

## UM ESTUDO SOBRE A JORNADA PROFISSIONAL DO ARTISTA E AS TEORIAS DE CARREIRA

Adriano Batista Alves<sup>1</sup>

### RESUMO

O artista, analisado como profissional, conduz sua carreira de maneira dissociada do modelo de gestão organizacional, ora em parte por seu trabalho lhe permitir, ora por lhe condicionar a uma estrutura que depende de sua criatividade e demais competências específicas do ofício. Este artigo é resultado de uma pesquisa de dissertação de mestrado onde se propõem a análise das configurações e desdobramentos da carreira de artistas; a fim de se compreender os pontos específicos que se convergem com os modelos adotados pelas teorias de carreiras. O referencial teórico apresenta três das principais teorias, sendo estas as de *Carreiras Tradicionais*, *Proteanas* e *Sem Fronteiras*, onde se puderam estabelecer referências para os resultados analisados das pesquisas. Foi aplicada uma entrevista a cada um dos artistas respondentes focalizando o início de suas carreiras, o momento atual, suas dificuldades e transitoriedade, pautando a análise nos conceitos de entrega, gerenciamento de incertezas, desenvolvimento de competências e transformações da carreira. Conclusivamente, o trabalho demonstra através da pesquisa que a jornada de cada artista aponta para um constante desenvolvimento de competências, a capacidade de se adaptar às incertezas, a mobilidade horizontal de suas carreiras e criação de networking, que conduz os resultados da pesquisa para um modelo de carreiras multi direcional.

**Palavras chave:** Carreiras, artistas, carreiras sem fronteiras

### ABSTRACT

*The artist, analyzed as a professional, drives his career dissociated from the organizational management model, either in part for his work allowing, as well for its condition on a structure that depends on his creativity and other specific skills for the labor. This article is the result of a master degree research which it proposes to analyze the configurations and developments of artists career, in order to understand the specific points that converges with the models adopted by the theories of careers. The theoretical framework has three main theories, which are the Traditional Careers, Proteans and Boundaryless ones, which could provide references for the results on the analyzed surveys. An interview was applied to each of the respondents focusing on artists career beginning, the present time, its difficulties and transience, basing the analysis on the concepts of deliverance, uncertainty management, skills development and career changes. Conclusively, this work demonstrates through research that the journey of each artist points to a constant development of skills, the ability to adapt itself to the uncertainties, the horizontal mobility of their careers and the networking creation, which conducts the search to a multi-directional career model results.*

**Keywords:** Careers, artists, boundaryless careers.

---

<sup>1</sup> Bacharel e Mestre em Administração pela PUC-SP, atualmente professor na área de Gestão de Pessoas na mesma instituição. Email: [abalves@pucsp.br](mailto:abalves@pucsp.br)

## 1. Introdução

Muitas das profissões pesquisadas são beneficiadas com os estudos da administração através dos modelos de gestão de carreiras e transformações do trabalho, sendo que na maioria das vezes estes estudos, especialmente os de carreira, acabam voltados para o universo organizacional; mantendo o ponto focal no desenvolvimento e crescimento pessoal dentro do conceito de emprego e empregabilidade.

Com o objetivo de se compreender e traçar um modelo das carreiras de artistas, estas as quais transcendem a empregabilidade e os modelos de carreiras organizacionais, o artigo faz uma análise da estrutura do *modus operandi* dos profissionais da arte dentro de uma diversidade de atividades, associando-se com o conceito de networking, a demanda de trabalho, o desenvolvimento de competências, o modelo de desenvolvimento horizontal e o trabalho desvinculado de emprego.

Observa-se, porém, que o modelo de carreiras dos artistas pesquisados neste artigo, assim como de parcela significativa dessa categoria profissional, se dissocia dos modelos de carreiras tradicionais e apresentam características de *Carreiras Sem Fronteiras e Proteanas*, mas nunca isoladamente, construindo uma evolução de carreira muito específica e diferenciada; pautando-se nestas diferenças da profissão de artista que constitui a principal justificativa deste artigo.

A pesquisa se realizou através de entrevista com artistas de diferentes áreas de produção, tendo oito questões de fundo focalizando as transformações e desdobramentos em suas carreiras. Contando com a necessidade de um enquadramento em mais de um modelo dos estudos de carreira, a análise qualitativa de resultados foi devidamente aplicada de modo ao estudo lidar com os componentes sociais e pessoais das escolhas da profissão, gerenciamento de incertezas, início e tempo presente de suas carreiras.

O artigo, resultado de uma pesquisa de dissertação de mestrado, divide-se em cinco partes, sendo que além da introdução, o referencial teórico dos estudos de carreiras, a metodologia aplicada na pesquisa, a análise dos resultados e conclusões da pesquisa.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Os modelos tradicionais de carreiras

Os estudos sobre carreiras organizacionais iniciaram suas aplicações através da observação das estruturas de carreira advindas desde a década de 1960; criando forma e estrutura em meados dos anos 70 e início dos 80. Alguns dos principais autores partiram pela definição do termo carreira, como na proposta de London e Stumph (1982), que classifica a carreira como a ocorrência de transições ligadas a necessidades individuais e imposições da organização e sociedade. Hall (1976), em convergência com o conceito destes autores, coloca com suas palavras que “carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associados com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”.

Segundo Martins (2001), etimologicamente a palavra carreira se origina do latim *via carraria*, que significa estradas para carros. (Chanlat, 1995 in Balassiano, 2007: Carreiras e cidades: existe um lugar melhor para se fazer carreira?). Ao longo do século XIX, com a segunda revolução industrial e sua constante evolução no mundo ocidental, carreira torna-se um termo relacionado à trajetória da vida profissional de um indivíduo no período de sua vida.

Os estudos sobre carreiras tornaram-se efetivos com três obras publicadas nos anos 70: *Career in organizations* (Hall, 1976), sendo esta a base sólida para traçar os estudos das características e desenvolvimento de carreiras nas organizações, *Career dynamics* (Schein, 1978), cujo autor 10 anos antes desta obra realizou pesquisa junto à formandos de um curso de pós graduação de modo a observar as respectivas escolhas profissionais e seu desenvolvimento como carreiras; o qual cunhou-se o termo *âncoras de carreiras* como resultado desta pesquisa, e *Organizational careers* (Van Maaner, 1977), focalizado na ascensão de carreira alinhada com as necessidades pessoais e expectativas da empresa em relação ao seu corpo de funcionários.

Com esta literatura inicial, que apontava para um caminho a se seguir no desenvolvimento destes estudos, no início dos anos 80 os autores Arthur, Hall e Lawrence notaram que eventos temáticos foram se realizando, gerando material para produção acadêmica, este por sua vez, alavancada pelo período dos estudos que se tornaram simultâneos entre teoria e prática. Os mesmos publicaram o livro *Handbook of Career Theory*

(1989) consolidando o material de pesquisa. Esta obra ainda é grande referência nos estudos de carreiras organizacionais.

Chanlat (1995) denomina e organiza um modelo moderno de carreiras, em face as mudanças de ordem social, como o ingresso das mulheres no mercado de trabalho, a elevação dos graus de instrução e a flexibilização do trabalho, assim como sua força.

### **2.2. A Carreira Proteana**

Em relação ao modelo tradicional e ao organizacional, a *Carreira Proteana* - cujo nome se dá em referência à mitologia grega onde *Proteus* era o deus do mar e mudava sua forma para cada situação - apresentam diferenças substanciais, entretanto, estas também voltadas para o desenvolvimento das carreiras na esfera organizacional.

Segundo Hall (2002), autor que propôs os termos e características deste formato de carreira, ao contrário da estabilidade que delineia as carreiras tradicionais, é dentro de um cenário de instabilidade que este contrato de carreira toma forma, substituindo as relações profissionais de longo pelas de curto prazo. As *Carreiras Proteanas* definem-se principalmente pelas seguintes características:

- Autonomia;
- Habilidade para ampliação de conhecimento;
- Redirecionamento da carreira e da vida;
- Mudanças frequentes;
- Cenários de instabilidade;
- Planejamento sob incertezas;
- Networking.

A principal característica da *carreira proteana* é o contrato psicológico, que desta vez o indivíduo faz consigo mesmo, onde o sucesso psicológico é o principal objetivo. No modelo tradicional existe um contrato psicológico entre empresa e empregado onde a noção de sucesso é proveniente de fatores externos, como reconhecimento, promoções, remuneração e notoriedade no ambiente social.

Na perspectiva da *Carreira Proteana* a satisfação pessoal é a principal orientação de motivação e busca profissional; associando invariavelmente as esferas profissionais, individuais e familiares em um contexto uno com o indivíduo. Este contrato é baseado em uma natureza *outcome-based*, e não *behavior-based* (Balassiano, 2005:4).

### 2.3 *Carreiras sem Fronteiras*

Em face à atual competitividade e a respectiva necessidade de flexibilidade e agilidade, a *carreira sem fronteiras* tem sido proposta como modelo de relação das pessoas com a organização. Observando o cenário do Vale do Silício, onde os profissionais possuíam uma relação transacional com as empresas e vice-versa, o conceito prevê uma relação independente, onde as pessoas são as responsáveis por sua mobilidade profissional, esta diretamente proporcional com seu aprendizado e desenvolvimento ao longo da carreira.

O conceito de trabalho agora não mais remete a ter um emprego fixo em uma organização, mas, caracterizado pelo dinamismo, o indivíduo consegue oferecer determinado trabalho à mais de uma empresa, com horários e locais flexíveis. Neste contexto, suas habilidades contribuem para sua independência profissional e, decorrente disto, existe a associação de fatores individuais e familiares na composição da carreira; solvendo a dissociação entre estes como no modelo tradicional.

A *carreira sem fronteiras* apresenta vários tipos e possibilidades de carreira em suas dimensões. A carreira pode caracterizar-se por inter organizacional, ao considerarmos a possibilidade da prestação de um determinado serviço para mais de uma empresa. A carreira agrega valor e possui “negociabilidade” além de um empregador (Lacombe, 2005). Outro exemplo é a carreira acadêmica, favorecida, entre outros fatores, pelo networking, assim como um profissional de publicidade ou artista *freelancer* que amplia sua mobilidade com a utilização de redes de conhecimentos ou sociais. Caracteristicamente, a *carreira sem fronteiras* possui esta denominação por dissolver os limites de desenvolvimento de competências, aprendizado e posições colocados pelo mercado de trabalho e pelas organizações no formato de gestão de carreiras tradicional. Como desdobramento do tema, formam-se novos aspectos que direcionam, motivam e mantêm a carreira do indivíduo, relacionados da seguinte forma:

1. Crescimento e desenvolvimento de competências: Inerente à quebras das fronteiras profissionais, um indivíduo pode neste contexto desenvolver-se de maneira horizontal ao tráfegar por diversas empresas e posições, assim como em outros setores da economia.
2. O cruzamento da estabilidade com a motivação: A estabilidade na carreira é substituída pela motivação fomentada pelo conhecimento, o que anteriormente era pela busca de posição hierárquica. Determinados conceitos não podem ser,

nesta análise, avaliados apenas entre si ou serem considerados em um caráter cartesiano de valores, onde estes apenas estariam invertidos, pois a concepção interna dos profissionais sobre a própria carreira apresenta referências as quais não são associadas diretamente com a visão no formato puramente socioeconômico (posição social e valor financeiro).

3. A responsabilidade da carreira: As *carreiras sem fronteiras* determinam que não exista a estabilidade de emprego que, por sua vez, é determinante na lealdade do funcionário com a empresa. Sem a estabilidade, a carreira que no formato tradicional era de responsabilidade do empregador, o indivíduo ganha autonomia para o direcionamento de sua carreira. A partir de um planejamento alinhado com suas expectativas, competências, aptidões e preferências de ordem pessoais, o profissional tem em suas mãos a condução de sua carreira, e, diferentemente do senso comum, voltada para si como um todo: O alinhamento da carreira com os elementos familiares, individuais e profissionais na composição de seu trabalho, que por sua vez, transcende o emprego.

Dutra (2002), em sua obra sobre carreiras a qual deu início no Brasil os estudos que se dirigiriam aos profissionais locais, coloca a necessidade da manutenção da carreira neste formato e os passos para a construção de um projeto profissional, relacionados a seguir:

1. Autoconhecimento;
2. Conhecimento do mercado;
3. Objetivos da carreira;
4. Estratégias da carreira;
5. Plano de ação;
6. Acompanhamento do plano

Anteriormente ao estudo de Dutra, os autores London e Stumph (1989) afirmavam que o planejamento de carreira depende de três pilares, sendo estas tarefas de responsabilidade do indivíduo:

1. Auto avaliação: Avaliação de qualidades, interesses e potencial;
2. Estabelecimento de objetivos de carreira: baseados na auto avaliação e na avaliação de oportunidades do mercado;
3. Implementação do plano de carreira: Obtenção da capacitação e experiências profissionais para aumento da competitividade e atingir metas.

### 2.4 Conceito de entrega

Considerando os aspectos já enumerados pelos demais autores, observa-se que nas *carreiras sem fronteiras* é fato que também não existam limites entre demais profissões para que cada uma destas seja caracterizada como tal. A exemplo de um publicitário *freelancer*, o qual presta serviço a algumas empresas de comunicação, muitas vezes até concorrentes, este profissional não possui emprego, mas diversos clientes que compõem sua receita. Não existe empregador no sentido do emprego formal e da relação de dependência ou interdependência admitida no modelo de carreira tradicional, mas a independência na condução de seu trabalho como nos horários, mobilidade entre organizações e mesmo na característica de seu trabalho, o qual acompanhará os traços de suas competências adquiridas ao longo de sua trajetória.

Outras profissões obedecem estes mesmos padrões de mobilidade, como no caso de um jornalista que trabalha em mais de uma redação, blogs, mídia televisiva ou demais veículos de informação. Um marceneiro que apresenta determinada especialidade em armários, a título de ilustração apenas, desenvolve dezenas de clientes por seu *know-how*, atendendo a demandas variadas em virtude de seu conhecimento e rede de relacionamento, proveniente desta mesma demanda, quando indicado à outros clientes que possuem perfil e necessidades similares.

O que é comum nestas profissões e profissionais, além da ausência das fronteiras em suas carreiras, é o conceito da entrega daquilo que lhe foi solicitado. Independente das horas trabalhadas, modo de trabalho, assim como organização, instrumental e demais técnicas, o profissional dentro deste modelo de carreira oferece ao seu contratante o “produto” de acordo com a necessidade que o levou a ser contratado. Este aspecto concentra-se no resultado daquilo que é esperado de um indivíduo e seu trabalho; associando suas competências como determinante no conceito de entrega, transcendendo as questões de ordem técnica, funcional e metodológicas.

Segundo Weick (1996), existem alterações de “scripts” na carreira, assim como nas organizações, que demonstra dentro das *carreiras sem fronteiras* um padrão de atuação sobre um destes roteiros, que apresentam alterações em seu significado. Este conceito descreve a funcionalidade do conceito de entrega através da visão do autor:

- ⇒ Auto-organização ao invés de organização;
- ⇒ Pequenos projetos ao invés de grandes divisões;
- ⇒ Ação ao invés de reação;

- ⇒ Provisório ao invés de permanente;
- ⇒ *Autodesenhado* ao invés de burocraticamente controlado;
- ⇒ Esforço por continuidade ao invés de esforço por descontinuidade.

Conforme Dutra (2004, p.35), “os grandes avanços vieram quando começamos utilizar, (...) o conceito de competência como entrega e agregação de valor, e a ele incorporaremos conceitos complementares: o de complexidade e espaço ocupacional”.

Com o alinhamento das competências do indivíduo ao seu ambiente de trabalho, a entrega como resultante desta associação sinérgica é exponencialmente privilegiada pela alavancagem de potencial que tais componentes proporcionam. Este aspecto em particular é comumente relatado como a vocação do indivíduo e sua relação com o trabalho; pontuando o sucesso em sua carreira por esta estar de acordo - alinhada - com suas habilidades e competências. O conceito de Dutra abrange também a auto realização na execução do trabalho e da carreira como jornada, uma vez que sua preparação para a vida profissional é a motivação para ampliação de suas competências que determinará os contornos de sua carreira.

### 3. Metodologia

A pesquisa foi direcionada à gestão de carreiras de artista como objeto de estudo. O foco principal da pesquisa foi recolher as características predominantes e específicas de um grupo de artistas e analisá-las à partir das teorias de carreira, relacionadas ao tradicional modelo organizacional. Com essa escolha, consciente dos limites dos vínculos entre a “profissão de artista” e as teorias de carreira no padrão organizacional, buscou-se a identificação e compreensão da gestão de carreira desses profissionais que fazem da arte seu exercício profissional.

O tipo de estudo deste trabalho é exploratório. De acordo com Babbie (2001), o estudo exploratório é caracterizado por buscar uma aproximação de um fenômeno que é pouco conhecido. O estudo exploratório serve como um ponto de partida para estudos mais minuciosos, pois a partir dele torna-se mais fácil determinar qual é a melhor técnica para a investigação do fenômeno e elaborar hipóteses de forma mais acurada.

O estudo exploratório também se aplica aos casos em que a literatura oferece muitos estudos similares, mas não no contexto específico que se deseja pesquisar. Nesses casos, os

objetivos são: investigar o fenômeno sob uma nova perspectiva e ampliar os estudos existentes (Sampieri *et al*, 2006). O estudo em questão inclui-se nesses casos, pois a trajetória do artista foi tema de diversos estudos. Entretanto, na revisão da literatura foram encontrados poucos estudos que abordassem esse tema sob o ponto de vista das teorias de carreira.

Optou-se pela utilização de entrevistas semiestruturadas que correspondem à modalidade em que o pesquisador utiliza um roteiro preparado previamente. O roteiro serve para estabelecer uma direção, mas não é rígido. O pesquisador possui a liberdade de modificar e incluir perguntas, conforme o desenvolvimento da entrevista. Este ainda pode combinar perguntas fechadas e abertas, dando ao entrevistado a possibilidade de discorrer sobre o assunto pesquisado.

Além do método de entrevista, esta pesquisa também utilizou o método de história de vida. Nessa proposta, o artista será convidado a narrar de maneira ampla e sequencial, suas experiências relacionadas à carreira. Isso possibilita o contato com os significados, os sentimentos e as razões deste profissional, ao longo de seus relatos. Por esse método também é possível conhecer as motivações e consequências dessas escolhas e experiências, sob o ponto de vista da profissão de artista. (Sampieri *et al*, 2006).

Foram escolhidos dez artistas respondentes para a pesquisa. Eles estão relacionados no quadro a seguir, indicando sua área de atuação, idade e formação:

**Tabela 1:** Relação de Artistas Respondentes

Caracterização	Profissão	Idade	Formação
A1	Artista plástico, Ilustrador, Cenógrafo	36	Acadêmica em artes plásticas
A2	Artista plástico, Desenhista, Ator	38	Autodidata
C1	Ceramista, Artista plástica	64	Acadêmica em artes plásticas
M1	Músico	37	Acadêmica em música
A3	Artista plástico	55	Técnico em desenho
M2	Músico	50	Autodidata
A4	Desenhista, Artista plástico	73	Técnico em desenho industrial
M3	Músico, Produtor de cinema	57	Autodidata
M4	Músico	43	Autodidata
M5	Músico	41	Autodidata

Fonte: Artistas pesquisados

As entrevistas foram elaboradas com 08 perguntas de fundo, que poderiam variar de acordo com a produção artística de cada um ou direcionamento da própria entrevista. Outros pontos puderam ser abordados / explorados para se compreender alguma especificidade da carreira em decorrência da profissão ou do desenvolvimento de competências.

Com a coleta de dados através das entrevistas, o material será analisado por meio de método qualitativo, e sem cruzamento de incidências por ferramentas matemáticas, de modo a se extrair todos os componentes sociais envolvidos nos relatos e sentimentos dos entrevistados sobre suas respectivas carreiras, além de abrir para interpretações externas de eventuais pesquisadores, observadores, professores e outros interessados no tema, independente da perspectiva da leitura.

Enquanto análise qualitativa buscou-se identificar no discurso de cada entrevistado as características convergentes da carreira com as teorias de fundo; onde se podem pontuar com clareza e definição todos os componentes dos três modelos de carreira aqui abordados na especificidade de cada pesquisado. Associado ao conteúdo qualitativo, composto por uma análise descritiva dos fatores determinantes, independente se comuns ou isolados, das carreiras dos artistas, fora considerado dados como idade, tempo de profissão, categoria de arte exercida, local de trabalho e renda em unidades de salário mínimo. Estes últimos dados apresentados não possuem qualquer caráter de interpretação e/ou análise quantitativa dos resultados, evitando distorções na avaliação do modelo de carreira artística com as teorias consideradas na pesquisa.

Também, serão associadas às ocorrências mais e menos frequentes do contingente pesquisado a se caracterizar alguns padrões de ordem social e psicológica para facilitação na condução das hipóteses e dentro dos argumentos da pergunta de partida.

#### **4. Análise de resultados**

##### ***4.1 Especificidade da carreira de artista***

O profissional do campo das artes possui proficiência em sua atividade, decidindo e manipulando de forma isolada e autônoma, desde a seleção da matéria prima necessária para seu trabalho, até a avaliação do produto final. Na maioria dos casos, a “profissão de artista” não se associa e não demanda obrigatoriamente inscrição ou permissão dada por organização ou instituição corporativa. Eles são detentores da gestão de suas carreiras em sua plenitude e, basicamente por essa razão, esta profissão requer análise específica ainda que vinculada aos

novos modelos e teorias de carreira. Há, com certeza, desdobramentos especiais que favorecem análise de gestão e de comportamento desses profissionais. Essa especificidade começa no próprio perfil da jornada profissional de artistas que tiram seus recursos exclusivamente de seu trabalho artístico.

Apesar deste panorama, é possível montar, através destas teorias de carreiras, as quais fornecem alguns pilares no que concerne planejamento e manutenção de carreira, principalmente à pesquisas-ação promovidas nos anos 90 com o propósito de se desenvolver o conceito de competências para aplicação organizacional (Dutra, 1999), o desenvolvimento horizontal de carreiras e instabilidade de Hall (1976), o significado de carreira de Martins (2001) e o desenvolvimento contínuo (Arthur, 1996) consolidam um porto seguro para a constatação da existência de carreira de profissionais que não possuem emprego, horários pré-estabelecidos ou que não atuam em uma única área de conhecimento, sendo que o campo artístico por si próprio abre oportunidades para as novas competências.

Esta análise da “profissão de artista” destacará planejamento e manutenção de carreira, com atenção concentrada em quatro conceitos: o de competências para aplicação organizacional (Dutra, 1999), o de desenvolvimento horizontal de carreiras e instabilidade de Hall (1976), o de significado de carreira de Martins (2001) e o desenvolvimento contínuo (Arthur, 1996). Esses conceitos serão contrapostos à realidade do exercício profissional que não possui noção de emprego regular, horários pré-estabelecidos e que não atuam em uma única área de conhecimento. A premissa dessa análise é que o campo artístico por si próprio abre oportunidades para as novas competências.

### ***4.2 O artista e os modelos de carreiras: O modelo de carreira tradicional na jornada profissional do artista***

Caracteristicamente o artista apresenta uma relação vocacional com seu trabalho, em virtude de seu *know-how* e demais conhecimentos específicos associados para a elaboração de uma determinada obra. Entretanto, de maneira diferente do modelo de carreira tradicional, a qual, entre outros aspectos, a empresa, ou empregador, detém a responsabilidade da carreira do indivíduo (Hall), a carreira do artista autônomo requer maior flexibilidade e mobilidade pelo fato que este profissional deve orientar sua trajetória profissional simultaneamente à sua produção.

Naturalmente dissociando-se do modelo tradicional, a carreira do artista não carece do cumprimento de um padrão de horários pré-estabelecidos para realização de suas funções e produção. O que mobiliza o artista em sua criação é a demanda que possui de suas obras,

assim como outra profissão liberal em que o indivíduo flexibiliza sua produtividade de acordo. Muitos destes profissionais, principalmente músicos e artistas plásticos, são favorecidos ou mesmo apreciam o trabalho noturno; onde sua demanda está canalizada, para o músico, ou mesmo desvencilha-se das interrupções que o dia é proveniente.

Ao adotar esta flexibilidade na jornada de trabalho, o artista não se enquadra no horário de trabalho comercial das 8:00 às 17:00h, ou demais variações deste, sejam maiores ou menores, não especificamente pelo tamanho da jornada, mas sim pela forma que esta é proposta: uma carga horária fixa independente da demanda de trabalho não corresponde às expectativas de profissionais que estão dirigidos aos trabalhos sazonais e execução de projetos específicos que apresentam prazos ou datas de início e término em seus cronogramas. Muitos artistas ingressam em uma rotina de trabalho focalizando uma estabilidade em suas carreiras, entretanto a grande maioria acaba retornando ao modelo de trabalho adequado ao formato de trabalho em que se dedica.

### ***4.3 O modelo de Carreiras sem Fronteira na profissão de artista***

A necessidade da flexibilidade que recentemente se impôs às organizações, em razão de fatores externos como crises e realinhamentos da economia, assim como mudanças estruturais provenientes de reengenharia e troca de gerações dentro do ambiente organizacional, se remete à instabilidade global que proporciona mudanças de atitudes (Chanlat, 1994). Este cenário observado nas organizações dos principais setores da economia pode ser diretamente associado ao modelo de *carreiras sem fronteiras*, onde o ambiente de incerteza é a condição natural do ambiente corporativo. A mesma observação ocorre no micro ambiente de carreira projetada pelo profissional das artes onde este, em face de instabilidade na receita e relevante flexibilidade na composição e comercialização de sua obra, remetendo isto á todos os subsetores da arte – música, plásticas, cinema, dramaturgia, entre outros – os modelos se encaixam harmoniosamente em virtude dos aspectos comuns aos defendidos pelas *Carreira sem Fronteiras*.

A jornada de trabalho inflexível associada aos modelos pré-estabelecidos de arte encontrados no modelo de carreiras tradicional, ou organizacional, é um grande fator que remete o formato de *Carreira sem Fronteiras* como o utilizado pelos artistas de uma forma geral, entretanto não é um componente isolado para a formação deste conceito. O artista normalmente reporta-se diretamente ao seu cliente, este, em uma análise comparativamente cartesiana e fria, seria seu “superior imediato” na escala hierárquica tradicional, entretanto

este modelo não se aplica ao modelo de relação deste profissional com seus clientes, de modo que as características de base do artista prevalecem dentro do conceito de entrega (Dutra, 2002) do trabalho; estando aquele que o solicita assim fazendo em virtude da afinidade com a obra do autor. Este exemplo apenas ilustra como as comparações entre carreiras tradicionais e sem fronteiras não podem ser linearmente, cartesianamente, comparadas. Existem elementos que não convergem em nenhum dos pontos, a não ser do indivíduo, para efeito de análises comparativas além dos modelos estudados.

Este fator, de tomada de decisão e atendimento por demanda individual, remete ao artesanato da idade antiga e média, onde estes desenvolviam habilidades e recebiam solicitações de trabalhos em virtude destas. A condução de sua carreira através das competências que lhe são atribuídas é uma das características de uma carreira sem fronteira que o artista adota, mesmo que intuitivamente. O exemplo direciona à entrevista concedida por M4, onde este músico descreve que, enquanto se desenvolvia estudando violão com alguns mestres, trabalhava em uma instituição bancária. Em um determinado momento se sentiu proficiente para execução de temas musicais e ministrar algumas aulas de violão para colegas de trabalho que o reconheciam como um músico amador acima da média e apto para compartilhar estes ensinamentos para leigos interessados. Como conseguia lecionar através destas aulas de violão, depois do expediente comercial, e recebia alunos que o indicavam, pois estavam satisfeitos com o desempenho dele como professor, M4 optou por deixar a carreira de bancário para dedicar-se exclusivamente às aulas de violão ao grupo de alunos que conseguira. Trazendo para o conceito de *carreiras sem fronteiras*, é possível traçar um paralelo na carreira deste profissional e alguns tópicos determinantes na identificação da gestão de *carreiras sem fronteiras*, como:

- a. **Troca da estabilidade pela instabilidade:** Este não mais possuía salário fixo, pois neste novo modelo de trabalho que adotara sua receita variava de acordo com o número de alunos que o contratavam; trazendo unicamente para si a responsabilidade que um trabalho bem conduzido seria a principal garantia que possuía da entrada de recursos financeiros. Existem períodos tanto com maior como com menor demandas; conseqüentemente a mesma oscilação financeira faz com que o artista não faça planejamento de longo prazo no que concerne seus compromissos financeiros. O exemplo deste músico pontua os demais pesquisados que, em sua totalidade, optaram por carreiras que, mesmo inicialmente estável, onde descaracterizo a busca desta como fim, mas como desenvolvimento

horizontal e fonte de networking, apresentam-se como detentores responsáveis de suas carreiras, esta criando uma forma, moldando-se à partir das trilhas que o artista segue e desenvolve suas competências. Ilustrando este conceito, que remete a transição do modelo tradicional na carreira do artista para o modelo de instabilidade, ou sem fronteiras, a análise do tema remete aos depoimentos de A3 e M4, quando optaram pela carreira de artista independente, sobrepujando a carreira corporativa que possuíam. No caso de A3, este com formação de ilustrador, trabalhava em agência de publicidade e possuía considerável identificação com sua posição, principalmente quando estava no departamento de criação e M4, que trabalhava em um banco e não possuía identificação com seu trabalho, igualmente decidiram gerir a própria carreira com trabalhos autorais e ministrando aulas respectivamente. Um fator que é defendido nesta dissertação é a inevitável impossibilidade de dissociação das teorias de carreira ao longo da análise das carreiras dos artistas, considerando que estas são complementares para o objeto de estudo. Assim, é possível associar diferentes tópicos onde tais fatores, como a instabilidade, são inerentes e indissociáveis na construção deste formato de carreira.

- b. **Networking:** Mesmo considerando algum material promocional que fazia voltado a alcançar novos alunos potenciais e consolidar novos horários em sua grade de aulas, a maior fatia de estudantes era proveniente de indicação de outros alunos regulares, que, como já enunciado, estavam satisfeitos com as aulas recebidas e direcionavam colegas, amigos ou familiares que apresentavam mesmo interesse de aprendizado musical. Este exemplo é fortemente aplicável nos exemplos da ceramista C1, que além de ministrar aulas de cerâmica, vende suas peças para pessoas que chegam a ela através de clientes e/ou alunos que, em determinada oportunidade, apresentou sua obra a estes enquanto clientes potenciais, assim como os trabalhos de ilustração e plástico de A1 e A3, os quais possuem uma carteira de clientes que foram desenvolvidos a partir de consumidores, os quais outrora foram também indicados para estes artistas para que suas demandas fossem atendidas. Outro fator importante, mas que será melhor estudado em outro tópico, é que o modelo de precificação de seus serviços e produtos são diferenciados quando dirigidos a este perfil de cliente e clientes cuja relação é mais profissional,

a exemplo de galerias de arte, revendas ou contratantes para serviços com fins promocionais e/ou publicitários.

Trazendo para o conceito de *Networking* (Arthur; Rousseau, 1996), o profissional estabelece relacionamentos ao longo de sua carreira onde é possível conseguir um amplo leque de “conexões” interpessoais em relação ao tempo de atuação no mercado. O que se contextualiza aqui é a necessidade de se formar a cadeia de relacionamento, ou *networking*, simultaneamente à formação da carreira independente do artista; não necessariamente dentro do modelo organizacional, onde também as fontes de relacionamento são abundantes e duradouras. Segundo Saxenian (1996), as oportunidades são definidas pelas regiões e suas relações, e não pelas organizações.

- c. **Estrutura hierárquica:** O aspecto de não adaptação ao modelo tradicional de carreiras engloba além do fator horário pré-determinado de trabalho, envolve o fator de relacionamento hierárquico. Desde a revolução industrial, é característico que as empresas se tornassem departamentalizadas em razão da divisão do trabalho proposta por Adam Smith, assim como a gestão hierárquica para que facilitasse a maneira de controlar e conduzir o trabalho através da mão-de-obra operacional. Admitindo-se que o trabalho do artista não apresenta tal divisão, em face que sua produção intelectual e manufatura nunca se dissociam e são componentes de um mesmo processo, que é a realização da obra, o profissional da arte toma as “rédeas” desta do início ao fim, onde cabe a si mesmo as tomadas de decisão e avaliação do produto final. A partir desta análise, o conceito de hierarquia não cabe no modelo de trabalho e de *Carreiras sem Fronteiras* dos artistas em razão da inadequação de um processo criado a partir da fragmentação de operações, não observadas no trabalho artístico. O exemplo estende-se além dos trabalhos de manufatura de peças e obras de arte, como no caso do trabalho imaterial da música, cujo resultado é intangível. O artista musical, que compõe uma peça ou tema, pode criá-lo sozinho ou em parceria com um ou mais músicos envolvidos, entretanto a contribuição destes é linear e horizontal; não havendo uma hierarquia neste processo. O caso explicita um exemplo de associação de competências que são complementares na composição de um produto final.

#### ***4.4 O modelo de Carreiras Proteanas aplicado ao artista***

As *Carreiras Proteanas* apresentam uma mobilidade que pode ser observada no momento em que o profissional das artes expande suas habilidades, ou competências, através da busca de novos conhecimentos. Aplicado ao modelo organizacional, como poderá ser visto no referencial teórico desta dissertação, esta mobilidade refere-se ao deslocamento que o profissional tem entre empresas ou setores da economia; caracterizando sua capacidade de transitar no mercado através do uso de suas competências e alinhado com seus interesses ou necessidades presentes deste mercado. Ao desenvolvê-las estabelece, no conceito de *Carreiras Proteanas*, um deslocamento horizontal em sua carreira e aumenta sua “empregabilidade”: realiza o aumento de suas competências essenciais para a execução de seu ofício. Como em uma carreira distinta por sua natureza, não existe estrutura de ascensão hierárquica e busca de posição dentro de uma organização, trazendo à realidade do artista a possibilidade de expansão do conhecimento como crescimento em sua carreira.

Um artista não obrigatoriamente se concentra em um único projeto exclusivamente ou por muito tempo, em virtude de seu leque de possibilidades para o oferecimento de seu trabalho. Este pode apresentar projetos à empresas diferentes ou mesmo concorrentes, atender consumidores de obras personalizadas ao mesmo tempo, listar potenciais clientes que possuam perfil para uma obra específica, tudo isso podendo acontecer em um mesmo período de sua carreira. É determinante para este indivíduo ser leal à sua identidade profissional e também às necessidades / desejos de seus clientes independentemente da sua área de atuação no campo das artes. Esta fidelidade transcende a fidelização que as empresas promovem com seus funcionários, através do mecanismo da estabilidade, no sentido de que não existem as condições estabelecidas pela organização. Existe um contrato psicológico (Brown, 1996) em que o artista determina sua produção alinhada com sua satisfação pessoal e que o resultado desta esteja alinhado não apenas com seus objetivos, mas também com os de seus clientes.

Contracenando com o autor e demais artigos escritos que relacionam as propriedades da *Carreira Proteana*, o depoimento de M2, que atribui seu ingresso no curso de pedagogia como complementar ao ensino de música que ministra em escola de ensino fundamental. O artista neste caso deseja aprimorar suas competências de professor de modo a otimizar a estrutura de seu método de ensino de música aos jovens em idade escolar e, visualizando as tendências de sua carreira de professor especificamente, acredita que em um futuro próximo poderá ser requisitado aos professores do ensino fundamental II a capacitação de pedagogo, como já ocorre com as demais matérias da grade regular. Esta análise de cenários que M2

efetuou, basicamente demonstra duas vertentes que caminham simultaneamente e sem divergências:

1. O desenvolvimento horizontal como componente da profissão de músico: sua opção qualifica seu desejo de capacitação (competência) e adaptação (*carreira proteana*) com o mercado que está atuando. Este desenvolvimento já é proveniente de um desdobramento, considerando que o entrevistado iniciou sua carreira como músico contratado para tocar em turnês e gravações de discos.
2. O fator de estar se antecipando em face às tendências e qualificando-se previamente á necessidade mediante uma resolução institucional em relação à esfera de ensino que se encontra. Esta caracteriza-se como um componente de *Know-Why*; onde o artista em questão conhece os fundamentos de sua profissão e naturalmente os elementos para gestão de sua carreira.

### **4.5 Contrato psicológico**

O contrato psicológico de uma *carreira proteana* é, como descrito na teoria, o critério de sucesso ser interno ao invés de externo (Hall, 1976). Este modelo de contrato estende-se para as *carreiras sem fronteiras* admitindo que o indivíduo associe seu trabalho a demais esferas de sua vida, como a família, ambiente de trabalho, necessidades individuais e, de um modo geral, expectativa de resultados alinhados à qualidade de vida. Este mesmo autor afirma que o indivíduo que adota este tipo de carreira deve desenvolver um alto senso de identidade e adaptabilidade pessoal, sendo que muitos gostam da liberdade que este tipo de carreira proporciona, e outros sentem como uma lacuna a falta de suporte externo, este último um dos fatores do modelo tradicional à fidelização profissional. A estrutura psicológica para o artista é adversa à estrutura que favorece a dependência a um suporte e controladora do sentido e velocidade da carreira.

Ademais, segundo Dutra (2010), o contrato psicológico pode ser estabelecido entre funcionário e empresa. Este está intimamente ligado ao contínuo desenvolvimento que advém de um ambiente mais competitivo, onde a remuneração e reconhecimento através de promoções e aumentam o nível de contribuição dos envolvidos. Entretanto, segundo o mesmo autor, existe um novo contrato psicológico que é influenciado por mudanças de expectativas

das pessoas para com a organização. Desta vez, as pessoas percebem que sua mobilidade, não mais restrita à presente organização, mas ao mercado externo, está vinculado ao seu desenvolvimento pessoal.

Este novo contrato toca em pelo menos um ponto com o de gestão de carreiras do artista, dentro do foco da teoria de *Carreiras Proteanas*, em virtude da adoção do desenvolvimento contínuo como padrão de empregabilidade, e, como no caso do objeto de estudo, seu andamento pelas categorias da arte em que pode estabelecer uma relação profissional com a ampliação de suas competências específicas. Este caso pode ser ilustrado por um artista plástico que aprende uma determinada técnica para ingressar em um projeto de trabalho que requeira um determinado trabalho o qual este é capacitado, mas ainda não possui a competência específica, ou do ingresso em um outro ramo da arte. Trazendo o exemplo da pesquisa, nota-se no caso de M3, que em um determinado momento de sua carreira musical aceitou o convite para trabalhar como produtor assistente de moda que, posteriormente, o habilitou a trabalhar como produtor de cinema. Tal tangenciamento em sua carreira não comprometeu, mas na verdade, agregou valor e possibilidades em sua trajetória, onde podemos obter a leitura de empregabilidade dentro do âmbito organizacional de desenvolvimento de competências.

O desenvolvimento de competências que ilustra a teoria destes autores e também pesquisadores do tema é colocado aqui de maneira a ser indissociável do contrato psicológico estabelecido pelo artista e sua profissão, onde enfaticamente defendo sua diferença e incompatibilidade com o contrato estabelecido entre funcionário e empresa. O contrato psicológico, contemplado principalmente pelos estudos de *Carreira Proteana*, é a busca da satisfação pessoal na realização do ofício que o indivíduo exerce alinhado com suas competências.

### **5 Considerações Finais**

Durante as entrevistas com os artistas, ficou esclarecido que estes profissionais procuraram estabilidade no momento inicial de suas carreiras, quando se sentiram aptos para exercer suas funções em razão do amadurecimento de suas competências fundamentais.

No relato de A3, ele coloca a respeito de seu ingresso em uma agência local de propaganda que, além de ser um emprego fixo, foi onde pôde desenvolver competências adicionais às suas; estas inicialmente dirigidas para o desenho, ilustrações e pintura em telas.

O trabalho como diagramador favoreceu a ampliação deste conhecimento, que não obteve em sua formação acadêmica de artista plástico. Após este período que o mesmo descreve como “estágio”, sentiu-se motivado a se mudar para outro estado por motivos diversos, onde posteriormente procurou trabalho em empresas do mesmo segmento, entretanto, vinculou-se a uma empresa de grande porte em um momento que se caracterizou por profissional pleno, com remuneração proporcional ao cargo ocupado.

Pode-se dizer, associando o conceito do formato de trabalho do artista com este período inicial, que a estabilidade que se procura advém da necessidade de adquirir o *know-how* necessário além das competências adquiridas durante o período acadêmico e conseqüentemente do *know-whom* (Dutra, 1996), ou networking, criado a partir destas experiências.

Com estes dois componentes, o artista sente-se amplamente seguro em relação a sua carreira, pois, concluída a etapa inicial, este profissional pode transitar pelas empresas do mesmo ou de outro segmento; exercendo e aprimorando suas competências, caracterizando assim o desenvolvimento horizontal contemplado no modelo de *carreiras sem fronteiras*.

### Referências Bibliográficas

- ANTUNES, R. *A dialética do trabalho: Escritos de Marx e Engels*. São Paulo: Ed. Expressão Popular, 2004.
- BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira e FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2004, vol.8, n.3, pp. 99-116. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_260.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_260.pdf)>. Acesso em 03/02/2010.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.
- COSTA, A. de Carvalho. *Anônimas odisseias: A dupla destituição do direito á educação e ao trabalho na infância e na vida adulta*. São Paulo: Annablume Editora, 2005.
- DUTRA, J. SOUZA. *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.
- DUTRA, J. SOUZA. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.
- ECO, U. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Ed. Perspectiva, 2005.
- GARRET, A. *A entrevista, seus princípios e métodos*. Rio de Janeiro: Ed. Agir, 1964.

- FILHO, ANTONIO F. S. *Vivendo de Cinema*. Tese (Doutorado em Comunicação e Artes) – Escola de comunicação e Artes. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.
- GORZ, A. *O Imaterial: Conhecimento, Valor e Capital*. São Paulo: Annablume Editora, 2005.
- HOBBSAWN, E. *História social do Jazz*. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2009.
- IBARRA, H. *Workingidentity: Unconventional Strategies for Reinventing your career*. Boston: Harvard Business School Press.
- JONES, CANDANCE. Careers in Project Networks: The Case of the Film Industry. In: Arthur, Michael B. (Org.). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford university Press, 1995.
- LACOMBE, B. MARIA BRAGA, et al. O modelo da *Carreira sem Fronteiras* no contexto organizacional: Pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil. São Paulo: FGV-EASP/GV Pesquisa, relatório de pesquisa n. 8, 2005.
- RIFKIN, J. *O Fim dos Empregos: O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Ed. Mc Graw-Hill, 1996.
- SAMPIERI, R. HERNANDEZ. *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: Ed. Mc Graw Hill, 2006.
- SCALABRIN, A. CARLA. *Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: um estudo descritivo sobre decisões de opt-out*. Dissertação de mestrado: Faculdade de Economia, administração e Contabilidade – FEA – Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2008.
- SENNET, R. *A corrosão do caráter: Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2007.
- SCHEIN, EDGAR H. *Carrer anchors revisited: Implications for career development in the 21<sup>st</sup> century*. Academyof management executive, 1996, Vol. 00: No. 0.
- VIEIRA, M. MILANO FALCÃO e ZOUAIN, D. MORAES. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.