações e frustrações?

**7. Quais as necessidades e desejos?**

O que ele quer? Quais são os sonhos dele? O que é sucesso para ele? O que o faz feliz?

Após o mapeamento dos clientes podemos estabelecer para quem o negócio estamos realmente destinado. A análise dos clientes nos fornece o subsídio para utilizar uma ferramenta clássica de gerenciamento conhecida como missão, visão e valores que fomenta o planejamento estratégico. A tríade Missão-Visão-Valores por mais desgasta que seja no mercado corporativo, ela ocupa um lugar importante, pois é como um subsídio para o plano de negócios. A missão é o sentido do negócio existir como sua razão de ser. Nesse caso, a concisão em uma única frase e de forma objetiva, com a explicitação da identidade e dos propósitos da organização. A visão é a situação onde a organização almeja chegar em período definido de tempo. Os Valores são os ideais, onde o comportamento e resultados estão presentes nos colaboradores e nas relações da organização com seus clientes, fornecedores e parceiros. Essa duas ferramentas são insumos essenciais para os artistas e grupos elaborarem um documento indispensável para trabalhar em uma sociedade em constate transformação, como é caso da sociedade em rede: o plano de negócio. Conforme Manual SEBRAE (2013), a estrutura do plano de negócios pode ser a seguinte:

**PLANO DE NEGÓCIO**

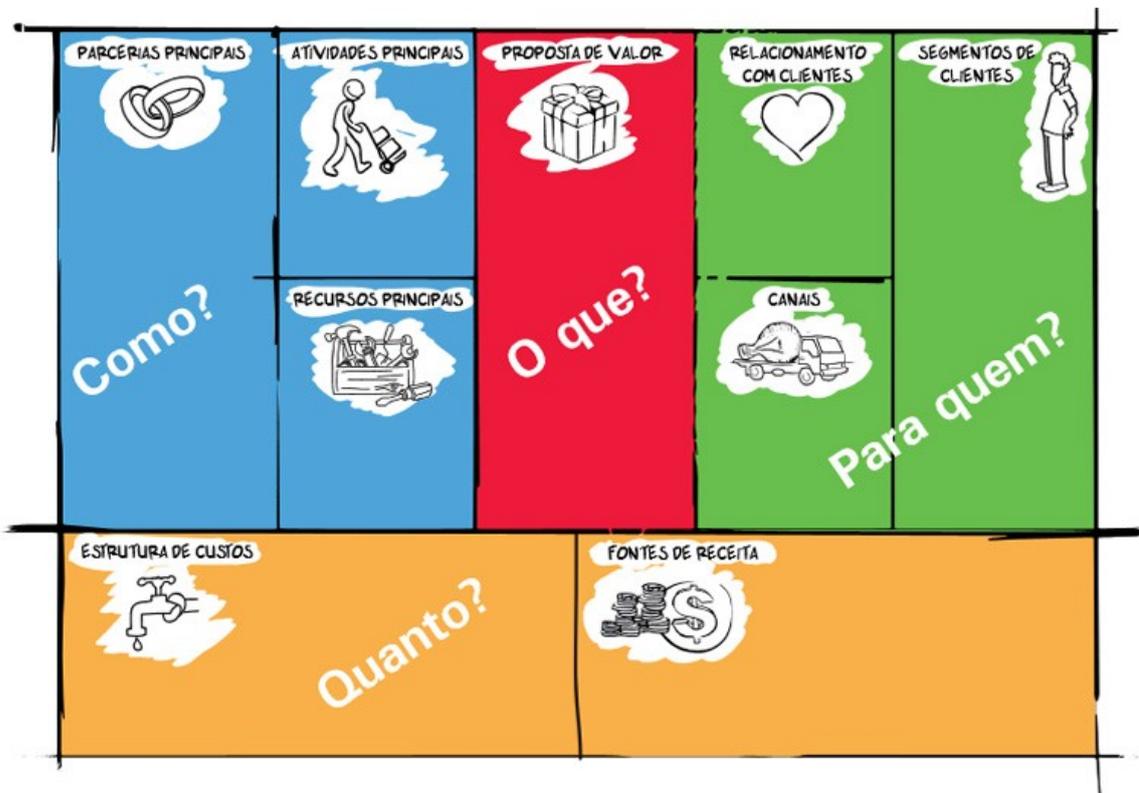
1. Sumário Executivo
2. Análise de mercado
3. Plano de Marketing
4. Plano Operacional
5. Plano Financeiro
6. Construção de cenários

7. Avaliação estratégica
8. Avaliação do Plano de Negócio

Um plano de negócios descreve os objetivos da empresa, os métodos usados para alcançar esses objetivos e os recursos necessários para alcançar as metas. Já o modelo de negócios descreve como o plano de negócios gerará receita, sem a necessidade extensa de detalhamento de todo o negócio. Nossa abordagem tem o intuito de facilitar o planejamento das carreiras artísticas em modelo dinâmico, portanto apresentamos um dos produtos da tese de doutorado de Osterwalder (2010), o quadro Canvas Modelo de Negócios. Esse quadro é uma ferramenta para construção de um Modelo de Negócio de forma mais dinâmica. Esse quadro é composto por blocos que facilitam o preenchimento de um modelo de negócios por meio de perguntas e respostas. Apresentamos a seguir o quadro:

Quadro 9 – Canvas Modelo de Negócio

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/business-model-canvas.jpg>> Acesso: 11 de novembro de 2018.



Com o objetivo de entendermos a forma de preenchimento dos quadros precisamos saber são caracterizados os blocos.

O bloco segmento de clientes é o primeiro passo no preenchimento do Canvas Modelo de Negócios. Como falamos o primeiro passo para entendermos como o negócio gera renda é entender para quem está destinado nosso negócio. A palavra “segmento” trata de escolhermos uma fatia do mercado para trabalharmos. Portanto, é necessário definirmos um nicho de clientes. Existe um dito coloquial utilizado pelos gestores que mostra a necessidade dessa definição: “quem vende para todo mundo, não vende para ninguém”. Desse modo, como já abordamos um negócio deve ser desenvolvido a partir da perspectiva do cliente. Para sermos mais precisos nessa perspectiva podemos utilizar o mapa da empatia como ferramenta auxiliar.

No bloco proposta de valor definimos a oferta de valor do seu negócio, isso significa os benefícios gerados para nossos clientes. Se tivermos dificuldade para o preenchimento desse quadro podemos utilizar como ferramenta auxiliar o Canvas Proposta de Valor da Metodologia Canvas para Negócios (OSTERWALDER, 2010).

No bloco canais definimos os caminhos de comunicação e entrega valor com nossos clientes. Podem ser de comunicação, vendas e distribuição de produtos ou serviços, como interfaces do negócio com o cliente. Nesse canais o segmento definido conhece e avalia a proposição de valor do produto ou serviço, e efetua a compra e uso do mesmo.

No bloco relacionamento com os clientes descrevemos os tipos de relações possíveis com os clientes, para posteriormente elaborarmos estratégias de retenção dos clientes. Nesse bloco obteremos os insumos para formatar as estratégias de marketing.

No bloco de fontes de receita descreveremos como se dá fluxo de receitas, ou seja, como o cliente paga pelos benefícios recebidos. Alguns exemplos são: venda de produtos, assinatura, aluguel, licença, leilão. Esse bloco é um elemento essencial para o entendimento das possibilidades do mercado para os artistas, pois na atualidade com avanço das tecnologias da informação há uma diversidade de inovações na geração de fluxos de receita.

No bloco recursos principais descrevemos os recursos-chave, os ativos fundamentais para fazer o negócio funcionar. Alguns exemplos de recursos são: ativos físicos, como máquinas ou instalações, intelectuais, como patentes, recursos humanos, como equipe de trabalho ou atendimento.

No bloco atividades principais descrevemos de forma complementar os recursos, as atividades para o negócio funcionar corretamente. Por exemplo, se um artista tem um site para divulgação como recurso principal, uma atividade principal do negócio será executar ou

contratar algum prestador de serviço para manutenção desse site. Alguns exemplos de atividades são: produção de bens, resolução de problemas, gestão de plataformas de comunicação, vendas, desenvolvimento de produtos.

No bloco parcerias principais descrevemos qualquer tipo de tarefa ou matéria-prima essencial para funcionamento do negócio que é fornecida por um parceiro. Por exemplo, no caso de uma banda os profissionais técnicos ou empresas contratados regulamente: *holdies*, técnicos de som e iluminadores.

No bloco estrutura de custos descrevemos os principais custos relacionados com a operacionalização do negócio. Eles são oriundos dos blocos de recursos, atividades e parcerias. Contudo, é possível custos altos de canais que sejam essenciais para o negócio.

Dessa maneira, ao entender quem são os clientes e elaborar um modelo de negócios a gestão torna-se mais dinâmica, pois o entendimento do negócio não está vinculado somente a um documento geralmente estático, como é o caso do plano de negócios.

Após entendermos qual é nosso negócio precisamos entender em qual cenário ele está ou vai atuar. Nesse ponto é importante identificar são suas limitações e quais são os pontos fortes. Uma ferramenta utilizada com esse intuito é a Análise SWOT ou Análise FOFA. A sigla SWOT significa palavras strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). A Análise SWOT é muito utilizada no planejamento estratégico, entretanto em função de sua dinâmica. Porque ela não está direcionada a cargos ou funções, mas sim orientada nos entendimentos de cenário.

## Quadro 10 – Análise SOWT

Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/>>

Acesso em 11 de novembro de 2018.



As “forças” estão relacionadas quais as aptidões mais fortes do negócio e quais são vantagens possui em relação aos concorrentes. Para definirmos as “forças” precisamos responder as seguintes perguntas:

- Quais as melhores atividades?
- Quais melhores recursos?
- Qual maior vantagem competitiva?
- Qual o nível de engajamento dos clientes?

As “forças” também estão relacionadas com elementos internos que edificam nosso negócio. Alguns exemplos são:

- A união da equipe;
- Uma certa quantidade de ativos (imóveis, equipamentos);
- Localização privilegiada;

- Relacionamentos estratégicos;
- Modelo de geração de receita;

As “fraquezas” estão relacionadas com os aspectos que interferem ou prejudicam o negócio. Nessa análise é fundamental agirmos com sinceridade sem receio das nossas limitações. Para definirmos as “fraquezas” precisamos responder as seguintes perguntas:

- Estamos capacitados?
- Existem lacunas de treinamento?
- Por que a concorrência foi escolhida?
- Por quê o engajamento não funciona?

As “fraquezas” que são encontradas precisam ser examinadas e observadas de forma criteriosa para que sejam aplicadas ferramentas para minimizar os efeitos ou tentar contorná-los para que as “forças” se tornem mais relevantes para o negócio. Outros exemplos de “fraquezas” a serem analisadas:

- Produto sem retorno;
- Baixo relacionamento com público;
- Equipe desmotivada;
- Processo de entrega de determinado produto;

As “ameaças” são as forças externas que influenciam negativamente o negócio. Devemos ser cuidadosos no tratamento com elas , pois podem prejudicar não somente o planejamento estratégico, mas sim diretamente em resultados do negócio. Para definirmos as “ameaças” precisamos responder as seguintes perguntas:

- Existem novos competidores?
- Há possibilidade de perda de parceiros principais?
- Há mudança de Leis e parâmetros regulamentadores?

As “ameaças” são os desafios para gestão do negócio, e portanto é importante estabelecer estratégias para mitigá-las. Alguns exemplos:

- Entrada de um concorrente muito maior no mercado;

- Pirataria dos seus produtos;
- Escassez de mão de obra;
- Catástrofes naturais/guerras;
- Roubo de informações fundamentais;

As “oportunidades” são forças externas que influenciam positivamente o negócio. Não há controle sobre essas forças, contudo podemos elaborar estratégias que antecipem os modos de ação no caso do acontecimento desses fatos. Alguns exemplos são:

- Mudanças na política econômica do governo;
- Alteração em algum tributo;
- Investimentos externos;
- Ampliação do crédito ao consumidor;

Desse modo, feita a análise SWOT estamos com o cenário de atuação do nosso negócio evidenciada. Entretanto, antes de irmos para as ações a serem tomadas precisamos efetuar um diagnóstico da carreira, a fim de entendermos qual é a dinâmica atuação existente. Conforme Avelar (2014),

O diagnóstico deve promover uma varredura em todos os aspectos envolvidos, tais como a qualidade artística e técnica, a estrutura, a organização, o clima interno, a distribuição, a sustentabilidade, a comunicação e o marketing (AVELAR, 2014, p.9).

Conforme veremos a seguir para construção desse diagnóstico AVELAR (2014) elaborou uma ferramenta essencial para o mapeamento das carreiras artísticas. Essa ferramenta é uma sessão de quadros com perguntas divididos nos seguintes campos: Qualidade artística e técnica, Estrutura e organização, Clima interno, Distribuição, Sustentabilidade, Comunicação, Marketing.

Quadro 11 – Sessão de quadros de Diagnóstico das Carreiras Artísticas

Fonte: (AVELAR, 2014, p.10)

<b>Qualidade artística e técnica</b>	Como anda a bagagem técnica e a preparação dos artistas?
	Os artistas procuram se reciclar permanentemente?
	Os artistas mantêm uma boa rotina de ensaios?
	Os artistas reservam tempo na agenda para se dedicarem à criação?
	Como anda a qualidade dos espetáculos e produtos?
	Existem esforços no sentido da melhoria da qualidade daquilo que é produzido?
	Os artistas mantêm boas parcerias de criação?
	Existe uma boa equipe de criação a serviço da carreira?
	Existe uma boa equipe técnica a serviço da carreira?
	Existem bons equipamentos à disposição dos artistas?
	As apresentações acontecem em lugares com boa infraestrutura?
	As gravações acontecem em bons estúdios?
	Os artistas possuem o hábito de assistir e analisar conjuntamente as gravações de seu próprio trabalho?
	Os artistas possuem o hábito de assistir e analisar conjuntamente gravações de trabalhos de terceiros?

Estrutura e organização	Os artistas dispõem de bons locais de ensaios?
	Os artistas dispõem de um bom escritório para as atividades de produção e gestão?
	Existe um espaço adequado para armazenamento dos equipamentos e materiais?
	Existem bons equipamentos e mobiliário de escritório?
	Existe uma rotina de manutenção de equipamentos?
	A equipe de produção é competente e bem dimensionada?
	A equipe de gestão é competente e bem dimensionada?
	A produção trabalha com bons <i>checklists</i> ?
	Existe uma rotina de organização de arquivos?
	Existe uma rotina de preservação da memória da carreira?
	As funções são bem distribuídas na equipe?
	Existe clareza quanto às responsabilidades de cada integrante da equipe?
	A equipe trabalha com um bom escritório de contabilidade?
	A equipe dispõe de um bom consultor jurídico?
	Os impostos são pagos em dia?
	A legislação trabalhista é cumprida?
	A legislação específica da área cultural é cumprida?
	A legislação ambiental é cumprida?
	Os artistas mantêm o hábito de planejar suas atividades com pelo menos um ano de antecedência?

Clima interno	A equipe promove reuniões regulares e produtivas?
	Os artistas tomam decisões de forma colegiada?
	A comunicação interna é fluente e eficaz?
	A equipe cultiva a pontualidade?

	O clima interno é de respeito e tolerância?
	Os integrantes da equipe mantêm o hábito de se encontrar fora do ambiente de trabalho?
	Existe alguma iniciativa de aproximação com os familiares dos membros da equipe?
	Os colaboradores recebem orientações claras?
	Há algum investimento na capacitação da equipe?
	Os colaboradores recebem remunerações razoáveis?
	O pagamento aos colaboradores é feito em dia?
	Os colaboradores recebem algum benefício além da remuneração?

<b>Distribuição</b>	Existe um bom material para venda de espetáculos?
	Como anda a frequência de apresentações?
	A equipe busca ativamente o aumento da frequência de apresentações ou fica esperando o telefone tocar?
	A equipe dispõe de uma boa listagem de festivais e feiras culturais?
	Existe algum mapeamento de prefeituras e entidades que habitualmente compram espetáculos?
	A equipe desenvolve ações em parceria com outros artistas para somar públicos?
	A equipe estabelece e mantém parcerias com artistas de outras cidades, outros estados e outros países?

<b>Sustentabilidade</b>	Existe uma linha de produtos comercializáveis?
	Como andam as vendas desses produtos?
	A equipe conhece bons canais de venda física e virtual de produtos culturais?
	Existe na equipe um profissional capacitado para a elaboração de projetos?
	Os artistas mantêm o hábito de apresentar projetos às leis de incentivo e aos fundos de financiamento à cultura?

	Os artistas inscrevem projetos nos editais de financiamento público e privado?
	Existe um bom material para captação de recursos de empresas?
	Existe na equipe um profissional capacitado para a captação de recursos?
	Existe na equipe um profissional para a manutenção de contatos regulares com os patrocinadores e o poder público?
	As logomarcas dos parceiros, patrocinadores e órgãos públicos são aplicadas de maneira correta?
	Os parceiros e patrocinadores recebem benefícios interessantes como contrapartida?
	Os retornos prometidos nos projetos são integralmente cumpridos?
	A equipe tem o hábito de elaborar relatórios para os parceiros e patrocinadores?
	Como andam as prestações de contas de recursos públicos captados para os projetos?
	As finanças da carreira encontram-se equilibradas?
	A equipe mantém habitualmente uma reserva financeira?
	A equipe mantém uma boa relação com os fornecedores?

<b>Comunicação</b>	A equipe dispõe de uma boa assessoria de comunicação?
	Existe um plano de comunicação para a carreira?
	Existem boas estratégias de abordagem dos veículos de comunicação?
	A programação visual é feita de maneira profissional?
	O material gráfico é de primeira linha?
	O trabalho de fotografia é feito de maneira profissional?
	O trabalho de vídeo é feito de maneira profissional?
	A carreira dispõe de um bom site?
	A manutenção do site acontece com regularidade?

	A equipe desenvolve boas estratégias de exploração das redes sociais?
	A equipe mantém o <i>mailing list</i> atualizado?
	Existe uma rotina coleta e organização do <i>clipping</i> ?
	Existe uma rotina de revisão dos textos?

Marketing	Os artistas conhecem verdadeiramente o perfil de seu público?
	Existe um cadastro de público preferencial bem estruturado?
	A equipe mantém rotina de envio de informações para o público preferencial?
	As demandas do público são atendidas com agilidade?
	A equipe desenvolve estratégias de fidelização de público?
	Os artistas realizam ensaios abertos para o público preferencial?
	A equipe realiza promoções voltadas para o público preferencial?

Ao pensarmos a carreira artística enquanto um negócio podemos utilizar uma ferramenta, na qual Tim Clark nos propõe um diagnóstico otimizado para as carreiras: o *Canvas Business Model You - O Modelo de Negócios Pessoal*. De iniciativa de Tim Clark, e mais 328 profissionais de 43 países, dentre eles Alexander Osterwalder e Yves Pigneur autores de *Business Model Generation — Inovação em Modelos de Negócios* (Alta Books, 2011), este *canvas* foi inicialmente desenvolvido na comunidade virtual ([www.businessmodelyou.com](http://www.businessmodelyou.com)). Dessa reunião virtual foi gerado um quadro voltado para auxiliar as pessoas a pensarem suas vidas e carreiras. Conforme definem o quadro Clark, Osterwalder e Pigneur:

As organizações pensam e modificam suas práticas de negócios, mas poucas definem e documentam formalmente seus Modelos de Negócio. E ainda menos indivíduos utilizam o potencial do pensamento sobre modelos de negócios em seus ambientes de trabalho e em suas carreiras (CLARK, T. com OSTERWALDER, A. e PIGNEUR, Y, 2013).

Quadro 12: *Canvas Business Model You* – O Modelo de Negócios Pessoal

Disponível em: <<https://neigrando.files.wordpress.com/2012/04/bmyou-canvas-portuguese.png?w=660>>

Acesso em 24 de novembro de 2018.

Nome: \_\_\_\_\_

**Modelo de Negócios Pessoal de**

<p><i>Quem ajuda você ?</i> (Key Partners) </p> <p><b>QUEM TE AJUDA?</b></p>	<p><i>O que você faz ?</i> (Key Activities) </p> <p><b>O QUE VOCÊ FAZ?</b></p>	<p><i>Como você os ajuda ?</i> (Value Provided) </p> <p><b>COMO VOCÊ CONTRIBUI?</b></p>	<p><i>Como vocês interagem ?</i> (Customer Relationships) </p> <p><b>COMO VOCÊ INTERAGE?</b></p>	<p><i>Quem você ajuda ?</i> (Customers) </p> <p><b>QUEM VOCÊ AJUDA?</b></p>
	<p><i>Quem é você ?</i> <i>O que você possui ?</i> (Key Resources) </p> <p><b>QUEM É VOCÊ?</b> <b>O QUE VOCÊ TEM?</b></p>		<p><i>Como chegam até você &amp; O que você entrega</i> (Channels) </p> <p><b>COMO TE CONHECEM?</b> <b>O QUE VOCÊ ENTREGA?</b></p>	
<p><i>O que você dá ?</i> (Costs) </p> <p><b>O QUE VOCÊ DÁ?</b></p>		<p><i>O que você ganha ?</i> (Revenue and Benefits) </p> <p><b>O QUE VOCÊ GANHA?</b></p>		

www.businessmodelgeneration.com | www.businessmodelyou.com

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

CC BY SA

O bloco Recursos-chave (Quem você é / O que você tem) pode ser dividido em 4 campos:

1. Interesses: são os aspectos que direcionam a carreira, pois são os aspectos motivadores e mais valiosos para o alcance da satisfação na carreira ou como falamos no sucesso psicológico.
2. Talentos: são as aptidões ou determinadas práticas executadas facilmente ou com esforço comedido, alguns exemplos são: raciocínio lógico, comunicação.
3. Habilidades: são capacidades aprendidas ou adquiridas com estudos e práticas. Por exemplo atuação em áreas de formação: direito, economia, artes visuais, música.

4. Personalidade: é o cerne das características psíquicas como por exemplo: perfeccionista, doador, desempenhador, sonhador.

Temos uma abrangência maior em uma autodescrição do somente 4 aspectos, tais como valores, propósitos e visões pessoais. Portanto os recursos-chave são compostos por ativos tangíveis e intangíveis. No caso dos ativos intangíveis temos: conhecimentos em uma área, experiências técnicas e redes de contatos, reputação em determinado campo de atuação profissional, e publicações ou propriedades intelectuais. No caso dos ativos tangíveis falamos dos recursos-chave que são fundamentais ou potencialmente úteis para o desenvolvimento da carreira, tais como: instrumentos técnicos, roupas, investimentos, veículos, imóveis, e etc.

O bloco Atividades-chave (O que você faz) é oriundo de quem você é. Esse bloco é composto das tarefas básicas, críticas ou essenciais que são periodicamente executadas em nossa atuação profissional. Essas atividades materiais ou imateriais são direcionadas aos clientes, contudo elas não descrevem o valor ou resultado final criado pelo negócio.

O bloco Clientes (Quem você ajuda?) está direcionado para quais são as pessoas, ou grupos de pessoas que dependem do resultado ou são influenciados pela nossa atuação profissional. Sobre esse bloco descrevemos anteriormente nessa dissertação a importância da identificação dos clientes, portanto podemos utilizar o mapa da empatia como ferramenta auxiliar.

O bloco Proposta de Valor (Como você ajuda?) contém os estímulos da carreira, portanto possui grande importância em um mapeamento. Esse bloco é composto dos motivos de contratação pelo cliente e os benefícios entregues para os clientes. Desse modo, devemos pensar no valor do resultado das realizações. Sobre esse bloco também descrevemos anteriormente nessa dissertação o *Canvas* Proposta de Valor como ferramenta auxiliar para a modelagem de negócios.

O bloco Canais (Como eles sabem quem é você / Como você entrega) é composto pelos canais onde são entregados os benefícios aos clientes. Na montagem desse bloco investigamos os processos comercialização, ou seja, como os clientes potenciais têm o primeiro contato com as atividades de nossa atuação profissional, como é feito o processo de decisão pela compra de determinado produto ou serviço, como é efetuada a compra, como é entregue o produto ou serviço e como é feita a auditoria pós-venda. Através dos canais definimos a melhor forma de comunicação melhor a ser usada, como devemos efetivar nossa

comunicação com os clientes, e como podemos entregar nossos benefícios a fim de obtermos lucros.

O bloco Relacionamento com o Cliente (Como você interage) é composto pelas formas de interação com nossos clientes. Aqui descrevermos se interagimos de forma presencial ou on-line, se as transações são únicas ou serviços constantes, se nossa interação com os clientes está ligada a ampliação do número de clientes ou a ampliação da satisfação de nossos clientes existentes.

O bloco Parceiros Chave (Quem te ajuda?) é composto dos nossos apoiadores enquanto profissionais que diretamente contribuem para a nossa carreira. Podemos colocar nessa lista: professores, mentores, conselheiros, pares de trabalho, família, amigos, que nos fornecem possibilidades, oportunidades ou recursos para a ampliação de nossa atuação profissional.

O bloco Receitas e Benefícios (O que você ganha) é composto por nossas fontes de renda, salários frutos, ou quaisquer outras formas de recebimentos. Também são colocados nesse bloco os benefícios tais como: seguros de saúde, planos de previdência, pagamentos de oportunidades de formação em cursos parciais ou integrais.

O bloco Custos (O que você dá) é composto dos custos materiais ou imateriais para execução da atividade profissional, tais como: pagamento de treinamento ou assinaturas em ferramentas de trabalho, despesas com viagens ou socialização com parceiros, logística de equipamentos, veículos, despesas de escritório e comunicações. Podem ser incluídos os custos imateriais ligados ao contato com os Parceiros-chave, tais como danos emocionais para equipe, insatisfação com o serviço por parte dos clientes.

Portanto, a modelagem da carreira por meio da ferramenta *Canvas Business Model You* – O Modelo de Negócios Pessoal constitui um olhar sistêmico e dinâmico da carreira podendo ser muito bem aplicado como ferramenta de diagnóstico para as carreiras artísticas.

Agora, com essas ferramentas podemos ter uma visão ampla da carreira artística dada por um planejamento de negócio, em um mapeamento do cenário de atuação e um diagnóstico de carreira. Mas depois de todo esse processo como podemos executar o que pode ser aprendido? Após a elaboração de um planejamento estratégico devemos elaborar nossos planos de ação. Conforme conceitua o plano de ação Cunha (2013),

[...] é o resultado executivo do planejamento estratégico, pois é o documento referencial e acessível que traduz em diretrizes, programas, ações estratégicas e

projetos o que foi definido durante o processo de concepção do planejamento. Definir as suas diretrizes significa estabelecer critérios de alinhamento e delimitar o campo de atuação, estabelecendo parâmetros e orientações para o desenvolvimento dos programas e projetos (CUNHA, 2013, p. 20-21).

Um plano de ação auxilia na racionalização das ações propostas para empregarmos métodos e técnicas adequadas às situações, harmonização das ideias, visão sobre a realidade e recursos pelo alcance de resultado eficaz. Desse modo, plano, em suma, define e fornece instrumentos, ferramentas de monitoramento e de avaliação bem como os indicadores para novas ações.

### Quadro 13: Plano de ação

Fonte: (CUNHA, 2014, p. 13)

Plano de ação						
Programas	Perfil da iniciativa		Instituição responsável	Parceiros institucionais ou patrocinadores	Quando (desde?)	Orçamento
	Ações estratégicas	Projetos				

Portanto, existem inúmeras ferramentas disponíveis no âmbito da gestão que podem auxiliar os artistas na gestão de suas carreiras. Podemos perceber nesse capítulo que já existem estudiosos que estão fornecendo elementos para alavancar o mercado cultural nesse sentido, contudo ainda são iniciativas demasiadamente escassas diante da capacidade de crescimento das indústrias criativas no Brasil.

## 5. CONCLUSÃO

Nesta monografia, falamos sobre as grandes transformações no mercado de trabalho na sociedade em rede, procuramos defini-lo, delineando os contornos das relações. O forte das indústrias criativas e os defensores das indústrias culturais. Nesse sentido, a autogestão de carreiras se tornou fundamental para implementar uma semântica da carreira artística. A dualidade carreira tradicional e carreira proteana foram duas análises e a outra é identificação mudanças no discurso ao longo das últimas décadas. Portanto, o processo educativo tornar-se indispensável para profissionais das indústrias criativas.

O mercado cultural brasileiro ainda necessita de capacitação a fim de torna-se um setor estruturado, dessa maneira a formação dos profissionais é uma medida fundamental. Nessa sociedade em rede onde artista é responsável por estabelecer as rédeas da sua carreira investir na formação é indispensável. No contexto atual, a atuação nesse sentido é uma marca significativa para o destaque profissional.

Portanto, é necessário planejar, entender o público-alvo e estarmos atentos para as possíveis mudanças que impactam no negócio. Nessa monografia demonstramos que as transformações nas carreiras fez com que os profissionais devam se comportar de uma nova forma. Os artistas não estão excluídos desse processo, pois as grandes gravadoras ou companhias ligadas ao entretenimento ou já estão falidas ou estão em processo de dissolução, devido as enormes transformações ocasionadas pela tecnologia. Desse modo oferecemos com essa monografia um apanhado histórico das carreiras e do mercado das indústrias criativas, e propomos um modelo difuso e dinâmico para executar a gestão das carreiras artísticas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, T. W., e HORKHEIMER, M.. **Dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

AVELAR, Romulo. **O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural**. Belo Horizonte: Editora do Autor, 2013.

AVELAR, Romulo. **Curso de Formação de Gestores Públicos e Agentes Culturais, Eixo 3 - Planejamento e gestão da cultura, Disciplina 27 - Planejamento da carreira artística**. Rio de Janeiro: 2ª Edição, 2014.

AZEVEDO, C. F. C. **O Processo de autogestão de carreira na atualidade**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015.

BALASSIANO, M.; FONTES FILHO, J.; VENTURA, E. **Carreiras e Cidades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira?** RAC, v. 8, n. 3, Jul./Set. 2004.

BARRETO, Alexandre. **Elementos para se pensar uma carreira profissional artística e criativa**. Rio de Janeiro: Cadernos do CEOM - Ano 26, n. 39 - Economia Criativa e Economia da Cultura, 2013.

BARUCH, Y. **Transforming careers: from linear to multidirecional career paths: Organizational and Individual Perspectives**, University of East Anglia, Norwich, UK: Career Development International, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

BENDASSOLLI, P., M.P. E CUNHA, T. WOOD JR. e C. KIRSCHBAUM, **Creative industries: definition, limits and possibilities**, RAE, São Paulo, v.49, nº1, 2009.

BLYTHE, M. **The work of art in the age of digital reproduction: the significance of the creative industries.** JADE, v. 20, n. 2, p. 144-150, 2001.

BONNELL, V. E; HUNT, L. (Ed). **Beyond the Cultural Turn.** Berkeley, CA: University of California Press, 1999. Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa.

BOURDIEU, P. **As regras da arte.** São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra, 2007. (A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura; v.1)**

\_\_\_\_\_. **A Galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

CLARK, T. com OSTERWALDER, A. e PIGNEUR, Y. **Business Model You (O Modelo de Negócios Pessoal)** — Alta Books, 2013.

CAVES, R **Creative Industries Contracts between Art and Commerce.** Harvard Press EUA: 2000

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

CUNHA, M.H. **Gestão cultural. Coleção Política e Gestão Cultural.** Secretaria de Cultura do Estado da Bahia. P55 Edições, BA, 2013

DCMS (Department for Culture, Media and Sport). **Creative industries mapping document**. Disponível em: [http://www.culture.gov.uk/global/publications/archive\\_1998/Creative\\_Industries\\_Mapping\\_Document\\_1998.htm](http://www.culture.gov.uk/global/publications/archive_1998/Creative_Industries_Mapping_Document_1998.htm). Acesso em 20.07.2005.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S., Veloso, E. F. R. **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo: Atlas, 2013.

DURAND, José Carlos. Prefácio. In: BENHAMOU, Françoise. **A economia da cultura**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2007.

FEATHERSTONE, M. (1991) **Consumer culture and postmodernism**. London: Sage. 1991.

FONTENELLE, I. **Eu proteu**. In: XXIX EnANPAD. Rio de Janeiro : ANPAD, 2005.

FREIDSON, E. Labors of love: a prospectus. In: Erikson, K. T; Vallas, S. P. (Eds). **The nature of work: sociological perspectives**. New Haven: Yale University Press, 1990. p. 149-161.

GIBSON, C; KLOCKER, N. **The 'Cultural Turn' in Australian regional economic development discourse: neoliberalising creativity?** *Geographical Research*, v. 43, n. 1, p. 93-102, 2005.

GORZ, Andre. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. Tradução de Celso Azzan Júnior. São Paulo: Annablume, 2005.

HALL, D. T., et al. **The career is dead, long live the career: a relational approach to careers.** San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1996a.

HARTLEY, J. **Creative Industries.** London: Blackwell, 2005.

HESMONDHALGH, David **The Cultural Industries.** London and Thousand Oaks, CA: Sage (1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> edns). 2002.

HEART OF THE NATION PROJECT TEAM, **Heart of the Nation: A cultural strategy for Aotearoa.** New Zealand, Wellington: McDermott Miller, 2000, p.5.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência.** São Paulo: Aleph, 2008.

MARX, Karl. **Manuscritos Econômico-Filosóficos.** Lisboa: Edições 70, 1964.

MENGER, P.-M. **Le travail createur.** Paris: Gallimard, 2009.

MOLTENI, L; ORDANINI, A. **Consumption patterns, digital technology and music downloading.** Long Range Planning, v. 36, n. 4, p. 389-406, 2003.

KILIMNIK, Z.; MORAIS, L. **O conteúdo significativo do trabalho como fator de qualidade de vida organizacional.** Revista da Angrad, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 64-74, 2000.

LÉVY, P. **Cibercultura.** 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2000.

MALSCHITZKY, N. **A importância da orientação de carreira na empregabilidade.** Revista FAE, Curitiba; v.15, n1, p. 150-165, jan./jun, 2012.

MANUAL Sebrae-DF. **Como elaborar um plano de negócios.** SEBRAE-DF, 2013.

MARTINS, H. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO-SILVA, L. L., Lassance, M. C. P., Soares, D. H. P. **Orientação Profissional no Contexto da Educação e Trabalho.** Revista Brasileira de Orientação Profissional, 5 (2), pp. 31-52, 2004.

MCDONALD, P.; BROWN, K.; BRADLEY, L. **Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector** *School of Management*, Faculty of Business, Queensland University of Tecnology, Barisbane, Australia, November Vol. 10 Issue: 2, pp.109-129, 2004.

NICOLAS-LE STRAT, P. (1998), **Une sociologie du travail artistique: Artistes et créativité diffuse.** Paris: L'Harmattann.N

OFUGI, Fabrício. **A internet livre como meio do músico independente.** São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Bussines Model Generation - Inovação em Modelo de Negócios.** 1 ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2010.

PERES, J. L. P. (2011) **Gestão De Carreira: Uma Questão De Autoconhecimento VIII** Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração – Em: “www.convibra.com.br” Acessado em 10 de novembro de 2018.

SALAZAR, Leonardo. **Música Ltda: o negócio da música para empreendedores – 2.ed. Revista e ampliada.** Recife: Sebrae-PE, 2015.

SCHEIN, E. H **Career anchors revisited Implications for career development in the 21st century.** The Academy of Management Executive, v.10, p. 80–88, 2006.

SPOKANE, A. R. **Avaliação das intervenções de carreira.** Em L. M. Leitão (Ed.). Avaliação psicológica em orientação escolar e profissional (pp. 455-473). Coimbra: Quarteto, 2004.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. e PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VELOSO, E. F. R., Dutra, J. S. **Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada.** Revista de Administração Contemporânea, 15(5), pp. 834-854, 2011.

VILUTIS, Luana. **Economia da cultura e Novos Arranjos Produtivos e Sustentáveis.** (IN) Eixo 2, Disciplina 7, Economia da cultura, Capítulo 1. pp. 01-14 Brasília- DF, 2017.

WINNICOTT, D. W. (1975). **A localização da experiência cultural.** In D. Winnicott, **O brincar e a realidade** (J. O. de A. Abreu & V. Nobre, trans., pp. 133-143). Rio de Janeiro, RJ: Imago. (Trabalho original publicado em 1967)