

**Roberto Guanabara
Calasans**

*Pesquisador na Universidade
Federal da Bahia (Brasil)*

roberto.calasans@gmail.com

Eduardo Davel

*Professor na Escola de
Administração da Universidade
Federal da Bahia (Brasil)*

davel.eduardo@gmail.com

Dados para contato:

*Eduardo Davel
Universidade Federal da Bahia
Av. Adhemar de Barros, s/n - Ondina,
40170-110, Salvador, BA, Brasil.*

*URL da Homepage:
<https://ufba.br/>*

Recebido em: 17/02/2020
Aprovado em: 22/11/2020

DOI:
<http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i1.47208>

**GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS,
IDENTIDADE E LIDERANÇA COLETIVA:
A VISÃO COMPARTILHADA DO
BAIANASYSTEM**

*CREATIVE CAREER MANAGEMENT, IDENTITY AND
COLLECTIVE LEADERSHIP: THE SHARED VIEW
OF BAIANASYSTEM*

*GESTIÓN DE CARRERAS CREATIVAS, IDENTIDAD Y
LIDERAZGO COLECTIVO: LA VISTA COMPARTIDA
DEL BAIANASYSTEM*

RESUMO

A identidade valoriza as carreiras criativas, auxilia na compreensão sobre um indivíduo e possibilita o alcance de objetivos. Este artigo busca fundamentar, descrever e discutir conhecimentos sobre a identidade na gestão de carreiras criativas, propondo o relacionamento entre as dimensões da imagem, cultura e visão. A pesquisa, qualitativa segundo o método biográfico, enfocou o setor musical e a carreira do BaianaSystem, considerando o impacto da liderança coletiva. Os resultados demonstram o valor da identidade na gestão de carreiras criativas, considerando a liderança coletiva e contribuindo para os estudos sobre economia criativa.

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

ABSTRACT

Identity values creative careers, assists in understanding about an individual and enables the achievement of goals. This article seeks to substantiate, describe, and discuss knowledge about identity in the management of creative careers, proposing the relationship between the dimensions of image, culture and vision. The research, qualitative according to the biographical method, focused on the music sector and the career of BaianaSystem, considering the impact of collective leadership. The results show the value of identity in creative careers management, considering collective leadership and contributing to studies on creative economy.

Keywords: Creative careers. Corporate identity. Shared leadership.

RESUMEN

La identidad valora las carreras creativas, ayuda a comprender a un individuo y permite el logro de objetivos. Este artículo busca fundamentar, describir y discutir el conocimiento sobre la identidad en la gestión de carreras creativas, proponiendo la relación entre las dimensiones de imagen, cultura y visión. La investigación, cualitativa según el método biográfico, se

centró en el sector de la música y la carrera de BaianaSystem, considerando el impacto del liderazgo colectivo. Los resultados demuestran el valor de la identidad en la gestión de carreras creativas, considerando el liderazgo colectivo y contribuyendo a los estudios sobre economía creativa.

Palabras clave: Carreras creativas. Identidad organizacional. Liderazgo colectivo.

1 INTRODUÇÃO

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

Este artigo buscou fundamentar, descrever e discutir conhecimentos sobre o papel da identidade nos processos de gestão de carreiras criativas. Para isso, utilizou-se como fundamentação teórica o modelo de dinâmica de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008), que descreve o alinhamento entre três dimensões: imagem organizacional, cultura organizacional e visão estratégica.

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

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

2 GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS: IDENTIDADE COLETIVA

Esta seção fundamenta a teoria aplicada nas carreiras criativas. Para isso, é demonstrada a necessidade de serem desenvolvidos estudos voltados para a perspectiva da prática nas carreiras.

A seguir, sistematiza-se o modelo de identidade organizacional contextualizado na identidade de carreira e apresenta-se a sua relação com o conceito de liderança coletiva.

2.1 Gestão de carreiras: uma visão axiológica

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

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

2.2 Identidade organizacional como identidade de carreira

Muitas são as discussões sobre identidade, vindas dos mais diversos autores e abordando variados assuntos, no contexto organizacional ou não (HALL; ZHU; YAN, 2002; BARLEY, 1989). Esses estudos abordam assuntos como a compreensão do “eu” (HOLDSCHMIDT, 1990), o papel da identidade no desenvolvimento da carreira (SVEJENOVA, 2005; MEIJERS, 1998) e o das redes de relacionamento na compreensão e desenvolvimento da identidade (IBARRA; DESHPANDE, 2007). O conceito de identidade organizacional demonstra aquilo que a organização é, o que ela diz e o que faz (HATCH; SCHULTZ, 2008).

A intenção da pesquisa é efetuar a adaptação do modelo de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008) ao contexto da gestão de carreiras. O posicionamento de uma organização perante o mercado é representado através da sua marca organizacional, que é responsável pela diferenciação entre ela e os seus concorrentes, além de dar aos clientes uma sensação de pertenci-

mento. A dinâmica de carreira de uma pessoa, analogamente, pode representar a sua maneira de se apresentar ao mercado de trabalho ao longo da sua vivência profissional. Isso ocorre porque, durante esse processo de carreira, o profissional sempre está inserido em processos organizacionais, ou seja, ainda que aparentem individuais, as carreiras são processos organizacionais.

O modelo de identidade organizacional é composto por três dimensões distintas, mas complementares: a imagem organizacional, a cultura organizacional e a visão estratégica (HATCH; SCHULTZ, 2008). A imagem descreve a maneira que o público externo percebe a organização. A cultura caracteriza-se por como o público interno da organização a enxerga. A visão estratégica, por sua vez, demonstra a maneira como a organização deseja ser percebida por esses públicos. Essas dimensões devem ser constantemente alinhadas, auxiliando na compreensão da qualidade da gestão de uma marca corporativa, ao longo da sua existência. A Figura 1, a seguir, representa o modelo de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2008).

Figura 1 – Modelo de Identidade Organizacional



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

A compreensão das dimensões da identidade organizacional nos processos de gestão de carreiras pode vir da percepção do profissional como integrante de processos organizacionais variados e contínuos. A partir desse ponto de vista, descreve-se a imagem como a maneira de outros indivíduos e organizações perceberem a pessoa. A cultura relaciona a maneira de se apresentar do indivíduo, de acordo com a sua personalidade, os seus valores. A visão descreve os objetivos de carreira estabelecidos pelo profissional, caracterizando a maneira que ele gostaria de ser visto por aqueles

com quem ele se relaciona. Assim, a identidade organizacional, no processo de gestão de carreiras, é descrita pela relação dessas dimensões ao longo do tempo.

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

2.3 Carreira, identidade e liderança coletiva

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

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

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

ambiguidade de responsabilidade e sobre as bases de identidade envolvidas (LINDGREN; PACKENDORFF, 2009; 2011).

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

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

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

3.1 Carreiras, liderança coletiva e gestão no setor criativo da música

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

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

A queda do comércio de discos, decorrente da criação das plataformas de streaming, da venda de música digital e, principalmente, da pirataria, foi responsável por uma grande crise no formato

vigente da indústria fonográfica (WITT, 2015). Além disso, o surgimento de softwares de produção musical permitiu aos artistas independentes gravar e divulgar os seus próprios discos, além de viabilizar o planejamento e a gestão própria das suas carreiras. Inseridos nesse novo contexto, diversos artistas têm procurado ferramentas que otimizem o seu relacionamento com o público, seus pares e imprensa, além de alcançar uma carreira longa.

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

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

3.2 Abordagem biográfica de pesquisa

Metodologicamente, foi utilizada a abordagem biográfica dentro da lógica de pesquisa qualitativa. Isso permitiu a captura de uma sequência de experiências vividas e contadas pelo pesquisado (MERRIL; WEST, 2009; ROULEAU, 2015; COLOMBY et al., 2016). Essa abordagem procura reconstruir, através do diálogo, a história de quem é pesquisado (COLOMBY et al., 2016). Assim, ela é muito importante para as pesquisas sobre identidade e carreiras, processos de construção que acontecem, se modificam e se atualizam ao longo da vida.

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

A carreira do BaianaSystem é rica em experiências e fontes de dados, possuindo muitas informações disponíveis na Internet sobre o grupo, especialmente em entrevistas escritas e filmadas. Por esse motivo, a fonte de dados dessa pesquisa foi a coleta e análise documental, considerando documentos como entrevistas realizadas para veículos de imprensa e reportagens, dentre outros documentos institucionais e acadêmicos. Esses documentos foram classificados de acordo com o seu tipo de narrativa em reflexivos e auto reflexivos. Documentos classificados como reflexivos representam aqueles onde outras pessoas falam sobre o BaianaSystem: entrevistas e reportagens. Os documentos ditos auto reflexivos tratam da descrição feita pelo próprio grupo, onde as informações

são obtidas diretamente dos seus integrantes, como em entrevistas com eles e fornecidas por eles para a imprensa. Os documentos coletados e analisados são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Documentos Coletados e Analisados

Tipo de Narrativa	Tipo de Documento	Referência
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	GUEDES, G. Faixa Título Entrevista BaianaSystem: “não é só música, é comportamento”. Tenho mais Discos que Amigos . 2016a. Disponível em: < http://www.tenhomaisdiscosqueamigos.com/2016/12/16/faixa-titulo-entrevista-baianasystem/ > Acesso em: 15/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	MEDEIROS, A. F. de. Entrevista: BaianaSystem: Russo Passapusso comenta o último carnaval e expectativa para show no Lollapalooza. MonkeyBuzz . 2017. Disponível em: < https://monkeybuzz.com.br/especial/entrevista-baianasystem/ > Acesso em: 15/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	FARIAS, R. “O BaianaSystem sempre tá mudando”, diz o guitarrista Roberto barreto. Bahia Notícias . Salvador, 2014. Disponível em: < https://www.bahianoticias.com.br/cultura/entrevista/135-039o-baianasystem-sempre-ta-mudando039-diz-o-guitarrista-roberto-barreto.html > Acesso em: 15/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	FLORO, P. Entrevista com BaianaSystem: “Acredito na arte que valoriza e fortalece a cultura”. O Grito! Abr., 2017. Disponível em: < http://revistaogrito.com/entrevista-baianasystem-duascidades/ > Acesso em: 15/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	IZEL, A. Saiba o porquê BaianaSystem é uma das bandas mais celebradas do país. Correio Braziliense . Brasília, dez. 2017. Disponível em: < https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/diversao-e-arte/2017/12/05/interna_diversao_arte,645412/saiba-o-porque-baiana-system-e-uma-das-bandas-mais-celebradas-do-pais.shtml > Acesso em: 15/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	IZAIAS, J. Entrevista: BaianaSystem fala sobre Lollapalooza e “Duas Cidades”. Nação da Música . Fev. 2017. Disponível em: https://br.nacaodamusica.com/entrevistas/entrevista-baianasystem-lollapalooza-duas-cidades/ > Acesso em: 15/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	TAMENPI, D. Trocamos uma ideia com o BaianaSystem e suas “Duas Cidades”, o disco mais interessante do ano no Brasil. Só Pedrada Musical . Abr. 2016. Disponível em: < http://www.sopedradamusical.com/trocamos-uma-ideia-com-o-baianasystem-e-suas-duas-cidades-o-disco-mais-interessante-do-ano-no-brasil/ > Acesso em: 15/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	MARQUES, A. 505 Entrevista: Adrenalina, e dendê do BaianaSystem. 505indie . Mai. 2017. Disponível em: < http://505indie.com.br/acervo/505-entrevista-adrenalina-melanina-e-dende-do-baianasystem/ > Acesso em: 15/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	BAIANASYSTEM fala sobre “Foram Temer!”, “Nada que nunca fizemos”. G1 . Salvador, mar. 2017. Disponível em: < http://g1.globo.com/bahia/carnaval/2017/noticia/2017/03/baianasystem-fala-sobre-fora-temer-nada-que-nunca-fizemos.html > Acesso em: 17/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	FERNANDES, L. “Somos apenas instrumentos a serviço da arte”, diz vocalista da BaianaSystem. Correio 24 Horas . Salvador, jul. 2018. Disponível em: < https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/somos-ape-nas-instrumentos-a-servico-da-arte-diz-vocalista-da-baianasystem/ > Acesso em: 15/10/2018.

Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	MENEZES, C. BaianaSystem critica nova política cultural: “Temos a pior perspectiva possível”. Gent iG . Set. 2016. Disponível em: < https://gente.ig.com.br/cultura/2016-09-24/baianasystem.html > Acesso em: 17/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	VIOLA, K. “No novo disco, estamos olhando para dentro”, diz cantor do BaianaSystem. Rio Adentro . Ago, 2018. Disponível em: < https://rioadentro.blogosfera.uol.com.br/2018/08/24/no-novo-disco-estamos-olhando-para-dentro-diz-cantor-do-baiana-system/ > Acesso em: 17/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para portal da internet	JUNIOR, J. BaianaSystem e Francisco El Hombre conversam com o Omelete sobre suas sonoridades marcantes. Omelete . Jun. 2018. Disponível em: < https://www.omelete.com.br/musica/baianasystem-e-francisco-el-hombre-se-encontram-na-sexta-basica-em-sp > Acesso em: 16/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a TV	PASSAPUSSO, R.; BARRETO, R. Segue o Som. TV Brasil . 2017. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=SZnxrmIK4AY > Acesso em: 18/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a internet	PASSAPUSSO, R. Agora Ribeirão . 2017. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=_mYGCvI80n4 > Acesso em: 18/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a TV	PASSAPUSSO, R.; BARRETO, R. Conversa com Bial. Rede Globo . 2017. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=zcbzlfyJdZQ > Acesso em: 18/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a internet	PASSAPUSSO, R.; BARRETO, R.; CARTAXO, F. Metrópolis . 2016. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=cAV0-l40rWM > Acesso em: 18/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a internet	PASSAPUSSO, R.; BARRETO, R. Canal Subsolo . 2015. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=aoQYmk75O7Y > Acesso em: 19/10/2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a internet	PASSAPUSSO, R.; BARRETO, R. Sala Criolina. Criolina Brasília . 2014. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=c3pIUyMGIRM > Acesso em: 18 out. 2018.
Auto reflexiva	Entrevista para a internet	BARRETO, R. Alexandra Makowski . 2017. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=zvseHwLH4Vk > Acesso em: 18/10/2018.
Reflexiva	Reportagem em portal da internet	GUEDES, G. Faixa Título: o BaianaSystem é a revolução. Tenho mais Discos que Amigos . Fev. 2016. Disponível em: < http://www.tenhomaisdiscosqueamigos.com/2016/04/08/faixa-titulo-o-baianasystem-e-a-revolucao/ > Acesso em: 15/10/2018.
Reflexiva	Reportagem em portal da internet	FERNANDEZ, L. F. Xandão explica fim do O Rappa e elogia BaianaSystem: “Acho genial”. Bahia.ba . Salvador, mar. 2018. Disponível em: < http://bahia.ba/entrevista/xandao-explica-fim-do-o-rappa-e-elogia-baiana-system-acho-genial/ > Acesso em: 15/10/2018.
Reflexiva	Reportagem em portal da internet	ARAÚJO, P. O BaianaSystem é a nostalgia do futuro. Noisey . São Paulo, mai. 2016. Disponível em: < https://noisey.vice.com/pt_br/article/r3bgyw/baianasystem-show-lancamento-duas-cidades-sao-paulo > Acesso em: 17/10/2018.
Reflexiva	Reportagem em portal da internet	MAR, P. D. Precisamos falar sobre o público do BaianaSystem! Feminino e Além . Fev. 2018. Disponível em: < https://femininoealem.com.br/noticias/comportamento/olho-nu/precisamos-falar-sobre-o-publico-do-baianasystem/ > Acesso em: 17/10/2018.
Reflexiva	Coluna em portal da internet	VELOSO, C. Caetano Veloso: Descobrimo o Sistema Baiana. Mídia Ninja . Salvador, fev. 2018. Disponível em: < http://midianinja.org/caetano-veloso/descobrimo-o-sistema-baiana/ > Acesso em: 16/10/2018..
Reflexiva	Reportagem em portal da internet	FILGUEIRAS, M. Quem é o “absurdo” Russo Passapusso, a voz do BaianaSystem. O Globo . Fev. 2017. Disponível em: < https://oglobo.globo.com/cultura/musica/quem-o-absurdo-russo-passapusso-voz-do-baianasystem-20903715 > Acesso em: 15/10/2018.

Reflexiva	Reportagem em portal da internet	ANTUNES, P. Rock in Rio: BaianaSystem confirma o que a gente já sabia – é o melhor show do Brasil. Estadão . São Paulo, set. 2017. Disponível em: < https://cultura.estadao.com.br/noticias/musica,rock-in-rio-baianasystem-confirma-o-que-a-gente-ja-sabia-e-o-melhor-show-do-brasil,70002012514 > Acesso em: 17/10/2018.
Reflexiva	Reportagem em portal da internet	MORAIS, P. Gerônimo aposta em BaianaSystem como renovação. Metro1 . Salvador, fev. 2018. Disponível em: < https://www.metro1.com.br/noticias/cultura/49464,geronimo-aposta-em-baianasystem-como-renovacao.html > Acesso em: 16/10/2018.

Fonte: Elaboração própria.

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

3.3 A carreira criativa do BaianaSystem

O BaianaSystem é um grupo musical baiano fundado em 2009 na cidade de Salvador. Seu nome deriva da fusão de dois elementos fundamentais na música da banda: a guitarra baiana, instrumento característico da cultura do estado, e o soundsystem, sistema de som típico da cultura musical jamaicana (IZEL, 2017). Ancorado nessas duas bases sonoras, o BaianaSystem compõe o seu trabalho utilizando-se de influências dos mais variados estilos da cultura musical baiana, como o axé, o pagode e o arrocha, ritmos como o hip hop, o dub e o kuduro, entre outros.

Idealizado por Roberto Barreto, guitarra baiana, o grupo, que lançou o seu primeiro disco em 2010, é formado ainda por Russo Passapusso, voz, Marcelo Seco (Seko Bass), baixo, e Filipe Cartaxo, responsável pela identidade visual da banda. Esse disco possui diversas participações especiais de artistas da música, como BNegão, Gerônimo, Roberto Mendes e Leitores Leite. O BaianaSystem lançou ainda os discos *Duas Cidades* (2016), *Outras Cidades* (2017), de remixes, e *O Futuro Não Demora* (2019), além de diversos singles e parcerias.

Desde sua fundação, o BaianaSystem tem se destacado dentro e fora do país, com shows na Europa e na Ásia. O grupo esteve em evidência no ano de 2016, por ser a única banda brasileira presente no game *Fifa 2016*, com a música *Playsom* (MENEZES, 2016). Em 2017, foi atração dos

dois maiores festivais musicais realizados no Brasil, o Lollapalooza e o Rock in Rio (ANTUNES, 2017).

Em 2018, o grupo regravou a música O Segundo Sol, de Nando Reis, que foi tema de abertura da novela de mesmo nome, da Rede Globo. Nesse mesmo ano, se apresentou no Prêmio Multishow de música, promovido pelo grupo Globo, onde se destacou com uma apresentação de forte teor político-social. A banda segue se destacando no cenário brasileiro como um dos principais grupos musicais do país.

4 GESTÃO DE CARREIRAS CRIATIVAS E DINÂMICA IDENTITÁRIA: A EXPERIÊNCIA DO BAIANASYSTEM

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

4.1 A imagem do grupo

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

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

Requite Artístico Popular. O BaianaSystem cultiva a reapropriação da música baiana como cultura de rua, dando espaço para toda aquela que um dia foi marginalizada pela sociedade (GUEDES, 2016a). A tônica desse trabalho é a liberdade artística, pois tudo é permitido, com a mistura dos mais variados ritmos, respeitando e preocupando-se com a qualidade sonora do que é produzido.

Esse requinte artístico possui uma conexão direta com a música popular, atingindo o equilíbrio perfeito entre esses dois universos que parecem distantes (GUEDES, 2016b). Tudo isso evidencia a dedicação do grupo a uma música que questiona, emociona e faz dançar o público que os ouve e assiste.

Identidade Visual. Um dos integrantes do BaianaSystem, Filipe Cartaxo, não toca nenhum instrumento e nem tem qualquer função musical. Contudo, seu papel é imprescindível na atuação do grupo, pois ele é responsável por toda a identidade visual que vai desde o disco, passando pelo material visual de clipes e redes sociais, chegando a projeções realizadas nos shows. Tudo se conecta através de uma grande preocupação estética muito bem traduzida por esse trabalho e reconhecida pelo público como uma das identidades visuais mais bonitas e imponentes da atual música brasileira (GUEDES, 2016a; FLORO, 2017). Uma das grandes marcas desse trabalho está no trabalho realizado com máscaras, distribuídas ao público durante as apresentações do grupo.

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

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

4.2 A cultura do grupo

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

A dimensão da cultura do BaianaSystem caracteriza-se muito pela compreensão de aspectos sociais da comunidade em que foram criados. Um dos principais fatores dessa compreensão está na maneira de se relacionar com as pessoas, estabelecendo uma relação efetiva de troca de sentimentos, de valores e de expressões. Entender os elementos que estão estabelecidos e que são influenciados por essa cultura territorial auxilia no processo de ressignificação de interpretações já estabelecidas, auxiliando no processo de composição e gestão do trabalho artístico do grupo. A seguir, são apresentados alguns dos principais conceitos identificados a partir da análise das informações sobre essa dimensão da identidade da banda.

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

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

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

Comportamento. Para Russo Passapusso, a música é “como comportamento, como traduzida, como aquilo que você vive” (IZAIAS, 2017). Essa percepção dá à música uma função de instru-

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

4.3 A visão do grupo

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

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

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

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

Indefinição Musical. A banda não busca uma definição em termos de estilo musical, pois acredita que, com isso, eles se limitariam, criando amarras nesse sentido (IZEL, 2017). Roberto Barreto acha que “nós somos parte da música que se produziu e se produz na Bahia, e tentamos passar

isso de forma natural, com todas as influências que recebemos o tempo todo da música produzida no mundo” (FLORO, 2017). Assim, estilos como o axé, o frevo, o hip hop e o reggae, entre outros, se combinam formando uma miscelânea de ritmos musicais que permitem que o BaianaSystem esteja inserido em espaços para os mais variados públicos sem que haja um desencontro sonoro, para a percepção das pessoas.

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

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

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

Essa troca de sentimentos é parte do processo de formação de opinião e do aprendizado tanto dos artistas quanto do público. É como consequência dela, que surge o desejo, presente na dimensão da visão do BaianaSystem, de que o público tenha uma sensação de pertencimento ao grupo, à música e ao contexto social em que estão inseridos. O sucesso na construção dessa relação entre a banda e o seu público está refletido na dimensão da imagem, quando as convulsões coletivas descritas por Medeiros (2017) descrevem a imagem de que o BaianaSystem possui o melhor show do Brasil, confirmado pela votação popular nos dois maiores festivais realizados no país: o Lolapalooza e o Rock in Rio (IZEL, 2017).

5 A LIDERANÇA COLETIVA E SEUS IMPACTOS NA VISÃO DO GRUPO

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

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

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

A liderança coletiva tem muitos pontos positivos nos processos de gestão da carreira do BaianaSystem, mas também apresenta suas dificuldades. É natural que ocorram situações em que, por mais que cada integrante tenha as suas responsabilidades, sejam necessárias as opiniões de todos sobre uma função específica. Em um grupo que possui um posicionamento político, social e artístico bastante forte e claro, podem ocorrer, por exemplo, discussões sobre a participação em eventos que destoem do que caracteriza a banda, que vão de encontro a esse posicionamento. Pode ocorrer de alguns integrantes desejarem participar e outros não, num processo onde deve prevalecer o desejo coletivo e a identidade estabelecida do BaianaSystem.

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

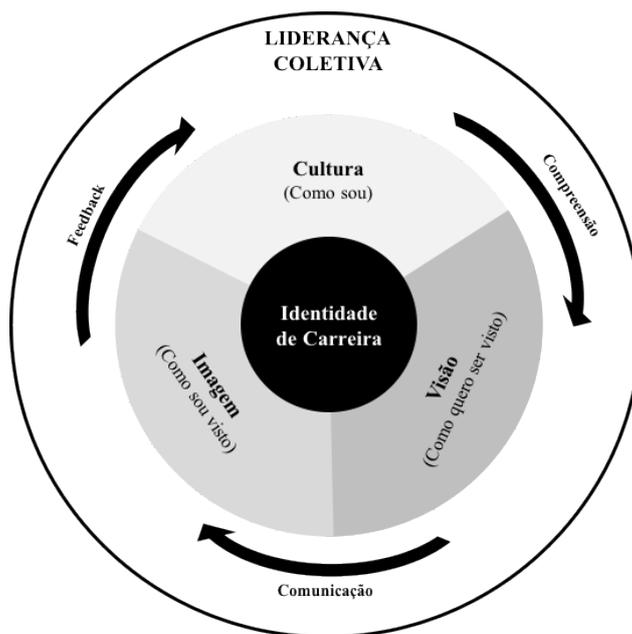
comportamento, na dimensão da cultura, transformação social, na visão, e posicionamento político, presente tanto na dimensão da visão quanto na imagem.

5.1 Gestão da carreira e dinâmica da identidade organizacional

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

A dinâmica da identidade organizacional possui três dimensões que, alinhadas, resultam em um bom entendimento da personalidade de uma organização e a sua comunicação. São elas a imagem organizacional, a cultura organizacional e a visão estratégica (HATCH; SCHULTZ, 2008). Na gestão de carreiras, elas são adaptadas ao contexto da vida profissional de uma pessoa. Assim, a imagem representa como os outros veem o indivíduo; a cultura caracteriza os valores desse profissional e tudo o que forma a sua personalidade; a visão, por sua vez, é a forma como ele deseja ser visto. O modelo adaptado da identidade organizacional no contexto das carreiras é apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo de Identidade de Carreira



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

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

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

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

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

5.3 A liderança coletiva e a gestão da visão nas carreiras criativas

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

Nos processos de gestão organizacional, a liderança compartilhada tem sido cada vez mais aplicada, em busca de dividir as responsabilidades e de considerar diferentes opiniões nos processos decisórios. Esse formato surge em detrimento da estrutura tradicional das organizações, onde

há um líder único e centralizador do poder de decisão dentro de uma organização. Esse modelo pode não se aplicar no estudo de carreiras de indivíduos do mercado tradicional, onde a pessoa é responsável unicamente pela sua própria trajetória. Contudo, nas carreiras criativas, muitas vezes, há a necessidade de outras pessoas que trabalhem em conjunto, cuidando da gestão dos processos destas carreiras.

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

Trabalhar na definição da visão estratégica é um passo fundamental no processo de gestão da identidade de carreira nas indústrias criativas. É essa dimensão a responsável pela interpretação dos conceitos que descrevem a formação cultural de um profissional e pela definição sobre como ele deseja ser visto pelo seu público e por seus pares, culminando na dimensão da imagem. Isso implica em entender que a visão não é uma dimensão que deve ser trabalhada de maneira isolada, mas em total alinhamento com as outras dimensões, formando a identidade organizacional na carreira criativa.

5.4 Discussão

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

A proposição, feita nesse artigo, que adapta um modelo de identidade organizacional ao contexto das carreiras criativas, possibilita um novo rumo no entendimento da função da identidade nas carreiras da economia criativa. Em contraponto à tradição que foca a relação entre a identidade e as

formações pessoal e social de uma pessoa, a identidade organizacional analisa o indivíduo inserido no contexto de uma organização. A realização de novos trabalhos, de acordo com essa premissa, pode ser enriquecedora para o desenvolvimento de novas informações nesse campo de estudo.

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

6 CONCLUSÕES

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

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

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

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adamson, S. J., Doherty, N., & Viney, C. (1998). The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice. *British Journal of Management*. 9(4), 251-259.

Anderson, C. (2006). *A Cauda Longa: do mercado de massa para o mercado de nicho*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus.

Andrade, G. A. de, Kilimnik, Z. M., Pardini, D. N. (2011). Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de Ciências da Administração*. 13(31), 58-80.

Barley, S. R. (1989). Careers, identity, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. In Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. *Handbook of Career Theory*. Estados Unidos: Cambridge University Press.

Bauman, Z. (2005). *Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi/Zygmunt Bauman*. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar.

Bendassolli, P. F., & Jr., T. W. (2010). O Paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. *Organizações & Sociedade*. 17(53), 259-277.

Chanlat, J. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas*. 35(6), 67-75.

Collin, A. (2007). The Meanings of Career. In Gunz, H, & Peiperl, M. *Handbook of Career Studies*. Canadá: Sage Publications.

Colomby, R.K., Peres, A. G. da L., Lopes, F. T., & Costa, S. G. da. (2016). A pesquisa em história de vida nos estudos organizacionais: um estudo bibliométrico. *Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*. 03(08), 821-856.

Crevani, L., Lindregm, M., Packendorff, J. (2007) Shared Leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction. *Internacional Journal of Leadership Studies*. 3(1), 40-67.

Davis, J. P., Eisenhardt, K. M. (2011). Rotating leadership and collaborative innovation: recombination processes in symbiotic relationships. *Administrative Science Quarterly*. 56(2), 159-201.

Denis, J. L., Langley, A., Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management*. 6(1), 211-283.

Dias, E. A., Oswaldo, Y. C. (2012). Plano de Carreira como instrumento efetivo de gestão integrada de pessoas: relato de uma consultoria em administração pública. *Caderno Profissional de Administração – UNIMEP*. 2(2).

- Escoffery, C., Kenzig, M., Hyden, C., & Hernandez, K. Capitalizing on Social Media for Career Development. *Health Promotion Practice*.
- Freire, J. R. S., Santos, I. C. dos, Santos, S. A. dos, Castro, A. D. M. de, & Soares, D. A. S. R. (2014). Empreendedorismo tecnológico como opção de carreira na aposentadoria. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. 03(02), 94-119.
- Genes, F., Craveiro, R. U., & Proença, A. (2012). Inovações Tecnológicas na Cadeia Produtiva da Música no Século XXI. *Sistemas & Gestão*. 07(02), 173-190.
- Goldschmidt, W. (1990). *Human Career: the self in the symbolic world*. Inglaterra: Blackwell Publishers.
- Hall, D. T., Zhu, G., & Yan, A. (2002). Career Creativity as Protean Identity Transformation. In Peiperl, M., Arthur, M., & Anand, N. *Career Creativity: Explorations in the remaking of work*. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Hall, S. (1999). *A identidade cultural na pós-modernidade* (3rd ed.). Rio de Janeiro, RJ: DP&A.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Ibarra, H., & Deshpande, P. H. (2007). Networks and Identities: reciprocal influences on career processes and outcomes. In Gunz, H., & Peiperl, M. *Handbook of Career Studies*. Canada: Sage Publications.
- Inkson, K. (2004). Images of Career: nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior*. 65, 96-111.
- Inkson, K. (2007). *Understanding Careers: the metaphors of working life*. Nova Zelândia: Sage Publications.
- Kidd, J. M. (1998). Emotion: an absent presence in career theory. *Journal of Vocational Behavior*. 52, 275-288., vol. 52, p. 275-288, 1998.
- Lindgreen, M., Packendorff, J. (2009). Project leadership revisited: towards distributed leadership perspectives in project research. *Project Organization and Management*. 1(3), 285-308).
- Lindgreen, M., Packendorff, J. (2011). Issues, responsibilities and identities: a distributed leadership perspective on biotechnology R&D management. *Creativity and Innovation Management*. 20(3), 157-170.
- Maudonet, D. L., & Jr., T. W. (2015). Estratégias de reorientação da carreira musical frente às mudanças tecnológicas e institucionais. In Anais do XXXIX EnANPAD. Belo Horizonte, MG.
- Meijers, F. (1998). The development of a career identity. *International Journal for the Advancement of Counseling*. 20, 191-207.
- Merril, B., & West, L. (2009). *Using Biographical Methods in Social Research*. Estados Unidos: Sage Publications.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. 41(3), 8-19.
- Pereira, D. F. (2013). *Planejamento de carreira: estudo exploratório na modalidade à distância* (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Roman, L. A. (2014). Using social media to enhance career development opportunities for health promotion professionals. *Health Promotion Practice*. 15(4), 471-475.
- Rouleau, L. (2015). Studying strategizing through biographical methods: narratives of practices and life trajectories of practitioners. In Golsorkhi, D., Rouleau, L., et al. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Sauerbronn, J. F. de, & Barros, D. F. (2010). Pirataria e download como comportamento desviante e as técnicas de neutralização usadas pelos consumidores. *Revista Gestão e Sociedade*. 4(8), 513-538.

Silva, D. R. da, & Sant'Anna, P. A. (2015). Turismo e afirmação da identidade cultural: impactos psicossociais da atividade turística em Diamantina. *Revista Turismo – Visão e Ação*. 17(1), 150-178.

Silva, V. de L. R. da, Dib, L. A., & Carvalho, C. A. S. de. (2016). Estratégia para indústrias em declínio: o caso Som Livre na indústria fonográfica brasileira. *Revista Gestão e Planejamento*. 17(3), 417-431.

Svejenova, S. (2005). 'The Path with the Heart': creating the authentic career. *Journal of Management Studies*. 42(5), 947-974.

Thorpe, R., Lawler, J. (2011). Locating distributed leadership. *International Journal of Management Review*. 13, 239-250.

Turri, S. N. Z.; & Junior, O. F. de A. (2015). Transformações na indústria fonográfica no Brasil: mudanças no modelo de negócio pelo uso da internet. *Revista Administração em Diálogo*. 17(1), 86-117.

Wilkoszynski, C. do C., & Vieira, F. de O. (2013). Carreiras contemporâneas: desafios e contradições frente às mudanças do mundo do trabalho. *Revista de Gestão da Unilasalle*. 2(1), 39-58.

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