

Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Carolina Rosa Estrella de Pinho

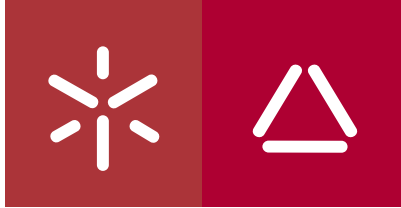
Os efeitos do modelo de gestão horizontal
na comunicação e produção audiovisual da
empresa Creative Lemons

Os efeitos do modelo de gestão horizontal
na comunicação e produção audiovisual da
empresa Creative Lemons

Carolina Rosa Estrella de Pinho

UMinho | 2019

Novembro de 2019



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Carolina Rosa Estrella de Pinho

**Os efeitos do modelo de gestão horizontal
na comunicação e produção audiovisual da
empresa Creative Lemons**

Relatório de estágio
Mestrado em Ciências da Comunicação
Ramo em Audiovisual e Multimédia

Trabalho efetuado sob a Orientação do
Professor Doutor Daniel Cruz Brandão

Novembro de 2019

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-CompartilhaIgual
CC BY-SA

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, principalmente ao meu pai, Sergio Estrella, pelo amor incondicional e apoio financeiro.

Ao meu avô materno, Joaquim Ribeiro, que se esforçou ao máximo para cumprir todos protocolos do processo de cidadania mesmo sem muitas forças e me ajudou muito a conseguir a dupla nacionalidade e a honrar a minha origem portuguesa antes de partir.

Ao meu companheiro, Felipe Lima, que me emprestou sua calma, sabedoria tecnológica, seu colo e foco durante os dois anos que vivemos em Portugal para que eu conseguisse escrever em paz e estagiar com tranquilidade.

As minhas amigas queridas Isabela, Sandrine e Joana, que me ajudaram sempre com sorrisos, abraços carinhosos, conselhos e brigadeiros.

A Universidade do Minho que me deu a oportunidade de colaborar na remodelação de duas bibliotecas incríveis na cidade de Braga.

A equipe da Creative Lemons, em especial, a Cristina Leite e a Marta Oliveira por terem me acolhido tão bem na empresa e me mostrado que fazer audiovisual e viver com o prazo apertado é viciante.

Obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Os efeitos do modelo de gestão horizontal na comunicação e produção audiovisual da empresa Creative Lemons.

Resumo

Este relatório visa refletir, de modo crítico, os três meses de estágio curricular decorridos na empresa Creative Lemons. Através de um registo analítico e reflexivo, com base em suporte teórico, exemplos práticos e imagens do processo, este relatório aprofundará o tema modelo de gestão horizontal sob a ótica da comunicação, integração e ligações interpessoais na empresa que serviu de apoio para as reflexões deste estudo.

O relatório começa por descrever e analisar a experiência de trabalho realizada na empresa Creative Lemons. Posteriormente, pretende-se analisar, com base em leituras e pesquisas, a estrutura, estratégia e as relações da equipe integradas em um ambiente colaborativo. No final será feita uma análise profunda sobre as três atividades mais marcantes da minha experiência.

Palavras-chaves: gestão horizontal; multidisciplinar; multitarefas; trabalho em equipe; criatividade; comunicação

The effects of the horizontal management model on the communication and audiovisual production of Creative Lemons.

Abstract

This report aims to critically reflect the three months of internship at Creative Lemons. Through an analytical and reflective record, based on theoretical support, practical examples and images of the process, this report will deepen the theme horizontal management model from the perspective of communication, integration and interpersonal links in the company that supported the reflection in this study.

The report begins by describing and analyzing the work experience at Creative Lemons. Subsequently, we intend to analyze, based on readings and research, the structure, strategy and relationships of the team integrated in a collaborative environment. In the end there will be a thorough analysis of the three most striking activities of my experience.

Keywords: horizontal management; multidisciplinary; multitasking; team work; creativity; Communication

Índice

Introdução	1
1. Uma breve reflexão sobre o estágio curricular	2
1.1 A equipe	3
1.2 Por que escolhi a Creative Lemons?	4
1.3 As principais tarefas realizadas e a integração na equipe	8
1.4 A atividade com foco em empreendedorismo social.....	19
1.5 A proposta para a empresa SwissLog	21
1.6 Do estágio à questão	23
2. Estrutura organizacional e gestão horizontal	24
2.1 Os colaboradores multidisciplinares	30
2.2 <i>Teamwork</i> e a pluralidade em produtoras audiovisuais	33
2.3 A força do <i>teambuilding</i>	35
2.4 Clima organizacional.....	37
3. O Storyline da Swisslog e as fronteiras da língua portuguesa	40
4. O Storyboard da Q-Better e a questão individual x coletivo	44
5. A convergência entre a teoria e a prática na área audiovisual	50
6. Conclusão	55
6.1 Limitações do trabalho.....	56
6.2 Trabalho futuro.....	57
7. Bibliografia	59

Índice de Figuras

Figura 1: Logo da empresa.....	3
Figura 2: Encontro de alunos na empresa Creative Lemons.....	5
Figura 3: Currículos criativos com referência ao limão.....	7
Figura 4: Edição de vídeo resumo para o instagram.....	9
Figura 5: Vídeo cortado de acordo com o formato de tempo do Instagram.....	9
Figura 6: Primeira gravação externa que participei da empresa na Universidade do Minho.....	10
Figura 7: Edição de legendas de vídeo.....	11
Figura 8: Ajustes de template em Motion do cliente do ramo imobiliário.....	13
Figura 9: Edição de template em Motion para a empresa IAD.....	13
Figura 10: Bastidores da gravação do Spot Publicitário na pastelaria.....	14
Figura 11: Equipe da empresa Primavera Softwares na gravação.....	15
Figura 12: Gravação spot publicitário no centro de Braga.....	15
Figura 13: Gravação de spot publicitário no centro de Braga.....	16
Figura 14: Baterias, pilhas e carregadores da empresa.....	17
Figura 15: Microfone direcional, cabos usb, fontes para carregamento de notebook e flash.....	17
Figura 16: Adaptador de lente ND para controle da luminosidade usado na câmera Sony A7III..	18
Figura 17: Entrega das máquinas fotográficas aos ciganos da comunidade do Prado.....	20
Figura 18: Marta Oliveira e Daniel Martins nas gravações do vídeo dos ciganos do Prado.....	20
Figura 19: Mapa dos escritórios da empresa Swisslog no mundo.....	21
Figura 20: Equipe da empresa após aula de Crossfit com o Personal Trainer.....	37
Figura 21: Storyboard da empresa Q-better.....	45
Figura 22: Montagem do storyboard da Q-Better.....	45
Figura 23: Exercício de correção de cor de vídeo da Creative Lemons.....	52
Figura 24: Correção de cor de trecho da entrevista do documentário Bragasileiras	52
Figura 25: Timeline de correção de cor em vídeo pessoal.....	54

Índice de Anexos

Anexo 1: Storyline da Swisslog	61
Anexo 2: Perguntas para Marta Oliveira e/ou Daniel Martins – Creative Lemons.....	63
Anexo 3: Perguntas para os colaboradores da Empresa Creative Lemons.....	65

Introdução

Durante o curso de Mestrado em Ciências da Comunicação, na especialidade em Audiovisual e Multimédia, realizei um estágio curricular de três meses na empresa Creative Lemons. Criada em setembro de 2011 por dois jovens entusiastas da área de design e fotografia, a empresa está em constante crescimento por conta da criatividade, empenho e qualidade desenvolvidos em cada trabalho. O espírito jovem da empresa e a dedicação dos donos ao mercado audiovisual faz com que uma equipe de seis funcionários consiga alcançar clientes grandes dentro e fora de Portugal.

A experiência de trabalhar no mercado audiovisual era inexistente no meu percurso profissional, apesar de já ter feito estágio em outras áreas da comunicação. Sendo assim, conviver durante três meses em um ambiente criativo e focado em produzir conteúdos audiovisuais, me possibilitou refletir e analisar questões relacionadas a multidisciplinaridade e produtividade da equipe, a questão de empreender e arriscar sem medo do desconhecido, a gestão horizontal de negócios que possibilita uma maior abertura entre funcionários, chefes e clientes e por consequência trabalhos com mais valor no mercado.

Com o objetivo de compreender melhor o funcionamento de uma empresa pequena, mas de grande sucesso em Braga, direciono o tema da minha pesquisa para os efeitos do formato de gestão horizontal na comunicação e produtividade da empresa Creative Lemons.

Neste relatório proponho-me compartilhar a minha experiência de estágio com foco nesta linha de estudo através de uma análise crítica do meu estágio acompanhado por registros visuais de atividades desenvolvidas, de uma fundamentação teórica com base em pensadores relacionados com o tema e posteriormente utilizarei os métodos de investigação apoiados na observação participante e na reflexão da experiência do estágio e dos conceitos desenvolvidos no capítulo 2.

Pretende-se não só fazer uma análise expositiva e reflexiva das atividades realizadas na empresa, mas também a reunião de informação útil, que sirva de referência tanto para estudantes de comunicação como para profissionais da área.

1. Uma breve reflexão sobre o estágio curricular

O estágio curricular integrado no Mestrado de Ciências da Comunicação – Audiovisual e Multimédia foi realizado no período de três meses na empresa Creative Lemons – Films and Design. A empresa foi fundada em setembro de 2011 na cidade de Braga por dois profissionais apaixonados por fotografia, vídeo e marketing: Marta Oliveira e Daniel Martins. O objetivo era produzir conteúdo audiovisual de alta qualidade em uma cidade que ainda não tinha muitas empresas a trabalhar neste ramo.

A ideia de investir em um negócio próprio surgiu durante o concurso “So you think you can pitch” em que os profissionais tiveram que apresentar o seu trabalho para um júri da área de negócios. Daniel Martins ficou entre os primeiros colocados por conta de seu trabalho como fotógrafo e assim conseguiu o seu primeiro cliente.

No início da empresa, trabalharam em um galpão na casa dos pais da Marta Oliveira com apenas dois funcionários e um estagiário e na medida em que conseguiram mais clientes puderam expandir e oferecer outros tipos de serviços ligados a área de marketing, design e audiovisual.

Um marco importante para a expansão da empresa foi o vídeo feito para apresentar o TEDx realizado em Braga. O vídeo foi fotografado no estilo *timelapse* e editado com criatividade, assim alcançou muitas visualizações no canal da Creative Lemons e por consequência atraiu clientes que reconheceram o valor dos profissionais da empresa e resolveram investir na produção de vídeos para divulgar os seus produtos e serviços em Portugal.

Quando o fluxo de clientes aumentou e a empresa se consolidou, o casal resolveu investir em um local físico próprio, contrataram mais funcionários para dar conta do volume de trabalho, investiram no marketing da empresa e criaram um logo atrativo para se destacar no mercado, assim como podemos ver na figura abaixo:



Figura 1: Logo da empresa

Com a criatividade, com a produção de vídeos de alta qualidade, com a mente aberta para diversos tipos de serviço e com o constante investimento em novos equipamentos para a captação de imagens, a empresa se tornou uma das maiores produtoras audiovisuais de Braga. Atualmente, oferecem serviços de web design, fotografia, produção de vídeos, print design e motion design.

1.1 A equipe

A empresa é composta por seis pessoas, sendo dois chefes e quatro funcionários contratados. Eventualmente, a empresa acolhe de dois a quatro estudantes universitários no regime de estágio curricular. No momento do meu estágio os membros da equipe eram:

Daniel Martins: CEO, Realizador

Marta Oliveira: CEO, Gestora de Contas e Produtora

Eduarda Sousa: Gestora de Contas e Relações públicas

Sandro Maia: Motion Graphics

Cristina Leite: Videographer

Hugo Frade: Web Designer

Os outros colaboradores da empresa se encontravam em regime de estágio e eram da área de Marketing e Design gráfico.

Todos trabalham juntos em uma sala ampla, com os computadores dispostos lado a lado, sem barreiras, com o objetivo de se proporcionar maior interação entre os funcionários e estagiários, que foram tratados com respeito por todos os membros da equipe. Uma questão importante que observei durante a minha experiência de estágio, foi o fato de que apesar de cada funcionário ter uma tarefa e uma área de atuação diferente dentro do ramo audiovisual, eles procuravam sempre ajudar outros colegas, oferecer opiniões construtivas sobre os trabalhos desenvolvidos na empresa e mostram-se solícitos com os estagiários. Procuravam ensinar habilidades novas e sempre que podiam passavam tarefas importantes relacionadas com as necessidades dos clientes. À medida em que fui aprendendo mais e me acostumado com o ritmo da empresa, as minhas mentoras, Marta Oliveira e Cristina Leite, me passaram tarefas com mais responsabilidade e prazos apertados.

A experiência foi positiva e desta forma pude perceber que a equipe é multidisciplinar e com a capacidade de acumular múltiplas tarefas contribuindo para o desenvolvimento da criatividade. Além disso, os colaboradores utilizam com frequência os seus conhecimentos prévios sobre cinema, música, audiovisual, fotografia, noções jornalísticas, entre outros, para opinarem no trabalho dos colegas ou ajudarem na criação de *storyboard*, *storyline*, *flyers*, estilo de site, animação, entre outras tarefas criativas.

Na Creative Lemons a opinião de todos os funcionários e estagiários sobre os trabalhos audiovisuais realizados é importante e vale tanto quanto as dos chefes. Esta dinâmica empresarial contribui para uma relação harmônica entre os funcionários bem como para o ambiente de trabalho leve e propício ao desenvolvimento de projetos criativos e com qualidade já que assim são evitados o ambiente de stress e desavenças entre os membros da equipe e os chefes.

1.2 Por que escolhi a Creative Lemons?

A minha primeira formação universitária foi na área de Comunicação Social e Jornalismo, mas o meu desejo sempre foi trabalhar com audiovisual. Na época em que fiz a licenciatura no Brasil, estagiei na televisão acadêmica da minha Universidade e desenvolvi habilidades como repórter, editora de vídeo e apresentadora do Jornal universitário, mas como sempre gostei de escrever decidi investir na carreira de escritor e criei palestras de incentivo a leitura que me possibilitaram viajar por todo país, divulgando os meus livros para adolescentes publicados por editoras brasileiras.

Depois de alguns anos e com um público fiel de leitores, decidi criar um canal no Youtube e produzir o meu próprio conteúdo audiovisual com foco nos adolescentes. Aprendi a editar vídeos, a filmar, a escrever roteiros e a lidar melhor com o som e com o marketing, mas sentia falta de uma base de estudo mais sintetizada para crescer nesta área. Em 2017, optei por realizar o Mestrado profissionalizante na área do audiovisual e multimédia na Universidade do Minho para poder aprender novas técnicas e realizar um estágio curricular em uma produtora de vídeo que me possibilitasse uma incursão no mercado de trabalho português.

Nesta altura, eu havia parado de produzir vídeos para o meu canal, mas continuei procurando conhecimento através de cursos online sobre edição de vídeo e após as aulas de Composição Digital na universidade, decidi estudar mais a fundo a área de *motion design*. Interessei-me bastante por este tema e assim, em março de 2018, fui a um encontro de estudantes do ICS na empresa Creative Lemons, promovido pela Associação de Alunos da Universidade do Minho. Durante o bate papo prestei bastante atenção nas dicas do profissional

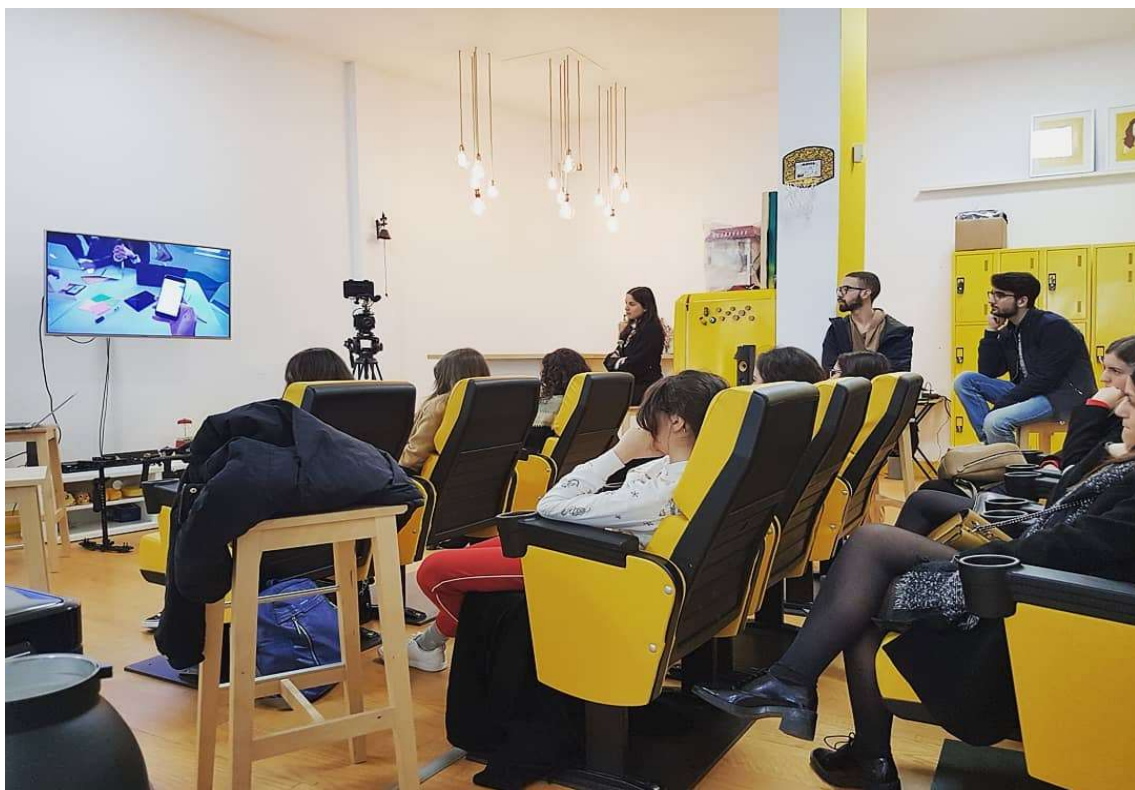


Figura 2: Encontro de alunos na empresa Creative Lemons

Sandro Maia da área *motion graphics* e achei muito interessante a intimidade entre os colaboradores e a dinâmica de trabalho da empresa.

Neste encontro, todos os colaboradores da empresa contaram as suas experiências e dificuldades, apresentaram alguns projetos realizados e incentivaram os jovens presentes a investir no mercado audiovisual e no empreendedorismo.

Assim que finalizei o primeiro ano de estudos do Mestrado, enviei o meu currículo para o e-mail da empresa, mas não obtive resposta. Ciente de que a empresa tinha o costume de trabalhar com estagiários mais experientes, decidi mostrar de uma forma clara as minhas habilitações na área criativa, pois deduzi que eles fossem valorizar bastante esta característica.

Depois de alguns dias à espera de resposta, entrei no perfil do LinkedIn de Cristina Leite, ex-aluna da Universidade do Minho e colaboradora da empresa na área de vídeo e lhe escrevi um texto com links para o meu canal no youtube e blog demonstrando o meu desejo de estagiar na Creative Lemons. Algumas horas depois, Cristina Leite, me respondeu e me passou o contato direto da dona da empresa. Enviei então um e-mail e marcamos uma entrevista para a semana seguinte.

Como eu queria muito estagiar nesta empresa, resolvi demonstrar a minha vontade através da minha roupa. Encontrei uma blusa com um limão (logo e nome da empresa) e fui para a entrevista preparada para convencê-los de que eu deveria ser a nova estagiária de vídeo, mesmo sem muita experiência na área. Marta Oliveira reparou na blusa assim que me cumprimentou e demonstrou contentamento durante a entrevista com o meu esforço para conseguir estagiar na empresa. A equipe tem uma ligação muito forte com a fruta limão, tanto que além de ter um limoeiro na varanda, muitos objetos de decoração são em formato de limão, eles recebem currículos criativos relacionados ao limão e limonadas e Daniel Martins mantém um perfil pessoal no Instagram com o nome de @limaoruivo. Por isso, julguei ser adequado para a entrevista a blusa com a ilustração de um limão, já que nas pesquisas que fiz vi que os membros da empresa têm uma forte ligação com o símbolo da sua própria marca.

Optei por narrar com detalhes a minha trajetória antes de chegar ao estágio nesta fase do relatório para destacar um dos aprendizados mais importantes que obtive durante o curto período na empresa. O estagiário de audiovisual tem sempre que investir em estudo para não se deixar ser ultrapassado pelas novas técnicas e tecnologias, ser aberto às críticas dos colaboradores experientes e mostrar o seu valor em momentos apropriados sem arrogância e com sabedoria.



Figura 3: Currículos criativos com referência ao limão

A criatividade e a capacidade de ser multidisciplinar também foram duas características muito importantes que me ajudaram durante todo o estágio, pois eu tinha conhecimentos de iniciante na área de produção de vídeo e *motion design*, mas tentava pensar em conjunto com os profissionais e absorver informações e conhecimentos de cada diálogo relacionado com o audiovisual que ouvia na empresa. Isso só foi possível porque os colaboradores tratam os estagiários com respeito e como um profissional do ramo. Tanto que eu utilizava o computador da empresa para editar as minhas tarefas, as câmeras profissionais para fazer imagens dos bastidores de gravações e tinha o meu posto situado entre a Cristina Leite e o Sandro Maia para trabalhar. Por fim, saliento que senti diferença de outros estágios que fiz, porque em vez de ficar isolada em um canto da sala, fui integrada na equipe. O modelo vertical que é muito utilizado em empresas tradicionais não existe na Creative Lemons e esse fato me surpreendeu positivamente à medida em que fui conhecendo mais a fundo este ambiente de trabalho.

1.3 As principais tarefas realizadas e a integração na equipe

No primeiro dia de estágio, nós tivemos que preparar uma apresentação pessoal da forma que achássemos mais conveniente. Optei por fazer um *slide show* de fotos e texto contando sobre a minha história e no final do projeto acrescentei um trecho de um dos meus vídeos mais famosos do meu canal no Youtube.

Depois de três dias elaborando o projeto, Marta me passou a tarefa de criar um *storyboard* de um vídeo propaganda para a empresa Berci. Eles haviam produzidos dois vídeos *teasers* com base no humor para divulgar produtos importantes da empresa e precisavam de produzir mais um. Desenvolvi então uma vasta pesquisa sobre o cliente, anotei as informações e criei o meu primeiro *storyboard* seguindo as normas de design pré-estabelecido pela empresa.

Como não sabia manipular o software Adobe InDesign, Cristina Leite me ensinou algumas dicas básicas e assim consegui criar o meu texto com imagens sem muita dificuldade.

Após a realização desta tarefa, o colaborador Hugo Frade criou uma conta para mim na plataforma de compartilhamento de conteúdo da empresa em conjunto com um e-mail na conta da Creative Lemons. Penso que esta questão de criar um e-mail profissional para os estagiários e incluí-los em suas plataformas de produção de conteúdo e acesso à informação sobre clientes é muito positiva, tanto para o fluxo de trabalho quanto para consolidação da relação do estagiário com a empresa. Desta forma, o estagiário se sente mais valorizado e incentivado a compartilhar suas ideias e produzir conteúdo de qualidade já que é considerado membro da empresa com voz ativa entre os restantes colaboradores.

Uma das tarefas significantes para mim foi a de formatar o vídeo resumo do primeiro dia do evento da Comic Con – Lisboa para o *stories* da conta da empresa na rede social Instagram (Figura 4). Marta me passou esta tarefa para ser realizada no prazo de uma hora para não se perder o quesito surpresa e novidade relacionados ao marketing digital dessa plataforma. Como todos os colaboradores de vídeo estavam no evento, eu fiquei responsável por fazer ajustes no tamanho do vídeo e na edição do som para que se tornassem compatíveis com o formato exigido pela rede social. A tarefa em si não foi difícil de executar, mas eu senti o peso da responsabilidade e a pressão de se editar um vídeo com o prazo apertado.

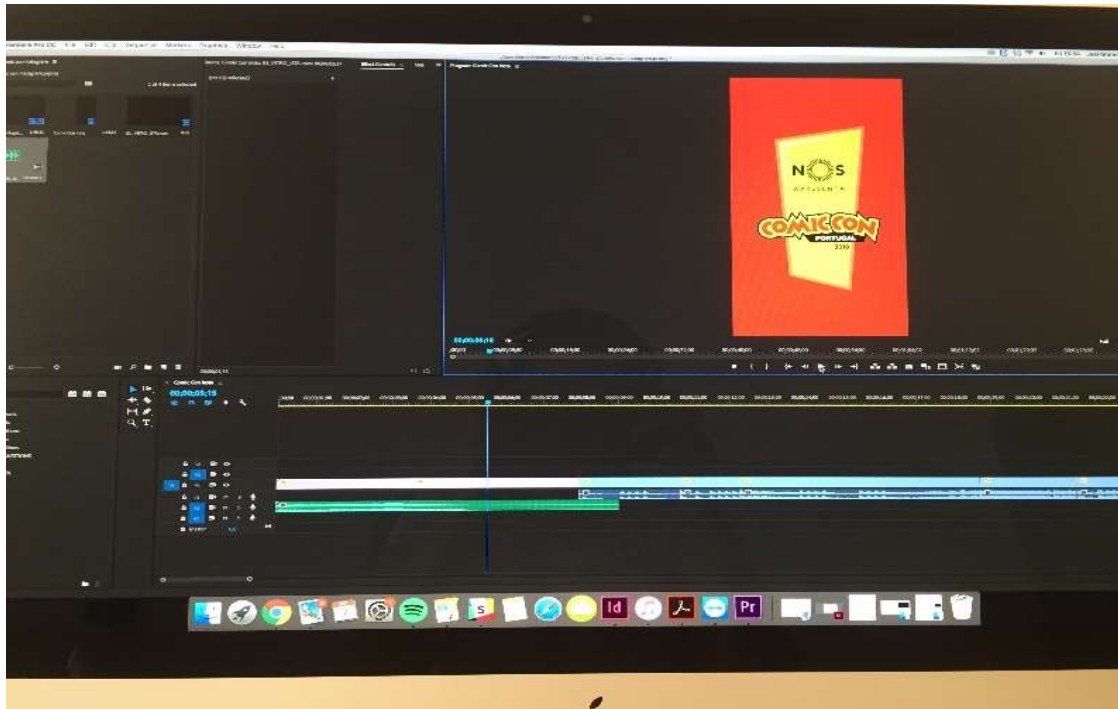


Figura 4: Edição de vídeo resumo para o instagram

Uma das minhas dificuldades foi lidar com a interface do sistema operativo do MacOS já que estou acostumada a utilizar o sistema operativo do Windows, mas depois de alguns dias consegui aprender os atalhos de edição de vídeo com facilidade e assim desenvolvi as tarefas com tranquilidade.

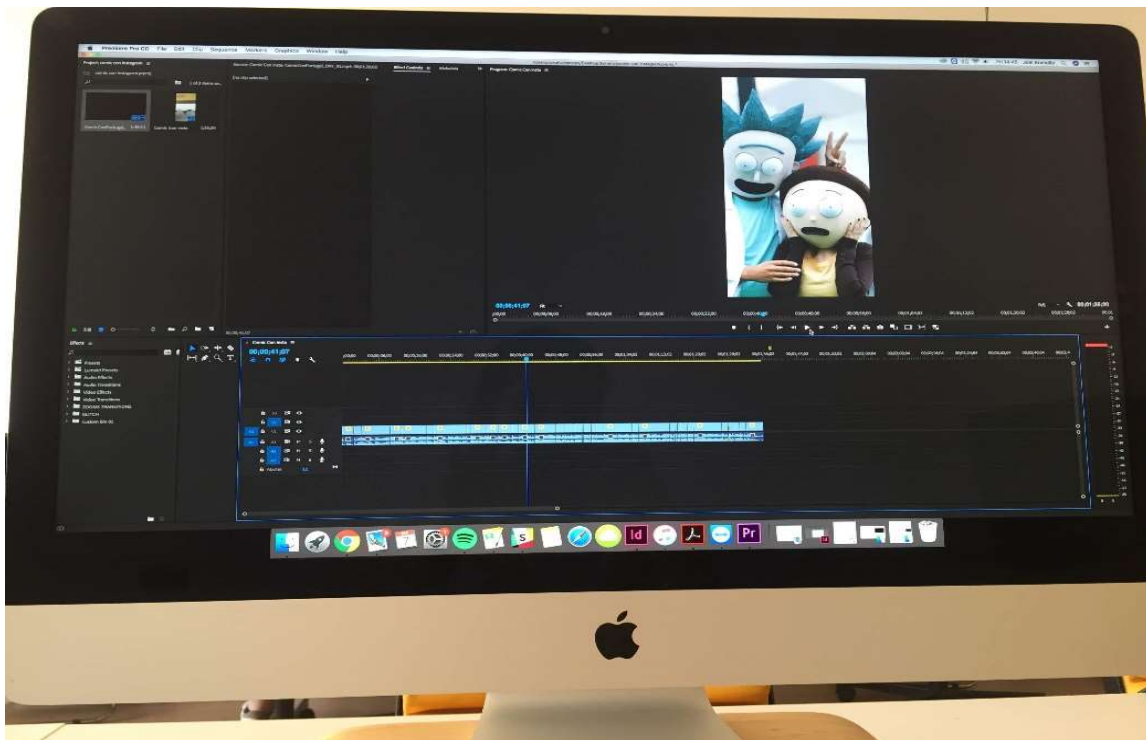


Figura 5: Vídeo cortado de acordo com o formato de tempo do Instagram

Na semana seguinte, realizei uma das mais longas tarefas que fiz na empresa que foi a de selecionar imagens da gravação de uma entrevista feita na Universidade do Minho com um professor da área de ciências biológicas.



Figura 6: Primeira gravação externa que participei da empresa na Universidade do Minho.

A minha responsabilidade era a de sincronizar o som de duas câmeras e formatar a legenda em inglês. Eu também auxiliei na edição de cor das imagens e na revisão de todos os vídeos deste cliente. Ao todo eram mais de 10 entrevistas de no máximo dois minutos cada com professores de renome da Universidade. Como o *deadline* era apertado e os restantes profissionais da área de vídeo estavam fora do estúdio para uma produção em Santa Maria da Feira, Marta designou-me a tarefa de corrigir os erros observados pelo cliente em relação à edição do vídeo e as animações realizadas no programa Adobe After Effects.

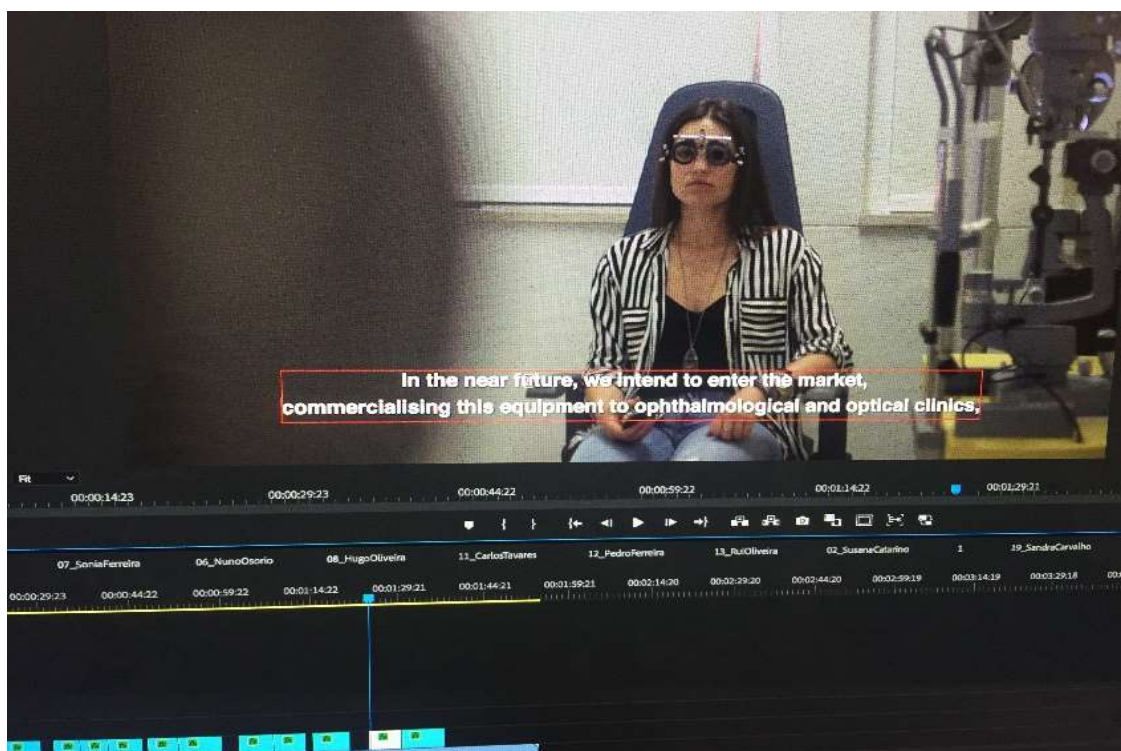


Figura 7: Edição de legendas de vídeo

Até este momento, eu tinha somente os conhecimentos referentes a *motion design* adquiridos na aula de Composição Digital do ano curricular do mestrado na Universidade do Minho. Mesmo assim aceitei o desafio e procurei executar da melhor forma possível. Nesta tarefa, aconteceram alguns ruídos na comunicação por conta da pressão para a entrega, da organização do material nos discos de armazenamento externos e das críticas do cliente.

Como foi um projeto iniciado em março e finalizado em outubro de 2018, alguns profissionais e outros estagiários que não trabalhavam mais na empresa organizaram a edição e o material bruto das primeiras entrevistas no disco de armazenamento principal e outro colaborador organizou o material de animação no disco de armazenamento de reserva para que duas pessoas pudessem trabalhar neste projeto ao mesmo tempo. Entretanto, as últimas entrevistas foram separadas das primeiras e isto gerou confusão no momento em que fomos corrigir os erros e introduzir as alterações solicitadas pelo cliente. Também devido à capacidade de memória dos computadores da empresa não ser muito grande e o projeto ser consideravelmente pesado, demorei muito tempo para carregar os arquivos e editar.

Nesta etapa do meu estágio, aprendi que uma organização prévia dos arquivos e investimento bem dimensionado em memória e processamento por partes dos computadores para suportar a carga de trabalho são muito importantes na área do audiovisual e extremamente

necessários para se obter um fluxo de trabalho rápido e eficiente. Regularmente são utilizados 16 GB ou 32GB de memória RAM e processadores com ao menos 4 núcleos de processamento. Além de compreender que mesmo em uma empresa com uma gestão de negócios horizontal deve-se priorizar uma comunicação de qualidade entre os colaboradores para que os problemas internos não afetem a relação da empresa com o cliente.

Neste trabalho, acredito que os chefes poderiam ter intermediado a produção e enfatizado a organização do projeto já que existiam alguns vídeos editados por colaboradores que já não trabalhavam mais na empresa e tinham aspectos importantes a serem ajustados.

Muitas vezes, durante o estágio, senti falta de uma maior organização por parte de Marta Oliveira e mais atenção de Daniel Martins em projetos que ele não fazia parte como colaborador de vídeo. Ambos deixavam as tarefas em aberto para que os colaboradores executassem da melhor forma que encontrassem dentro do prazo e *storyboard* pré-estabelecido, porém muitas vezes se esqueciam de perguntar sobre o andamento do trabalho e isso gerava conflitos com alguns clientes e colaboradores.

A tarefa que mais me ensinou a lidar com os clientes foi a de editar um *template* em *motion desing* do site Evato para uma empresa do ramo imobiliário. Marta Oliveira atribuiu-me toda a tarefa e assim pude pesquisar imagens em bancos pagos pela empresa, ajustei o texto e sincronizei o áudio quando o arquivo já estava finalizado. Entretanto, os clientes pediram alterações de formato do *template*, mudança de imagens para outras enviadas por eles, várias mudanças de texto e a responsável pelas Relações Públicas da Creative Lemons, Eduarda Souza, interferiu para lembrar o cliente sobre as especificações do serviço contratado por eles.

Como o cliente não quis pagar por ajustes extras, consegui finalizar o trabalho depois de alguns dias de impasse. O *deadline* era longo mas ocorreram novamente problemas na organização do tempo para a realização desta tarefa. Por ser um vídeo simples, a equipe foi deixando a sua produção para mais próximo a data de entrega e com isso se atrapalhou, pois não havia colaboradores com disponibilidade para editar o *template*. Se não houvessem estagiários, seria bem complicado reorganizar as agendas para incluir este vídeo.

Por outro lado, aprendi noções básicas de *motion design* nesta tarefa e comecei a realizar cursos online sobre o assunto durante o meu tempo livre. Desta forma, ganhei experiência e

conhecimento para assim poder oferecer este serviço aos meus primeiros clientes que me contrataram como profissional *freelancer* do ramo.



Figura 8: Ajustes de template em Motion do cliente do ramo imobiliário

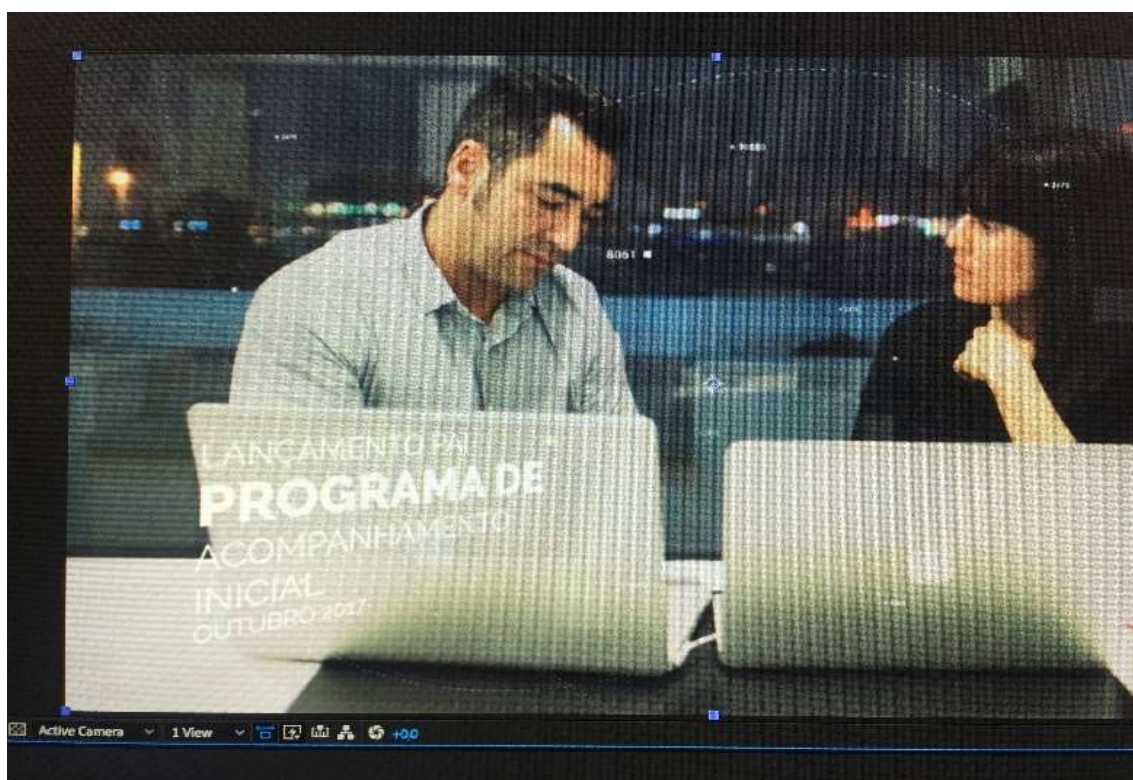


Figura 9: Edição de template em motion para a empresa IAD

O trabalho que mais me possibilitou conhecer todos os processos da criação de um vídeo foi o do cliente Primavera Software. Neste trabalho, a equipe de vídeo gravou as imagens com auxílio da assessoria de imprensa do cliente e de outra empresa audiovisual parceira da Creative Lemons. Durante dois dias, a equipe filmou imagens para um spot publicitário sobre o novo produto do cliente para ser veiculado na emissora RTP em formato Full HD e 16:9. Esta questão foi importante para mim, pois eu não sabia que a maioria dos canais de televisão portugueses operavam em formatos iguais ou inferiores a este.

O primeiro dia de gravação foi no centro da cidade de Braga com dois atores contratados para representar empresários de sucesso. Esta foi a minha primeira experiência com gravações externas em um local público. Neste momento do estágio adquiri mais conhecimentos sobre luz, posição da câmera, foco, enquadramento e organização de equipamento e também pude auxiliar na produção das filmagens orientando o profissional do vídeo na sua caminhada de modo a evitar bater em obstáculos como árvores e pessoas.

Quando vimos um spot publicitário pronto na televisão, muitas vezes não nos damos conta de todo o processo realizado para que o vídeo fique no formato ideal para atrair os consumidores a comprar o produto ou o serviço. Nesta tarefa, eu pude ampliar a minha visão sobre a importância da produção audiovisual, pois como a minha experiência se centrava principalmente na edição em outros trabalhos, eu não tinha um conhecimento vasto sobre esta área.



Figura 10: Bastidores da gravação do Spot Publicitário na pastelaria.



Figura 11: Equipe da empresa Primavera Softwares na gravação



Figura 12: Gravação spot publicitário no centro de Braga.



Figura 13: Gravação de spot publicitário no centro de Braga.

A equipe de vídeo costuma levar para a produção em exterior uma mochila com muitas baterias extras, duas câmeras, um monitor de imagens, dois microfones de lapela, dois ou três tipos de lentes, filtro de densidade média eletrónico da marca Aputure, pano para limpar o equipamento e três ou quatro cartões de memória de 64 gigabytes. A organização do equipamento para as filmagens é feita com um dia de antecedência para se garantir que se tenha pilhas cheias e cartões de memórias vazios, além de evitar esquecimentos na hora de realizar o trabalho. Eu fiquei encarregada em auxiliar na limpeza das lentes, do ecrã do monitor exteno, e na organização dos mesmos para esta tarefa. Desta forma, pude ter contato com diferentes tipos de lentes, câmeras e microfones que eu nunca tinha visto pessoalmente.

Tenho a opinião de que quando temos contato direto com os equipamentos audiovisuais conseguimos dar mais valor às filmagens e entender melhor todo o processo de gravações. Além de aprender técnicas para facilitar e acelerar o trabalho nos dias em exterior. No futuro, acredito que este primeiro contato com os equipamentos irá me ajudar a escolher melhor o meu material

de trabalho. Abaixo podemos ver algumas imagens do equipamento da empresa que me chamaram mais a atenção:



Figura 14: Baterias, pilhas e carregadores da empresa.



Figura 15: Microfone direcional, cabos usb, fontes para carregamento de notebook e flash.



Figura 16: Filtro de lente para controle da luminosidade usado na câmera Sony A7III.

Em relação a treinamentos e a contato com materiais, também posso destacar os exercícios que desenvolvi com o auxílio de Cristina Leite na área de *color correction*. Como eu demonstrei interesse em coloração de vídeos desde o início do estágio, porque vi o dono da empresa Daniel Martins editando fotos no programa Adobe Lightroom. Cristina resolveu me ensinar a fazer correções básicas de cor em alguns vídeos já feitos da empresa.

O seu primeiro ensinamento foi a de gravar os vídeos no modo *raw*, ou seja, neste modo o processamento de imagem acontece fora da filmadora, o que proporciona uma flexibilidade muito maior para a criação de uma variedade de visuais diferentes na pós-produção. Muitas vezes por não conseguir gravar em *raw*, por conta do tamanho do arquivo e investimento do cliente, a empresa optava por gravar com o *codec S-log*.

Apesar de ser um modo pesado de gravação, no momento da coloração podemos inserir mais detalhes de cor e tornar o vídeo mais real. Após praticar em alguns vídeos, percebi a importância desta área e o quanto pode ser complicado corrigir a cor de uma imagem, pois de

acordo com Cristina, primeiro temos que criar uma camada de ajuste no programa Adobe Premiere que ficará no topo da *timeline*. Logo após, aplicamos o efeito de correção de cor *lumetri color*. Em seguida, utilizamos os *presets* que desejamos. Cristina me enviou dois *presets* de *LUT* (*cw_a7s_slog2_rec709ish* e *cw_a7s_slog2_rec709lc*) que são os mais utilizados na edição de pós-produção de vídeos da empresa. Aplicamos estes *presets* no efeito de *basic correction* na camada nomeada de *LUT* e depois inserimos outra camada abaixo onde iremos efetivamente corrigir a cor de cada trecho do vídeo.

Todo esse processo requer bastante atenção e um recorte bem detalhado da camada de ajuste de acordo com as mudanças de luz do vídeo para que este não fique com muitas diferenças de contraste e saturação. Depois de alguns dias praticando, percebi que precisava estudar mais sobre este assunto e por conta do interesse nesta área resolvi fazer uma análise mais profunda sobre coloração de vídeo no capítulo três deste relatório.

1.4 A atividade com foco em empreendedorismo social

A tarefa mais marcante de todo o estágio foi a pesquisa e o auxílio na gravação do vídeo institucional da comunidade de ciganos do Prado em Vila Verde. O objetivo era escrever perguntas sobre o cotidiano das crianças e adultos da comunidade que seriam utilizadas em três vídeos com *storyboards* já definidos pela equipe.

As perguntas para as crianças deveriam ter um tom mais leve e para os adultos tínhamos a liberdade de questioná-los sobre as condições de vida, saúde e trabalho. Realizei uma pesquisa no material disponibilizado pelos membros da comunidade e depois aprofundi o assunto com leitura de artigos e notícias em jornais sobre a situação destas pessoas no país. Neste trabalho consegui conciliar os meus conhecimentos na área do jornalismo com a produção de vídeo, portanto a considero uma experiência muito enriquecedora.

Apesar da primeira gravação ter sido marcada para um sábado que não é um dia oficial de trabalho da empresa, pedi para trabalhar neste dia porque me envolvi com o assunto e queria conhecer de perto os ciganos. Os profissionais de vídeo, Cristina Leite e Daniel Martins, filmaram as crianças na comunidade que receberam máquinas fotográficas descartáveis para tirar fotos das coisas que mais lhes chamassem a atenção. Poderiam tirar fotos de amigos, dos animais, da casa, da comida durante três dias, mas muitos usaram todo o filme da máquina no tempo em que lá estivemos.

Na semana seguinte a esta visita, conclui a minha pesquisa e as perguntas para o próximo vídeo com muito mais detalhes sobre a vida dessas pessoas, mas infelizmente a data de gravação dos outros dois vídeos foi marcada para janeiro e eu já não estava mais a estagiar na empresa. Mesmo assim, pude auxiliar na escolha das fotos dos ciganos e na compra do material para compor o cenário de gravação.



Figura 17: Entrega das máquinas fotográficas aos ciganos da comunidade do Prado



Figura 18: Marta Oliveira e Daniel Martins nas gravações do vídeo dos ciganos do Prado

Um fato que me chamou a atenção neste dia foi a dedicação dos donos da empresa para realizar um trabalho bem feito e de qualidade. Os dois estavam presentes nas gravações e Daniel Martins estava filmando o evento enquanto Marta Oliveira me ajudava a carregar o equipamento. Isso me surpreendeu porque em muitas empresas os donos costumam observar de longe e designar tarefas mais simples, tal como a de segurar o material, à estagiários, mas neste caso os dois trabalharam como se fossem funcionários comuns da empresa, ou seja, de igual para igual.

1.5 A proposta para a empresa SwissLog

A última tarefa de grande porte que realizei na empresa foi a atividade de desenvolver uma proposta de roteiro para a gravação de um vídeo com duração de no máximo 2 minutos para a empresa *Swisslog Logistics Automation* com sede na Suíça.

A empresa Creative Lemons ainda não havia sido contratada por este cliente, mas o representante da Swisslog no país queria analisar propostas com algumas agências em Portugal antes de escolher a agência que seria responsável pela produção audiovisual do seu cliente.

O objetivo da proposta era produzir uma estimativa de orçamento para um projeto audiovisual de vídeos dos produtos da empresa com duração de um ano. Como a empresa trabalha constantemente com a criação de novos aparelhos para facilitar e automatizar o trabalho operacional dos hospitais, a Creative Lemons teria que estar disponível para gravar vídeos sempre que fosse necessário divulgar um novo produto da Swisslog. A equipe também teria que viajar para a sede da empresa e outras filiais localizadas na União Europeia como podemos ver na figura abaixo.



Figura 19: mapa dos escritórios da empresa Swisslog no mundo

Pode-se concluir que a empresa teria que contratar novos colaboradores ou trabalhadores em regime de *freelance* já que a equipe é pequena para dar conta de trabalhar em um grande projeto. Esta foi uma das questões discutidas pelos chefes e a colaboradora de relações públicas na reunião principal de elaboração da proposta.

Após definirem as estratégias, Eduarda Sousa, a colaboradora de relações públicas, me incluiu no projeto com a tarefa de elaborar um pequeno roteiro para gravação de um vídeo de dois produtos da *Swisslog* com uma estrutura de narrativa ficcional focada nos movimentos de câmera contínuos, cortes secos na edição e grafismos simples. A ideia era contar uma história convincente que seria ambientada e gravada em um Hospital sem descartar a questão de ser um vídeo voltado para a área do marketing, ou seja, o roteiro deveria ser mais detalhado do que um *Storyline* comum produzido para outros clientes.

Toda a proposta deveria ser entregue para apreciação do cliente em, no máximo, dois dias e a equipe de vídeo, assim como a minha monitora, Cristina Leite, não estavam presentes no escritório. Sendo assim, eu fiz uma pesquisa detalhada no site da empresa e no material que a mesma nos enviou. Depois assisti alguns vídeos de referência de outras empresas que realizaram vídeos parecidos para clientes desta categoria e me concentrei para escrever o roteiro de acordo com as instruções de Eduarda Sousa.

O que mais senti dificuldade nesta tarefa foi o fato de a empresa *Swisslog* produzir tecnologias novas e, como eu não sabia muita coisa sobre o funcionamento dos aparelhos que iríamos filmar, fiquei um pouco receosa de errar na indicação de movimentos de câmera. Entretanto, depois de algumas horas, Eduarda Sousa solicitou mais informações sobre os aparelhos e a empresa disponibilizou um arquivo com fotografias e projetos em 3D para facilitar a minha compreensão. Como o projeto era confidencial e no futuro fui informada que a empresa não fechou o contrato com a *Swisslog*, eu não recolhi material fotográfico para ilustrar este relatório por respeito à *Creative Lemons* e ao cliente.

Ao final do dia, eu escrevi o roteiro proposto para a criação do vídeo e enviei para a análise de Eduarda Sousa. No capítulo três deste relatório será feita uma análise reflexiva sobre esta atividade porque ocorreram fatos interessantes que contribuíram para a minha integração na empresa e também para a criação do tema deste trabalho acadêmico.

1.6 Do estágio à questão

Em agências de publicidade e produtoras audiovisuais é aparentemente comum a construção de um ambiente informal para se estimular a criatividade e a imaginação que colaboram para projetos de qualidade e inovadores. Entretanto, o que mais me chamou a atenção na Creative Lemons foi o fato de os donos da empresa trabalharem como se fossem funcionários contratados e estimularem um ambiente colaborativo, produtivo e de parceria entre todos colaboradores. Isto pode ser percebido desde a disposição dos computadores na sala até aos momentos de pausa para lanche e almoçar, em que todos se juntam para contar sobre os seus trabalhos e sobre a suas vidas pessoais.

No meu primeiro mês de estágio, a equipe tirou uma semana de férias e viajaram juntos para o Algarve com o objetivo de promover ainda mais a integração entre eles. Isto me surpreendeu, pois nunca tinha visto chefes de empresas realizando este tipo de atividade com os funcionários e percebi que no regresso a equipe estava mais relaxada e focada no trabalho. Além deste fato, eu também me surpreendi porque Braga é uma cidade conservadora e assim pensei que mesmo sendo uma empresa voltada para a criatividade, a gestão seria vertical, com todos colaboradores nas suas devidas posições hierárquicas.

Diante desta situação, comecei a pesquisar sobre gestão empresarial e encontrei artigos com temas relacionados a modelos horizontais de empresas, além de participar de uma palestra em um evento para empreendedores no Porto em que conheci algumas *StarUps* da área de tecnologia que já utilizam este modelo de negócios em Portugal. Sendo assim, questiona-se neste relatório se este *modus operandi* de liderança promove o crescimento da empresa e contribui para trabalhos mais criativos e de qualidade na área do audiovisual.

Pretende-se investigar se os ruídos de comunicação, os problemas com os equipamentos e questões culturais de cada funcionário pode atrapalhar na harmonia do ambiente colaborativo criado pelos donos da empresa.

Sendo assim, questiona-se a existência de um limite entre a relação funcionário e chefe e até que ponto a intimidade da equipe é positiva para a produtividade e se isso pode promover bloqueios de criatividade e omissão de opinião em determinadas tarefas.

2. Estrutura organizacional e gestão horizontal

A estrutura organizacional é uma das partes mais importantes de uma empresa porque serve de base para o funcionamento adequado, integrado e coordenado do negócio. Tendo em vista a importância de se ter uma organização sólida na estrutura para que se alcance os objetivos estabelecidos pela empresa, os modelos de gestão auxiliam no funcionamento, no ambiente e na comunicação, tanto interna, no que diz respeito aos colaboradores, quanto externa em relação aos clientes. Vasconcellos e Hemsley afirmam que:

A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de decisões sobre a forma de distribuição da autoridade, especificação das atividades dos funcionários e definição do sistema de comunicação, que agrupam outras decisões importantes, tais como, grau de formalização, unidade de comando, especialização elevada, comunicação vertical e utilização de formas tradicionais de departamentalização (Vasconcellos & Hemsley, 2002, p.22).

O modelo de gestão horizontal traz uma proposta diferente diante do tradicional modelo vertical que tem como padrão hierarquias definidas, muitos departamentos, alta cadeia de comando, regras claras e procedimentos operacionais padronizados. Este novo modelo empresarial se desenvolveu e cresceu para dar conta das mudanças sociais decorrentes de um fluxo intenso de informações e da geração de novas tecnologias a todo momento. Hoje, vivemos em uma sociedade múltipla e flexível antagonista da anterior que nos proporcionava definições concretas de certo e errado e nos dava um norte vertical sobre o que desenvolver na vida pessoal e profissional. Como por exemplo, na questão familiar, antes o comum era casar, ter um emprego fixo em uma profissão que rendesse dinheiro para se sustentar e garantir uma boa aposentadoria, ter filhos e morrer. Atualmente, esses valores não são mais os mesmos por conta do aumento da qualidade de vida, entre outros fatores. Os jovens de 20 anos da sociedade atual não têm mais como objetivo principal casar e ter filhos e sim investir na carreira, viajar o mundo e aproveitar a vida mesmo que com pouco dinheiro.

O psiquiatra e psicanalista Jorge Fobes explica que “vivíamos numa sociedade vertical, agora vivemos numa sociedade horizontal. Antes, era uma sociedade disciplinar, agora a

sociedade é de responsabilidade. Estávamos ligados a padrões universais, hoje temos múltiplas possibilidades.” (Forbes, 2017, parágrafo 2, página 1)

Para contemplar uma sociedade em constante mudança nas relações de trabalho, a estratégia ideal para as novas e antigas empresas seria a de adaptar os modelos de gestão vertical e horizontal e aplicar alguns de seus conceitos que promovem resultados positivos no ambiente de trabalho. Principalmente em relação ao audiovisual e ao marketing que lidam constantemente com a criatividade e com as emoções e reações do público, portanto uma empresa com uma gestão que se adequa às tendências do mercado tem mais chances de sucesso.

Em relação a horizontalidade na empresa, os pesquisadores Baptista e Cardoso explicam que “na gestão de uma estrutura horizontal, os departamentos não expiram e o trabalho é organizado ao longo dos vários grupos interdisciplinares e autogeridos (Ostroff,1999), que trabalham em interação permanente” (Baptista & Cardoso, 2015, p. 6). Desta forma, podemos ver avanços positivos na comunicação entre subordinados e gerentes que é um dos grandes desafios das empresas tradicionais que utilizam o modelo de gestão vertical, o qual, tem a estrutura baseada em cargos, funções, metas e salários bem definidos, além de ter todos os colaboradores submetidos à autoridade de um chefe.

Os ruídos de comunicação e a autonomia centralizada em um só líder faz com que ocorra muitos conflitos quando surgem problemas relacionados ao trabalho ou ao cliente. Parece existir ainda um número muito grande de chefes que são autoritários e não líderes, e assim, em vez de proporcionar um ambiente de trabalho saudável, acabam por desgastar os seus funcionários com regras mal explicadas, informações truncadas, entre outros problemas de comunicação que aparentam ser de fácil solução, mas quando não são resolvidos por falta de tempo ou excesso de autoridade podem levar a ruína de uma empresa à longo prazo. Baptista e Cardoso explicam que “os níveis operacionais dificilmente entendem os motivos das ações que realizam, pois, não tem acesso à informação da estratégia da empresa. E a falta de comunicação inibe a criatividade e a iniciativa dos colaboradores” (Baptista & Cardoso, 2005, p.73).

Em uma empresa com poucos funcionários que trabalha com um fluxo grande de informações e tem que acompanhar o mercado tecnológico e virtual para vender seus produtos audiovisuais aos clientes, o modelo organizacional de formato horizontal faz aparentemente mais sentido do que concentrar todas as informações na mão de um só gestor. “A gestão de uma

estrutura horizontal não pretende acabar com a hierarquia, mas promover maior agilidade ao trabalho” (Baptista & Cardoso, 2005, p.74).

Sua organização pode ser feita através de transferência de responsabilidade aos colaboradores, no caso de empresas pequenas, ou delegação de tarefas chaves ao líder de uma equipe em relação a empresas maiores com diversos departamentos de pesquisa. Sendo assim “a organização horizontal reduz níveis hierárquicos pela eliminação de trabalhos que não agregam valor e pela transferência de responsabilidades gerenciais aos operadores de processos, os quais têm completa autonomia de decisão sobre suas atividades dentro dos processos como um todo” (Baptista & Cardoso, 2005, p.75).

Uma empresa não tem a obrigação de seguir somente um dos dois modelos, podem existir empreendimentos com modelos mistos em que equipes tem autonomias para decidir situações importantes dentro da empresa sem ter que recorrer a diretores e gerentes de alto escalão. No caso do objeto de estudo, por se tratar de um empreendimento voltado para a criatividade e de pequeno porte, podemos observar a incidência da horizontalidade em toda a equipe.

Atualmente, com a globalização e o fluxo constante de informações, muitas empresas buscam criar estratégias aliadas a estruturas organizacionais para se tornarem mais competitivas no mercado, para lidarem com clientes que exigem trabalhos de qualidade feitos em tempo curto e funcionários multitarefas e multidisciplinares. De acordo com Almeida, Machado e Giraldi:

As empresas têm que ser flexíveis, criativas e inovadoras para explorar as suas competências essenciais na busca de oportunidades de mercado. Ao mesmo tempo, porém, as empresas necessitam de um certo grau de estabilidade em suas estruturas, para que as tarefas o dia-a-dia possam ser concluídas de forma eficiente. (Almeida, Machado & Giraldi, 2006, p.22)

A estrutura de uma Organização pode influenciar bastante na questão do fluxo de informação e comunicação dentro da empresa. Os colaboradores se sentem mais capazes de tomar pequenas decisões sobre o trabalho ou resolver algum problema diretamente com o cliente sem ter de pedir permissão ao chefe. Assim como explica os autores Almeida et al. (2006) “As perspectivas dos tomadores de decisão de nível mais baixo podem estar sistematicamente

enviesadas em razão de sua posição dentro da estrutura da empresa.” (Almeida, Machado & Giraldi, 2006, p.30)

Portanto, se uma empresa como a do objeto de estudo adota a estratégia de utilizar uma estrutura organizacional mais flexível que se relaciona bem com empreendimentos que lidam com a criatividade e tecnologia, além de estimular o desenvolvimento dos funcionários, consequentemente terá bons resultados no mercado em que está inserido.

As estruturas em conjunto com a gestão influenciam diretamente na estratégia que a empresa elege para conseguir mais clientes e ganhar mais notoriedade no mercado. Mesmo em pequenos empreendimentos é importante a elaboração de uma estratégia que possibilite um fluxo de trabalho sem muitos obstáculos, Almeida, Machado e Giraldi exemplificam esta questão em duas hipóteses em relação a uma empresa grande, mas também podem ser aplicadas em uma equipe pequena do ramo audiovisual, do marketing ou até mesmo em negócios que não trabalhem diretamente com a criatividade:

Se os gerentes de alto escalão delegam muito o seu poder de decisão aos indivíduos de nível hierárquico mais baixo, então obterão informações sobre o processo de implementação basicamente pelos conflitos que chegam para serem resolvidos. Se a estrutura da empresa é enviesada para prevenir que certos tipos de conflitos cheguem à alta administração, a informação que os gerentes irão receber também será enviesada. (Almeida, Machado & Giraldi, 2006, p.22)

Como produtoras audiovisuais e agências de publicidade costumam ter ambientes de trabalho mais descontraídos, é comum ocorrer problemas com a organização de metas e atividades que exigem mais foco e dedicação, principalmente quando se trabalha com o *deadline* apertado. Se a empresa adota um modelo de gestão horizontal e delega poderes de decisão aos seus funcionários, nota-se um comportamento de liderança em todos os colaboradores que tentam resolver os conflitos básicos sem ter que recorrer aos chefes. Este ponto é positivo para a empresa e também para a sua estratégia já que os chefes ganham tempo, pois não se envolvem com pequenos conflitos e podem se ocupar de outras tarefas. Entretanto, pode ocorrer a transmissão de informações enviesadas, como afirmaram os autores acima, pois apesar de a confiança ser um dos pilares deste modelo de negócio, existe a questão cultural e a personalidade de cada funcionário que pode omitir determinados assuntos que considera de baixa relevância para o

desenvolvimento de suas atividades. Este pode ser um dos riscos de se adotar uma estratégia com o modelo horizontal em uma pequena produtora. Desta forma, destaca-se a questão de que:

A combinação adequada entre estratégia e estrutura pode resultar em uma vantagem competitiva para a empresa. Por outro lado, a combinação ineficaz de estrutura com estratégia pode resultar em rigidez excessiva e falhas, dadas a complexidade e a necessidade de mudanças rápidas no novo ambiente competitivo em que as empresas operam. (Almeida, Machado & Giraldi, 2006, p.23)

Como a união da equipe é um fator fundamental para o bom desenvolvimento de uma estratégia com mais liberdade e menos hierarquias, podemos destacar o conceito de *teamwork* que é de suma importância para o desempenho deste modelo de negócio. Segundo a gestora de recursos humanos Elizangela Dias “O trabalho em equipe nas empresas visa reunir as diferentes habilidades pessoais e profissionais dos colaboradores. Para construir uma solução criativa e mais eficiente para o negócio (Dias, 2007).” Isto motiva o colaborador a cooperar e interagir, além de fortalecer a ideia da construção de algo juntos e evita possíveis ruídos e desentendimentos de pequeno valor no ambiente empresarial.

Na Creative Lemons, até mesmo a colaboradora de relações públicas participava e auxiliava nos trabalhos de *web design* ou emitia opiniões sobre ilustrações ou posições de câmera que não estavam relacionados a sua área de atuação. Um colaborador auxiliando o outro com liberdade para emitir opiniões críticas e construtivas sobre os trabalhos que todos estão desenvolvendo na empresa. De acordo com os professores Baptista e Cardoso, em relação a gestão horizontal “os departamentos não expiram e o trabalho é organizado ao longo dos vários grupos interdisciplinares e autogeridos, que trabalham em interação permanente. Assim, emerge uma melhoria na coordenação e comunicação entre subordinados e seus gerentes” (Baptista & Cardoso, 2005, p. 76).

A força do trabalho em grupo traz muitos benefícios para a empresa, tais como, “empoderamento da equipe, criação de uma cultura de trabalho, sinergia entre os membros, evita conflitos e egos insuflados, reduz hierarquia e a distância entre as pessoas, encoraja a multidisciplinaridade” (Dias, 2007) e por fim possibilita sempre uma maior flexibilidade entre decisões de trabalho.

Durante o estágio curricular, observei uma participação constante dos colaboradores na decisão de projetos, no auxílio à organização de calendários para gravações externas e internas, na criação de *storyboards* e *storylines*, *brainstorms* e até mesmo no cuidado e dedicação com o material de gravação e edição. Entende-se por material de gravação todos os equipamentos de câmera, luz, baterias, carregadores, lentes, gravador de som, microfones e por material de edição, computadores, placas de vídeo, mesa de trabalho, rato, auscultadores e etc...

É importante destacar o cuidado que todos tem com o material porque demonstra a capacidade dos colaboradores de serem multitarefas e multidisciplinares, pois estes auxiliavam uns aos outros mesmo que a tarefa não tivesse relação com o trabalho que estavam desenvolvendo no momento. O pesquisador Brian Taylor caracteriza este tipo de funcionário como *T-Shapped*, ou seja, “aquele que não é generalista com conhecimentos limitados em várias áreas. São profissionais especialistas, disciplinados ou com conhecimento funcional capazes de interagir com diversos grupos na empresa para traduzir os seus interesses, objetivos e preocupações” (Taylor, 2013, p. 7).

Na Creative Lemons todos os colaboradores sabiam onde encontrar os equipamentos, pois havia uma organização prévia com gavetas etiquetadas e caixas bem localizadas nos armários para facilitar o manuseio dos equipamentos, principalmente em momentos mais tensos. Existia também uma cooperação entre eles para ajudar os profissionais de vídeo em relação a criar ideias para os trabalhos, sugerir grafismos, além do auxílio nas tarefas básicas do profissional desta área. Tarefas pequenas, mas fundamentais para evitar imprevistos em gravações externas, tais como, problemas com o cartão de memória, baterias vazias, lentes sujas ou arranhadas, microfones com fio solto, entres outros que fazem parte do cotidiano de uma produtora audiovisual.

O profissional de designer da empresa Creative Lemons, Hugo Frade, tem amplo conhecimento sobre a área da tecnologia e informação já que fez licenciatura em Engenharia de Computação, portanto, sempre que possível, este colaborador auxiliava os outros com problemas técnicos dos computadores, dos equipamentos ou até mesmo em relação a decoração do espaço de trabalho, já que gostava bastante de arrumações e organização de ambientes.

Este é um tipo de profissional que não se limita ao conhecimento adquirido na Universidade ou em cursos técnicos e procura ajudar os outros em prol do desenvolvimento da empresa e de seus colegas de trabalho. Um colaborador que está atualizado e que realiza as suas

tarefas ao mesmo tempo em que procura ajudar a equipe com conhecimentos inerentes a sua profissão atual.

2.1 Os colaboradores multidisciplinares

O conceito *T – Shapped* surgiu na década de 90 pelo pesquisador David Guest em uma tentativa de explicar as mudanças do mercado de trabalho de acordo com as crescentes inovações na área da tecnologia e informações. Aproximadamente 30 anos depois, podemos observar uma frequência maior deste tipo de profissional nas empresas, mesmo as que utilizam a gestão vertical, pois um colaborador que traz reflexões sobre o trabalho e consegue pensar além dos limites da atividade proposta pode ser de grande valia para vários modelos de negócios.

Para agências de publicidade, este tipo de profissional é muito interessante já que consegue trabalhar utilizando a parte vertical do T que significa o domínio de uma área específica e a parte horizontal que engloba habilidades em diversas áreas que se relacionam ou não com o seu ramo de atuação em conjunto com a capacidade de influenciar os outros e gerir suas competências. (Taylor, 2013, p. 8)

Uma característica muito importante do perfil multidisciplinar é o “double-loop” que significa fazer reflexões sobre assuntos diversos, consultar informações e feedbacks antes de se tomar decisões sobre ações importantes dentro da empresa. O psicólogo Chris Argyris, que criou os conceitos de “single and double-loop learning” em 1977, afirma que tanto o modo de pensar automático como o de fazer reflexões para tentar entender a causa do problema são necessários dentro de uma empresa, mas a capacidade de pensar e analisar a questão fora dos padrões normais pode ser mal interpretada por muitos gestores” (Argyris, 1977, p.8).

Estes conceitos foram criados há mais de 40 anos e ainda hoje encontramos muitas empresas em Portugal que não valorizam profissionais com pensamentos críticos e construtivos e isso atrapalha bastante o desenvolvimento do mercado de trabalho no país. Sendo assim, considera-se de extrema importância destacar e estudar empresas que valorizam este tipo de perfil profissional, porque nota-se, no caso de agências de publicidade, que o trabalho ganha muito mais qualidade e relevância, além de uma melhor relação com o cliente, já que o colaborador tem a liberdade de se expressar e auxiliar no que for preciso para melhorar o desempenho da empresa e produzir vídeos, peças de design, animações e ilustrações que vão de encontro à produção de conteúdo audiovisual mundial. Se estes profissionais limitassem as suas produções com base no

conteúdo audiovisual desenvolvido em Portugal, provavelmente teriam poucas chances de crescimento empresarial e talvez não conseguissem contratos com empresas em outros países mais avançados nesta área.

Atualmente, a Creative Lemons tem clientes dentro e fora da União Europeia e procura sempre expandir o negócio com ações publicitárias criativas em suas redes sociais que na maioria das vezes são pensadas e executadas em conjunto por todos os funcionários da empresa. Um dos principais clientes é a empresa Uber que contratou os Lemons por conta dos trabalhos de fotografia de Daniel Martins. O primeiro trabalho realizado para a multinacional foram fotografias para as redes sociais e depois realizaram um projeto em uma série de vídeos com motoristas da corporação em Lisboa. No período do meu estágio curricular, Daniel Martins viajou duas vezes para a Espanha com a finalidade de fotografar fotos de comidas para o Uber Eats que tinha como objetivo entrar no mercado português.

O perfil *T-Shaped* e multidisciplinar facilita a comunicação na empresa na medida em que os colaboradores se sentem mais confortáveis em expor suas opiniões e analisar situações de acordo com os conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso acadêmico e profissional. Como explicam os profissionais do site Descola “Uma pessoa recebe todos os dias uma porção de novas informações e passa por diversas situações diferentes. O profissional *T-Shaped* é aquele que é capaz de consumir tudo isso, aprimorando e traduzindo para o seu perfil. Eles geram sentido para aquilo e transformam em habilidades gerais” (Equipe Descola, 2016, parágrafo 2).

Somando a este perfil a habilidade de multitarefa podemos encontrar profissionais mais preparados para lidar com as exigências do mercado de trabalho audiovisual e por consequência isso possibilita o crescimento desta área no país. O profissional multitarefa é aquele que consegue realizar várias tarefas ao mesmo tempo e cumprir as exigências do seu trabalho sempre que possível. Hoje em dia é comum vermos pessoas escrevendo relatórios importantes e ouvindo música ao mesmo tempo ou então editando um vídeo em três programas de edição diferentes enquanto navega na internet em suas redes sociais.

Um dos principais problemas deste tipo de profissional pode ser a gestão de tempo e o foco em seu trabalho, pois se este não tiver uma grande capacidade de concentração pode ser facilmente distraído por seus colegas, assim como destaca Norberto Chadad: “para ser multitarefa, o profissional precisa saber fazer a gestão de seu tempo, sob pena de perder o foco da função e se intrometer na função alheia” (Chadad, 2018, parágrafo 4).

Em relação à gestão horizontal em que os colaboradores são líderes, têm autonomia, liberdade de expressão, pensamento crítico e mais facilidade de comunicação com a equipe, ser multitarefa pode não ser tão positivo em algumas situações, tais como, trabalhos mais complexos que requerem mais foco e atenção ou trabalhos que exigem um domínio maior sobre o assunto e é necessário adquirir conhecimento através de estudos para a execução de qualidade de um efeito mais elaborado na área de *motion graphics*, por exemplo.

Há que se encontrar um denominador comum referente a comportamentos entre a equipe para que não haja conflitos no ambiente de trabalho e também para que um colaborador não atrapalhe o desenvolvimento da atividade do outro. Um ambiente montado para ser mais descontraído e estimular a criação é necessário em agências de publicidade e empresas de tecnologia, porém deve-se levar em conta os princípios do respeito ao próximo e empatia para que a convivência seja positiva, já que existem pessoas que trabalham bem com música alta e outras nem tanto. Isto não significa algo negativo e sim demonstra ainda mais a importância da diversidade em um ambiente de trabalho.

Em relação a ambientes de trabalho em agências de publicidade e sobre os novos tipos de profissionais a pesquisadora Morrison explica que:

O tsunami de mudanças organizacionais e tecnológicas no mundo das agências ao longo da última década - especialmente nas agências criativas de maior sucesso - nos deu novas posições, novas tecnologias, novos especialistas e interface profissional. As tendências culturais também impulsionam o pensamento: autenticidade e transparência nos negócios, cultura e economia verdes, relações globais. Obviamente, esta geração de estudantes de publicidade e desenvolvimento de marca está reagindo ao mundo ao seu redor. (Morrison, 2009, p. 3)

O trabalho em grupo é um fator muito importante para o desenvolvimento da empresa e o aumento da produtividade, principalmente em produtoras que exigem agilidade, foco e criatividade para a realização das tarefas do dia a dia. Se um funcionário tiver dificuldades de se relacionar com pessoas diferentes, isto pode ser um problema para empresas que adotam modelos de gestões mais flexíveis. O fator humano é uma questão relevante a se pensar quando se trata de trabalho em grupo em uma gestão horizontal, porque há que se trabalhar a convivência diária e tentar adequar as regras flexíveis da empresa.

Existem pessoas que preferem trabalhar em ambientes mais rígidos com regras fixas, já outros preferem ter mais liberdade no trabalho e isso deve ser levado em conta durante a contratação de um funcionário ou até mesmo de um estagiário.

Segundo o pesquisador Zachary Wong “muitas empresas reconhecem que a diversidade tem um grande valor corporativo, tanto que algumas patrocinam clubes de empregados, network, eventos culturais, até mesmo almoços étnicos para celebrar a diversidade com o objetivo de aumentar a consciência e a sensibilidade dentro da empresa” (Wong, 2016, p. 2).

Sendo assim, criar uma estratégia de gestão de equipe para que esta não gere muitos conflitos no ambiente de trabalho por conta de questões pequenas ou grandes, pode ser um grande aliado ao desenvolvimento da empresa e também para a sua sobrevivência no mercado de trabalho. Desta forma, destaca-se as atividades criadas e programadas para serem realizadas em conjunto como uma estratégia inteligente de gerenciamento de pessoas, além da criação de uma equipe que se esforça ao máximo para obter o melhor resultado para a empresa. Nos itens a seguir veremos mais sobre os benefícios desta estratégia no ambiente empresarial.

2.2 *Teamwork* e a pluralidade em produtoras audiovisuais

Um dos fatores importantes para o sucesso de uma empresa é a interação de sua equipe e a motivação para desempenhar as atividades diárias. Em modelos de negócios verticais, há uma incidência de líderes que são autoritários e não conseguem integrar a equipe, muito menos desenvolver a motivação corretamente para que os colaboradores se sintam empenhados em realizar as suas tarefas. “Quando há entendimento entre as pessoas e há apoio do sistema empresarial, a energia humana e a produtividade aumentam” (Wong, 2016, p. 14).

Entender como funciona o processo de motivação e desenvolvimento pessoal em relação à dinâmica de trabalho, talento e desafios que reforçam a competitividade de cada um, faz com que todos os colaboradores fiquem em sintonia com os objetivos e estratégias da empresa. Portanto, é necessário entender que o fator humano sempre estará presente e com ele temos questões culturais, valores pessoais, experiências passadas, entre outros quesitos que podem atrapalhar ou melhorar o trabalho em grupo, o qual, de acordo com Wong:

Estão reunidos para trabalhar em um objetivo comum, mas seus interesses, experiências, comprometimentos, competências e personalidades podem ser bem diferentes e desconhecidos para os outros. Na falta desse conhecimento, as

pessoas farão suposições e julgamentos baseados em suas experiências pessoais, culturais e tipos psicológicos. Cada um de nós lida com a mudança e com os novos desafios de uma maneira diferente. (Wong, 2016, p. 15)

No caso da equipe do objeto de estudo, podemos observar que cada membro trabalha em uma área específica, porém um auxilia o outro quando necessário. Os colaboradores emitem opinião sobre vídeos, movimentos de animação, ilustrações e organização de web sites, entretanto nem todos os colaboradores da equipe têm entendimento qualificado sobre o assunto e isto pode gerar conflitos. Durante o estágio, notou-se a utilização da intuição e da bagagem cultural por parte de alguns colaboradores para se tecer críticas sobre trabalhos audiovisuais sem nenhum conhecimento técnico. Isso gerou certo desconforto na empresa, mas não atrapalhou a realização da tarefa.

Portanto, é importante avaliar o fator humano de uma equipe para que se obtenha um bom trabalho em conjunto dentro da empresa e para evitar conflitos de cunhos pessoais, brigas e julgamentos desnecessários. Como explica a gestora de recursos humanos Elizangela Dias, “um time multidisciplinar pode ser uma excelente ferramenta criativa para a empresa. Reunindo talentos com diferentes formações, áreas e cargos distintos, podem formar uma equipe atípica. Podendo até mesmo inicialmente ser conflituosa, mas que se complementa.” (Dias, 2017, parágrafo 3)

Um bom gestor de equipe é aquele que consegue perceber as necessidades dos seus colaboradores e ter em mente que para um projeto ter sucesso não se deve focar somente em metas, objetivos e prazos apertados, mas também nas expectativas dos clientes e da sua equipe sobre determinado trabalho. Quando se consegue integrar toda a empresa em um projeto, mesmo que nem todos estejam envolvidos, isto significa que existe uma grande motivação por parte do gestor para promover a integração e o envolvimento de todos.

Na Creative Lemons, existiram projetos que foram editados por um funcionário, mas os outros colaboraram procurando imagens de apoio, áudio, efeitos sonoros e até mesmo organizando o lanche da noite quando o líder precisou ficar até mais tarde no escritório por conta do prazo apertado de entrega. Para Wong, “o fato é que a diversidade da força de trabalho gera melhores resultados e maior desempenho organizacional. Criar um ambiente de trabalho inclusivo gera melhores ideias, produtividade e qualidade de serviços” (Wong, 2007, p. 25).

No objeto de estudo, todo o ambiente de trabalho é inclusivo. Desde o espaço do escritório até mesmo na partilha do armário onde há chá, biscoito e café para todos. Além de todos terem respeito com as opiniões religiosas, políticas e opções sexuais de cada membro da equipe.

Existem os espaços individuais, tais como, mesas de trabalho, computadores e gavetas na geladeira, que são importantes para se estabelecer limites e reforçar que cada funcionário tem direito a ter o seu espaço pessoal, assim como os espaços coletivos que promovem a integração e motivam a equipe a dar o seu melhor para a empresa.

Sobre a questão inclusiva, podemos pensar no termo *teambuilding* muito utilizado ultimamente para integrar as equipes de forma criativa e inteligente com “um forte conteúdo emocional aliado a uma componente pedagógica e profissional” (Santos, 2018, parágrafo 2).

A ideia de *teambuilding* em conjunto com atividades que estimulam as relações interpessoais entre a equipe fora do ambiente de trabalho vem crescendo em empresas portuguesas que adotam esta ideia para promover a produtividade e obter sucesso no mercado de trabalho. Uma equipe motivada a buscar melhores resultados, com colaboradores que interagem entre si e respeitam as diversidades são fatores chaves para o sucesso da gestão estudada neste relatório, além de uma melhora significativa na comunicação e progresso da empresa.

2.3 A força do *teambuilding*

O conceito de *teambuilding* está relacionado com o estímulo do espírito de equipe nos colaboradores através de atividades lúdicas e desafiadoras fora do ambiente de trabalho. Estas atividades têm por objetivo promover a confiança, a relação interpessoal dos funcionários, a noção de desafios e a coletividade, como exemplifica Sofia Santos ao escrever que “as atividades de *teambuilding* podem ir de simples exercícios até simulações mais complexas que podem inclusive durar vários dias. O importante é garantir aos participantes uma mistura de desafio, diversão, adrenalina e estratégia” (Santos, 2018, parágrafo 3).

Desta forma, as pessoas conseguem conhecer melhor o outro, o trabalho fica otimizado, a equipe tende a discutir problemas do dia a dia sem alimentar muito o estresse do ambiente, além de estimular a procura de soluções em conjunto sem que um funcionário fique com todo o peso de uma questão difícil a se resolver. Assim se torna mais fácil resolver a falta de produtividade de um funcionário durante um período, falta de iniciativa dos colaboradores novos ou os que estão

tão focados em uma determinada tarefa e não conseguem pensar fora do contexto inserido. Além de combater a hostilidade entre funcionários que muitas vezes é estimulada pela competitividade, o estresse e a falta de tempo.

Cada equipe quando bem liderada deve ter o mesmo objetivo e expectativas pautadas no crescimento da empresa, mas cada funcionário tem o seu objetivo aliado a experiências e valores pessoais. O desafio de atividades de integração fora da empresa é fazer com que o fator humano, mesmo com toda a sua subjetividade, seja um aliado nas estratégias e promova o desenvolvimento da equipe.

Wong destaca três elementos conceituais que definem as relações de espaço em um projeto de equipe. A organização em si, o espaço pessoal e o espaço coletivo. O espaço organizacional representa a gestão da empresa, ou seja, o que controla todo o projeto, já o pessoal contém o fator humano que comanda o comportamento de cada indivíduo. Neste ponto, entende-se fator humano como questões emocionais, valores culturais, religiosos e experiências pessoais. Por fim, um espaço coletivo que promova um comportamento mais dinâmico e interpessoal (Wong, 2007 p.25).

Os três espaços são muito importantes para todos os projetos realizados na empresa. Há que se promover o respeito coletivo nestes espaços, sem desestruturar a integração da equipe e nem interferir nas regras estabelecidas no início de um novo trabalho. Desta forma, o pesquisador afirma que “para promover o que há de melhor em cada funcionário, a empresa deve ter um bom sistema de gestão e um ambiente de trabalho que suporte as diversidades e particularidades de cada um” (Wong, 2007, p. 26).

O maior desafio para as empresas que operam de forma diferente do modelo tradicional de negócios é aprender a gerir esta diversidade no ambiente de trabalho e usá-la a seu favor no planejamento, execução e controle de projetos.

O trabalho de construir uma equipe sólida que lute pelos valores e objetivos da empresa pode ser desenvolvido através de viagens que promovam o relaxamento, mas também estimulem a integração do grupo. Durante o período de estágio, a equipe da Creative Lemons saiu de férias por 4 dias para a região do Algarve. No hotel, dividiram quartos, jogaram jogos de tabuleiro, foram à praia, praticaram esportes e fizeram todas as refeições juntos. O grupo teve um momento de

lazer, mas também de aprendizado, o que os motivou a trabalhar com mais empenho quando voltaram para as tarefas diárias da empresa.

Outra atividade relacionada ao conceito de *teambuilding* e que promoveu a integração dos estagiários na empresa foi a parceria que a Creative Lemons fez com a academia de ginástica Liberty em Braga. Toda semana a equipe praticava exercícios funcionais com uma *personal trainer* disponível por uma hora para movimentar os colaboradores e promover a integração, já que se fazia exercícios individuais e em grupo. Desta forma, a empresa auxiliava na melhora da saúde física, pois os funcionários desta área passam muito tempo sentados a fazer movimentos repetitivos e isto pode gerar desgastes na região da coluna e em outras partes do corpo no futuro, além de trabalhar a competitividade, o espírito de liderança e união da equipe.



Figura 20: Equipe da empresa após aula de crossfit com o personal trainer.

Os donos da Creative Lemons procuram sempre promover um ambiente de trabalho agradável para que o clima da empresa seja positivo e o menos estressante possível já que lidar com metas e *deadline* apertado pode gerar muitos conflitos e interferir na qualidade do trabalho e do profissional.

2.4 Clima organizacional

Para se manter um bom funcionamento dentro de uma empresa, seja ela pequena ou grande, é importante destacar o ambiente organizacional em relação a motivações que estimulem

o desenvolvimento dos profissionais aliados com fatores inerentes à equipe. Identificar a causa de conflitos que possam interferir negativamente no comportamento dos funcionários e na organização de tarefas em conjunto é imprescindível para que se possa buscar soluções proativas e ações corretivas assertivas antes que o clima da empresa se torne algo difícil de sustentar. Por isso, é de suma importância para os donos da empresa focar na estratégia de gerir o negócio de forma horizontal aliado aos conceitos destacados acima para que se possa fazer a gestão de pessoas a fim de manter um bom clima organizacional que irá sustentar os problemas do dia a dia e “promover o alcance dos objetivos da organização e dos seus colaboradores” (Ricardo, 2004, p. 18).

Wanderléia Ricardo destaca em seus estudos uma pesquisa feita por Kahale (2002) para o site do Instituto MV para demonstrar as “dimensões-chaves impactantes sobre a motivação dos funcionários, a saber:

1. Desafios
2. Realização/satisfação
3. Valorização/reconhecimento
4. Crescimento profissional
5. Participação/Utilidade
6. Liderança
7. Integração
8. Reconhecimento financeiro”

(Ricardo, 2004, p. 19)

Além destas questões também existem outros fatores que interferem bastante para o bom funcionamento da empresa, tais como, possibilidade de crescimento profissional, remuneração atrativa, condições de trabalho, benefícios e o bom relacionamento com os chefes.

Em relação às condições de trabalho, observou-se na Creative Lemons a disposição dos computadores e mesas, a decoração com as cores da empresa, o espaço coletivo de alimentação e os sofás de descanso como fatores importantes para aumentar a produtividade e manter um ambiente saudável de trabalho.

Alguns colaboradores faziam horas extras que muitas vezes não podiam ser pagas, mas existam acordos para bancos de horas e mesmo tendo que lidar com o cansaço de se trabalhar

horas seguidas, os funcionários se esforçavam para entregar as atividades no prazo e com qualidade. Um fato importante é que o dono da empresa fazia a mesma coisa e assim mostrava à equipe que era “como um deles” e não um chefe autoritário que delega tarefas e vai para casa. Notou-se que o exemplo de empenho dos chefes em batalhar para o crescimento da empresa contagiava constantemente de forma positiva o clima organizacional e fazia com que os colaboradores se sentissem respeitados e valorizados.

Em seu estudo, Wanderléia Ricardo cita uma pesquisa feita pela revista brasileira Guia Exame S/A em 2004 que teve com objetivo identificar as melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Com o resultado da pesquisa a autora se questionou sobre o que estas empresas teriam em comum para terem os melhores climas organizacionais do país e chegou à conclusão de que o respeito pelo ser humano, a transparência, o prazer associado ao labor, o ambiente saudável, a ética, a sinergia, o bom salário e a relação direta entre chefes e funcionários são fundamentais para o crescimento da empresa. Além de destacar que “nessas empresas se respira motivação sem utopia. São empresas que abraçam a causa da responsabilidade social e da premissa da educação corporativa” (Ricardo, 2004, 40).

A Creative Lemons, como qualquer outra empresa, comete falhas, tem conflitos com colaboradores, problemas de entrega de trabalho, questões com clientes, entre outros pormenores que interferem no crescimento do negócio, mas pelo que se pôde observar durante o período de estágio, os colaboradores se sentem inseridos em família de profissionais que buscam sempre trabalhar em conjunto com o objetivo de alcançar a excelência e de conquistar mais espaço no mercado. Cada trabalho entregue com sucesso era comemorado por toda equipe.

Nos próximos itens, serão feitas análises reflexivas de três atividades marcantes do estágio curricular que me inspiraram a escrever o relatório com a temática de gestão horizontal e comunicação no ambiente de trabalho. Durante o meu percurso acadêmico na Licenciatura, eu estudei bastante sobre o universo audiovisual, mas também realizei pesquisas sobre comunicação empresarial interna e por isso escolhi integrar estes dois temas e fazer uma reflexão mais aprofundada sobre o meu estágio no capítulo a seguir. A metodologia usada será a de observação pela ótica do participante com fotografias e documentos para ilustrar os acontecimentos e o meu desenvolvimento profissional.

3. O Storyline da Swisslog e as fronteiras da língua portuguesa

Um dos principais desafios dos estudantes brasileiros é compreender o português falado em Portugal e interpretá-lo de forma correta. O modo de falar e o sotaque diferente muitas vezes dificulta a compreensão da língua por parte do brasileiro e isso pode prejudicá-lo no mercado de trabalho português, portanto é importante que haja um esforço de ambas as partes para evitar-se ruídos na comunicação, principalmente dentro e fora do ambiente de trabalho.

Na área de comunicação social a linguagem é a principal ferramenta para se obter um bom diálogo com o seu interlocutor, sendo assim, senti dificuldades tanto no início do estágio, quanto nas aulas do curso de Mestrado, em compreender alguns termos técnicos relacionados ao audiovisual. O termo que mais tive dificuldade de compreensão foi o “grande plano” que no Brasil é chamado de “plano fechado”. Estas pequenas diferenças na língua e também pelo fato da Creative Lemons usar muitos termos em inglês em seu cotidiano para referenciar trabalhos, me causou impressão nas primeiras semanas de estágio. Além desta questão, eu senti dificuldade em expressar-me por receio de ser mal interpretada, pois não estava acostumada a me comunicar em português de Portugal.

Qual foi a minha surpresa, ao perceber que ao longo do estágio, devido à ajuda constante da minha monitora na área de vídeo, Cristina Leite, eu já estava a conseguir me expressar de forma mais clara e também a escrever de forma automática algumas frases completas em português de Portugal. A constatação veio em uma das últimas atividades que realizei na empresa. Eu fiz um *storyline*-proposta para uma rede Hospitalar na suíça, SwissLog, que tinha como objetivo divulgar seus serviços para uma futura expansão para além da União Europeia. O objetivo do trabalho era criar um vídeo de no máximo 2 minutos para ser transmitido em congressos e em apresentações da marca a clientes em potencial.

Como a equipe de vídeo não estava na empresa, Eduarda Sousa, a colaboradora de relações públicas, ficou responsável por desenvolver as tarefas relacionadas a este cliente. A atividade consistia em olhar vídeos já feitos da marca, procurar novos exemplos de vídeos promocionais, ler e pesquisar sobre a Swisslog e por fim elaborar uma proposta de roteiro. Eduarda me passou este trabalho com a responsabilidade de criar um texto criativo com características literárias, já que ela sabia da minha carreira profissional como escritora. O objetivo da empresa

era apresentar ao cliente uma proposta voltada para o marketing, mas com um formato de roteiro de cinema.

Mesmo com o *deadline* apertado, eu foquei no trabalho e consegui escrever o roteiro antes do fim do expediente. Eduarda Sousa leu e enviou para aprovação de Cristina, pois esta teria que acrescentar alguns planos de câmera e sugestões de filmagens.

Assim que chegou de uma gravação externa, Cristina leu o texto e se surpreendeu pelo fato da escrita estar bem parecida com a escrita em português de Portugal. Desta forma, percebi que um ambiente de trabalho saudável que estimula a liberdade de expressão e colaboradores que independente da sua opinião pessoal e cultural buscam a integração da equipe toda, são muito importantes para o crescimento de uma empresa que utiliza a gestão horizontal como norte e está constantemente à procura de melhorar a comunicação organizacional como estratégia de crescimento no mercado.

O resultado mais importante desta atividade foi o fato de eu ter usado meus conhecimentos prévios na área da escrita criativa para escrever o roteiro além de ter me sentido à vontade em desenvolver um texto com expressões em português de Portugal. Sabia-se o tempo era curto e que os colaboradores não tinham tempo para adaptar a linguagem do texto, por isso me esforcei ao máximo para mostrar o meu valor através da escrita. (Ver roteiro em Anexo 1)

As palavras de incentivo por parte dos colaboradores durante todo o período de estágio me ajudaram bastante e me estimularam a buscar mais conhecimento na área para que eu pudesse me desenvolver tanto nas atividades propostas pela empresa quanto em trabalhos pessoais. Além de me transmitirem confiança e força durante todo o meu período de colaboração o que fez com que no final do estágio eu tivesse capacidade de desenvolver um roteiro sozinha sem interferência de nenhum funcionário da empresa.

A colaboradora Cristina Leite, ex-aluna do Mestrado de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho e também ex-estagiária e atual colaboradora da empresa Creative Lemons destaca a questão da equipe estar “apta em opinar sobre tudo” na entrevista que fez com o colaborador de web design, Hugo Frade:

embora não seja formado nas outras áreas, o facto de viver num ambiente partilhado onde as formas de trabalho são demonstradas, permite-lhe adquirir novos conhecimentos e aplicá-los, aquando da partilha de opinião para determinados projetos. Acrescenta ainda a liberdade que as pessoas têm em fazer procuras e pesquisas para os seus trabalhos, algo que não é tão comum noutras empresas, onde o tempo é mais controlado (Leite, p. 50, 2017).

Um colaborador que se sente confortável para expressar suas opiniões, desenvolver suas artes livremente e escolher os planos de filmagem de acordo com o objetivo de cada tarefa é muito mais aproveitado do que um colaborador que é limitado por um chefe autoritário que não conhece as características de sua equipe e só consegue trabalhar impondo regras e parâmetros antiquados de relações de trabalho.

O jornalista Karmel Arruda, exemplifica esta questão em seu texto sobre relações de trabalho na gestão horizontal:

Trabalho foi e ainda é visto pela maioria como uma função e obrigação que tem como finalidade remuneração e sustento financeiro. Hoje, vivendo uma crise econômica, política e de valores, somado à exponencialidade da tecnologia e o acesso à informação, pessoas e organizações estão despertando para transições mais humanas e ressignificando suas relações com o trabalho e com o mundo. (Arruda, 2017, parágrafo 4)

Um dos principais problemas de muitas empresas em Portugal é a questão da comunicação e o diálogo entre o gestor e o colaborador. Muitos chefes não aceitam opiniões e dicas relacionadas a melhorias no trabalho por parte dos funcionários, seja por este não ter um diploma ou por estar em um cargo considerado inferior. Isso pode causar desconforto para o colaborador que não se sente à vontade para se expressar e com isso o ambiente de trabalho fica comprometido podendo ter consequências até mesmo no atendimento ao cliente.

Este fator pode ser uma questão negativa em relação ao crescimento do empreendedorismo no país e também pode causar conflitos na geração de serviços na área audiovisual, pois ainda existem muitos clientes que não compreendem a importância de um vídeo bem feito para divulgar a sua marca. Entende-se como vídeo de qualidade aquele que foi gravado com uma boa câmera, lentes apropriadas para o tipo de filmagem, trilha sonora bem elaborada e imagens editadas corretamente.

Com o avanço de aplicativos que filmam, editam e criam efeitos em *motion design* em apenas alguns minutos, muitos empresários de estabelecimentos de pequeno e médio porte preferem investir em outras coisas do que em uma agência de audiovisual, pois acreditam que sabem executar o serviço e fazer o marketing da empresa por conta própria.

Com um leque de clientes que mantem a cabeça fechada para o investimento na área do audiovisual e gestores que não dão valor aos comentários dos colaboradores, existe uma chance grande de o mercado desta área ficar comprometido a longo prazo.

Durante o meu período de estágio na Creative Lemons, a relações públicas, Eduarda Sousa, criou uma proposta de baixo orçamento com a estagiária de marketing, Carolina Marques, para alguns bares e hamburguerias do centro de Braga. A ideia era criar vídeos promocionais de no máximo 30 segundos para as redes sociais com alguns efeitos simples de *motion* e grafismos. Eu colaborei pesquisando alguns vídeos com o conteúdo de cerveja e outras bebidas e as duas elaboraram a proposta para os clientes. Infelizmente, nenhum cliente aceitou a proposta e as respostas dadas giravam em torno da questão da falta de verba e o fato de o investimento em vídeos ser algo desnecessário para o negócio.

Portanto, acredito que o desenvolvimento de uma cultura organizacional focada em comunicação entre chefe e colaborador e a adoção de uma estratégia de gestão flexível é um modelo interessante que tem muitas chances de dar certo em vários tipos de empresas, assim como funcionou para a Creative Lemons. Entretanto, é importante deixar claro que este modelo de negócio é novo, portanto existem falhas e dificuldades de implementação e, por isso, o processo de adaptação deve ser constante. Como destaca Cristina Leite, “não existe a implementação de um sistema fixo que determine a organização de trabalho e, da análise feita, entende-se que, muito embora por vezes essa implementação faça falta, a organização tem evoluído sempre de forma natural, aliada a um pensamento estratégico, que surge da adaptabilidade aos acontecimentos que vão surgindo” (Leite, p. 54, 2017).

4. O Storyboard da Q-Better e a questão individual x coletivo

Antes de começar este item é necessário destacar que o objetivo da análise a seguir não é julgar o comportamento de alguém de forma depreciativa mas sim fazer uma reflexão em relação ao tema central deste relatório e ao período de estágio para que no futuro novos investigadores possam pesquisar sobre esta questão e tentar achar soluções para conflitos em ambientes de trabalho criativos.

No início do mês de outubro, a equipe de vídeo e a dona da empresa, Marta Oliveira, tiveram que se ausentar por uma semana da produtora para realizar gravações no sul de Portugal. Como eu era estagiária da área de vídeo, fiquei sob a responsabilidade do colaborador de *motion graphics*, Sandro Maia. A primeira atividade que este me passou foi a de analisar o *storyboard* que havia feito para apresentar a primeira proposta para a empresa Q-Better. O cliente havia aprovado o *storyboard*, mas pediu para que fizéssemos alguns ajustes. Eu fiquei responsável por ajustar o arquivo, acrescentar novas ideias de efeitos em transições de vídeo, já que seria uma animação em 3D com cenas gravadas e também sugerir novos “takes”, pois o cliente não havia ficado satisfeito com o desfecho do vídeo na primeira proposta apresentada.

Para realizar esta tarefa, o colaborador me passou uma pasta de arquivos com várias informações sobre a empresa e a proposta que Creative Lemons havia feito anteriormente. Durante um dia, eu estudei o arquivo e procurei novos vídeos de publicidades em 3D no site da plataforma *Vimeo* para juntar referências e apresentar as minhas ideias com base nos trabalhos que julgasse interessantes de outras empresas.

Depois, eu comecei a montar o *storyboard* de acordo com as indicações que me foram dadas e terminei de fazer a tarefa um dia depois de tê-la recebido. Enviei ao colaborador da Creative Lemons que se comprometeu em me dar uma resposta assim que terminasse de fazer as suas tarefas urgentes.

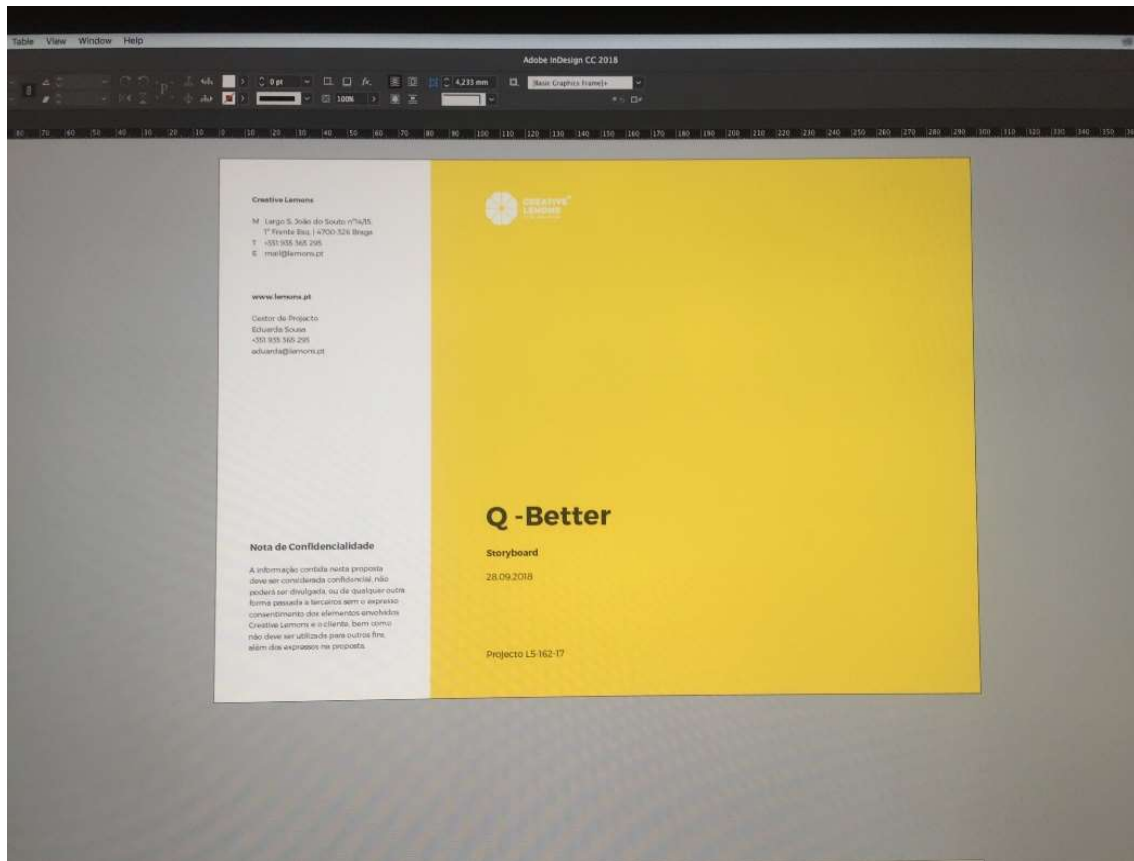


Figura 21: Storyboard da empresa Q-better

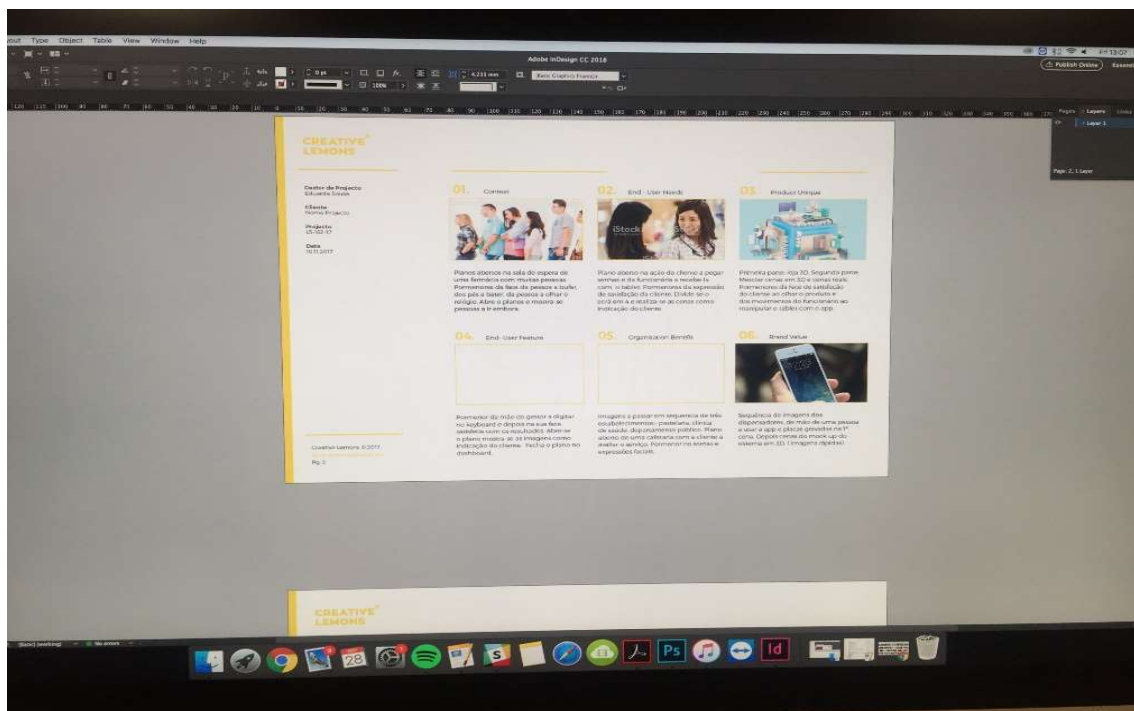


Figura 1: Montagem do storyboard da Q-Better

Para não ficar sem fazer nada relacionado ao meu estudo enquanto aguardava novas ordens, eu fiz o que me foi indicado pela colaboradora Cristina Leite no primeiro dia de estágio. Procurei vídeos tutoriais de gravações e assisti algumas aulas sobre posições de câmera, foco, lentes, efeitos sonoros, entre outros assuntos da área de estudo. Entretanto, como eu sentava ao lado do colaborador de *motion graphics*, este viu o que eu estava fazendo e reclamou. Exigiu que eu encontrasse outra tarefa para fazer e disse que eu não poderia estudar em horário de trabalho.

Por conseguinte, ele me passou a tarefa de procurar efeitos sonoros e fazer uma composição de áudio junto com a música de fundo escolhida pela equipe para um vídeo editado por Daniel Martins com o objetivo de divulgação do concelho de Santa Maria da Feira. A informação transmitida era a de que a equipe precisaria desta composição de áudio feita o mais rápido possível. Comecei a pesquisar e a organizar os áudios na linha do tempo do software Adobe Audition e depois de algumas horas notei que o colaborador já havia feito o trabalho e o que eu estava fazendo era somente uma montagem com fins de exercício. Entretanto, esta não foi a informação que me foi passada no início da tarefa.

Depois de algumas horas, o colaborador de *motion graphics* escutou alguns trechos do meu trabalho e fez críticas construtivas, mas não conversou comigo sobre o fato da tarefa ter somente como objetivo o meu aprendizado. Como já vinha realizando tarefas para clientes, pensei que esta atividade também seria utilizada para tal fim.

No dia seguinte, eu cheguei alguns minutos mais tarde e o mesmo colaborador reagiu de forma agressiva e disse que eu precisaria ser mais pontual se quisesse seguir esta carreira e ter mais responsabilidade. Em um primeiro momento, achei esquisito este comportamento já que durante um mês observei que era comum os colaboradores chegarem atrasados um dia e compensarem no outro e a dona da empresa não fazia questão do cumprimento rígido de horários. Até porque o modelo de gestão que a empresa segue é flexível e este tipo de situação foi previamente acordada entre os funcionários e os chefes.

Neste mesmo dia, o colaborador de *design* pediu para que todos os estagiários fizessem juntos um *brainstorm* para a criação de uma marca exclusiva da Creative Lemons com o objetivo de oferecer vídeos de casamentos a clientes com mais poder aquisitivo. O colaborador de *motion*, Sandro Maia, permitiu que eu participasse, mas durante a nossa tarefa fez comentários sobre o trabalho dos estagiários com um tom depreciativo.

No último dia da semana, os chefes regressaram e Marta Oliveira pediu aos colaboradores para ver o avanço das modificações do *storyboard* da Q-better. O colaborador, que até este momento não havia me dado feedback sobre o meu trabalho, abriu o arquivo em seu computador e apresentou à chefe as alterações que havia feito e as novas ideias desenvolvidas. Como eu estava ao lado deles, pude observar que ele usou algumas referências de vídeo que eu havia sugerido, fez as modificações e não comentou nada comigo.

Em uma empresa tradicional este tipo de comportamento é aparentemente comum, porém para uma produtora audiovisual que adotou uma gestão horizontal e procura sempre desenvolver os conceitos de *teamwork* e *teambuilding* em sua equipe, é no mínimo esquisito se deparar com este tipo de atitude. Por outro lado, esta experiência foi interessante para mostrar que nem sempre este modelo é o adequado para certos profissionais e que estamos lidando com seres humanos.

A questão cultural e a questão da personalidade influenciam o comportamento e também a forma como o colaborador se relaciona com a empresa. Por mais que os donos se esforcem para criar um ambiente mais flexível com colaboração, com compartilhamento de ideias e com trabalhos em equipe, podem haver funcionários que não se encaixem totalmente a este modelo. Por isso, o respeito a característica individual de cada colaborador é importante, porque mesmo sem se adequar ao ambiente de trabalho, muitos quando são motivados, se esforçam para fazer parte da equipe e encontram outras formas de integração.

Além destes comportamentos relacionados comigo por parte deste colaborador, também observei outros durante todo o período de estágio que me chamaram a atenção. O que mais me surpreendeu foi a forma por vezes aparentemente autoritária e o modo arrogante que este colaborador se dirigiu a chefe em algumas situações. Seja em momentos de pressão, tempo corrido ou até mesmo em situações do cotidiano, tais como fechar a janela por causa do vento, ou controlar a temperatura do ar condicionado.

São questões de baixa importância, mas que juntas podem formar muitos ruídos de comunicação nas relações interpessoais e sociais dentro do ambiente de trabalho e com isso prejudicar o desempenho da empresa em futuros projetos em que se exija a colaboração de freelancers ou até mesmo de um colaborador novo que no início não terá a mesma ligação de amizade dos funcionários antigos.

Durante o estágio, notei que a chefe tinha consciência deste comportamento do colaborador, mas tentava integrá-lo e fazer com que ele se sentisse bem na equipe, já que o mesmo trabalha na empresa há muitos anos. O colaborador procurava na medida do possível se encaixar e interagir, mas era da sua personalidade ser reservado e trabalhar de forma mais individual.

Estes acontecimentos foram escolhidos para serem descritos neste relatório com o objetivo de se fazer uma reflexão sobre as questões de respeito à diversidade e a estratégia de gestão citadas no capítulo dois. É importante para empresas que lidam com a criatividade ter uma equipe diversificada para que se possa obter diferentes visões sobre um mesmo projeto.

Portanto, ter um colaborador individualista na equipe pode ser uma opção vantajosa na medida em que se tenha uma estratégia para gerir este colaborador, de forma a fazer ele interagir com toda a equipe e desenvolver o seu trabalho da maneira que achar adequada respeitando as regras da empresa.

O fato deste colaborador se concentrar mais rápido, não perder o foco com conversas paralelas, se empenhar na tarefa com mais afinco e muitas vezes não participar do almoço em grupo, pode ser algo positivo para trabalhos de curto prazo que exijam mais dedicação.

Sendo assim, observei esta questão durante algumas atividades na área de *motion graphics* em que o vi executando o seu trabalho com excelência, sem interrupções dos outros e sem pronunciar uma palavra até à hora do almoço. O mesmo comentou sobre a questão de desempenho em uma entrevista que concedeu à Cristina Leite para o seu relatório de estágio, no qual fez uma interpretação interessante sobre produtividade e sobre o colaborador multitarefas:

Por outro lado, Sandro Maia entende o multitasking como algo que promove e despromove a produtividade. O multitasking força o aceleração na execução de tarefas o que significa que vai chegar ao mesmo sítio que pretendia, mas de forma mais rápida. Sandro Maia vê nesta forma de trabalho uma maneira de se ser mais conciso e preciso naquilo que se está a fazer: "é como se não pudesses falhar no que estás a fazer, tem de resultar. É outro nível de produtividade". Em contrapartida, considera que traz desvantagens, pois nem toda a gente tem a capacidade de multitasking e facilmente se pode perder quando se alterna entre projetos. O próprio admite que nos quatro anos em que trabalha na empresa,

fazer multitasking torna-se complicado pelo esquecimento que o mesmo trás, e isso acaba por afetar a sua produtividade. (Leite, p. 48, 2017)

O comportamento deste colaborador em relação à empresa e à equipe em geral era bem forte, entretanto o seu comportamento não era muito agradável na convivência diária. Foi por conta desta questão que percebi a importância da realização de atividades que fortaleçam a ligação da equipe, pois as viagens, os almoços coletivos e o exercício em grupo no ginásio facilitam a integração deste colaborador com os restantes e faz com que ele ajuste o seu comportamento para fazer parte de algo que ele acredita e investe o seu tempo.

5. A convergência entre a teoria e a prática na área audiovisual

Acredito que o principal objetivo do estudante de comunicação que decide investir no mestrado profissionalizante seja adquirir conhecimento nas salas de aula e depois colocar em prática o que aprendeu no estágio e em sua vida profissional.

Em um dos exercícios realizados na aula de Composição Digital do ano curricular do Mestrado em Ciências da Comunicação, Ramo de Audiovisual e Multimídia, da Universidade do Minho, nós tivemos que aprender a corrigir a cor de um trecho do documentário feito por nós na disciplina de Oficina de Audiovisual. Na altura, eu tive dificuldades em aplicar os efeitos necessários para iluminar a imagem que estava muito escura. O documentário “Bragasileiras” havia sido gravado em uma sala com pouca iluminação sem equipamentos de luz.

Como havia aprendido durante o curso que uma boa iluminação ajuda bastante na edição e que existem imagens difíceis de serem recuperadas se forem gravadas em locais muito escuros, pensei que não pudesse modificar esta questão na edição. Para a realização da atividade, eu utilizei o programa Adobe After Effects e editei a seleção de imagens da entrevista com o efeito *Lumetri Colors* fazendo os ajustes que achei necessários, mas não apreciei o resultado final.

Durante o estágio, existiram períodos mais tranquilos em que eu não tinha atividades relacionadas a clientes para fazer, então a colaboradora de vídeo Cristina Leite me passou tarefas de treinamento de cor para que eu desenvolvesse habilidades nesta área que aparentemente parecia ser de fácil execução, mas exigia um olhar bastante apurado para se alcançar um bom resultado na edição final.

Estas tarefas foram realizadas no meu notebook que não tem capacidade tecnológica para fazer edição de vídeos pesados e com mais qualidade. Durante a edição de algumas imagens que continham mais de um gigabyte pude ter uma maior noção sobre o meu equipamento já que o meu computador travou várias vezes no decurso deste processo. Percebi que o processador, a memória e a placa gráfica são muito importantes para se obter uma exportação mais rápida e também para se trabalhar sem que o computador pare de funcionar. Existem efeitos de coloração que exigem mais do notebook do que outros mais simples relacionados com movimentos, a criação de *shape layers*, a edição de texto e de vídeos mais leves.

Cristina selecionou algumas imagens de vídeos gravados e editados por ela e pediu para que eu fizesse a coloração no programa Adobe Premiere com os dois *presets* de *Lumetri Colors*

que a empresa mais utilizava em vídeos corporativos. A colaboradora também destacou o fato de que ela tinha criado um estilo de corrigir a cor com base nos aprendizados de Daniel Martins, o dono da empresa, que é especializado nesta área. A orientação principal era de analisar os níveis de saturação e contraste da imagem e depois corrigir o branco, realce e sombras, nesta ordem.

Como encontrei dificuldades em acertar o ponto certo da cor, Cristina sentou ao meu lado e me transmitiu orientações durante metade de um dia para que eu compreendesse bem o conceito de coloração e depois me pediu para assistir alguns vídeos tutoriais em canais de profissionais da área no Youtube para complementar o meu aprendizado.

Depois de uma semana praticando, eu me senti mais à vontade em fazer tarefas na área de coloração de vídeo e comecei a estudar sobre paleta de cores de filmes famosos, sobre as diferenças entre correção de cor e tratamento de cor e sobre conceitos de cor na área do design.

Uma das dicas mais importantes foi a de começar balanceando o branco da imagem e depois controlar os tons de verde, azul e vermelho de acordo com o efeito desejado no vídeo. Se o objetivo é a edição de um vídeo mais realista, a correção da imagem deve ser feita de acordo com essa ideia, mas se o objetivo for tornar o vídeo mais frio ou mais quente, deve-se editar os tons de azul e vermelho para que se obtenha o resultado desejado.

Na medida em que me senti mais confortável com este tipo de edição, resolvi, durante este período de atividades, alterar o exercício que havia feito alguns meses antes do estágio na Universidade.

A princípio, pensei que fosse ser difícil encontrar o equilíbrio entre o branco e as sombras já que a imagem estava escura, mas Cristina Leite me ajudou e me ensinou algumas dicas importantes de edição. Desta forma, consegui fazer a correção e melhorar o que havia feito durante as aulas sem muitas dificuldades, como podemos ver na figura abaixo.

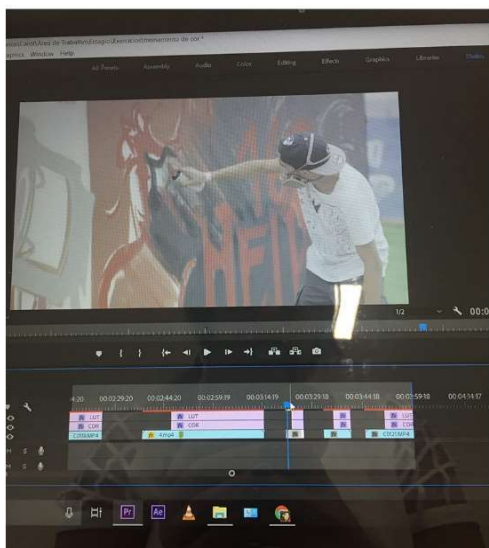


Imagem sem tratamento de cor

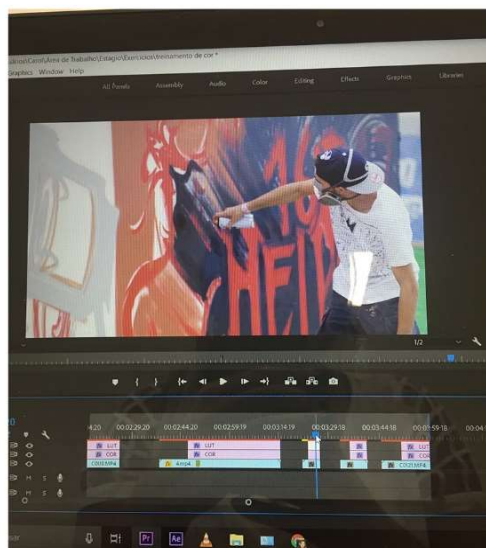
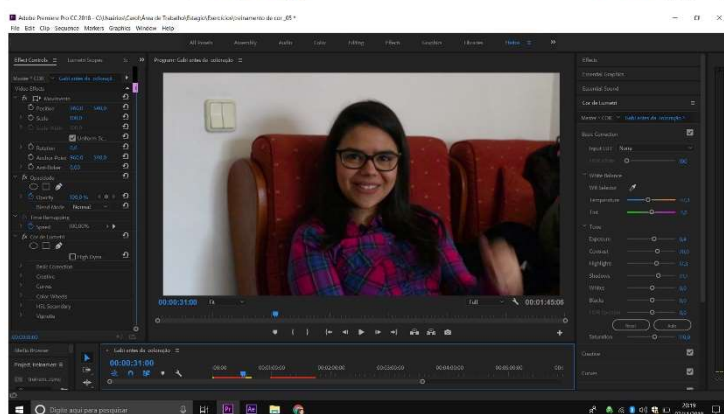


Imagem com tratamento de cor

Figura 23: Exercício de correção de cor de vídeo da Creative Lemons.



Antes da correção



Depois da correção

Figura 24: Correção de cor de trecho da entrevista do documentário Bragasileiras.

Ao fazer uma reflexão sobre a atividade feita no estágio e a atividade realizada em sala de aula, percebi a importância de um curso profissionalizante na área audiovisual ministrado em uma Universidade, pois por mais que o aprendizado tenha muitas nuances teóricas precisamos deste conhecimento adquirido em estágio para criar uma base crítica que nos ajude a criar e também a saber como funciona os instrumentos de trabalho da área, para que no futuro saibamos nos desenvolver em momentos que exijam soluções rápidas e eficientes. Momentos estes que são muito frequentes em ambientes de trabalho com prazos apertados e elevada carga de estresse.

Para se tornar um bom colaborador na área de audiovisual não basta só ter talento, só praticar ou só adquirir conhecimento teórico, o mais importante é saber juntar todas essas habilidades e utilizá-las ao longo da carreira profissional.

Um colaborador com o perfil multidisciplinar e *t-shaped* que sabe aproveitar os conhecimentos adquiridos durante seu percurso acadêmico e aplicá-los em suas tarefas na empresa consegue ser mais produtivo e tem mais facilidade em criar, já que possui uma bagagem maior do que o colaborador que só trabalha com o conhecimento teórico e/ou prático.

As referências culturais adquiridas em filmes, músicas, teatros, leitura de livros, jornais e revistas são muito importantes para que o colaborador possa inovar na criação de peças publicitárias, movimentação de câmera, criação de iluminação específica para vender um produto ou serviço e na Universidade os estudantes aprendem a olhar para essas referências de forma reflexiva. No momento em que realizam o estágio, os estudantes conseguem desenvolver-se mais e desafiar-se ao aprendizado de coisas novas como no exemplo que descrevi acima.

Eu não acreditava ter a capacidade de melhorar a cor do trecho escolhido, mas com auxílio da colaboradora da Creative Lemons, eu tive outra visão e posteriormente apliquei este conhecimento em um vídeo que filmei da praia de Manguinhos que faz parte da cidade de Búzios pertencente ao estado do Rio de Janeiro, no Brasil. O mais impressionante para mim foi a forma automática com que fiz a coloração na edição deste vídeo, sem ter que consultar outros profissionais da área. Acredito que isto só foi possível porque ocorreram muitos momentos de prática durante o estágio e além disso eu continuei pesquisando e estudando sobre o assunto já que me interessei bastante por esta área.

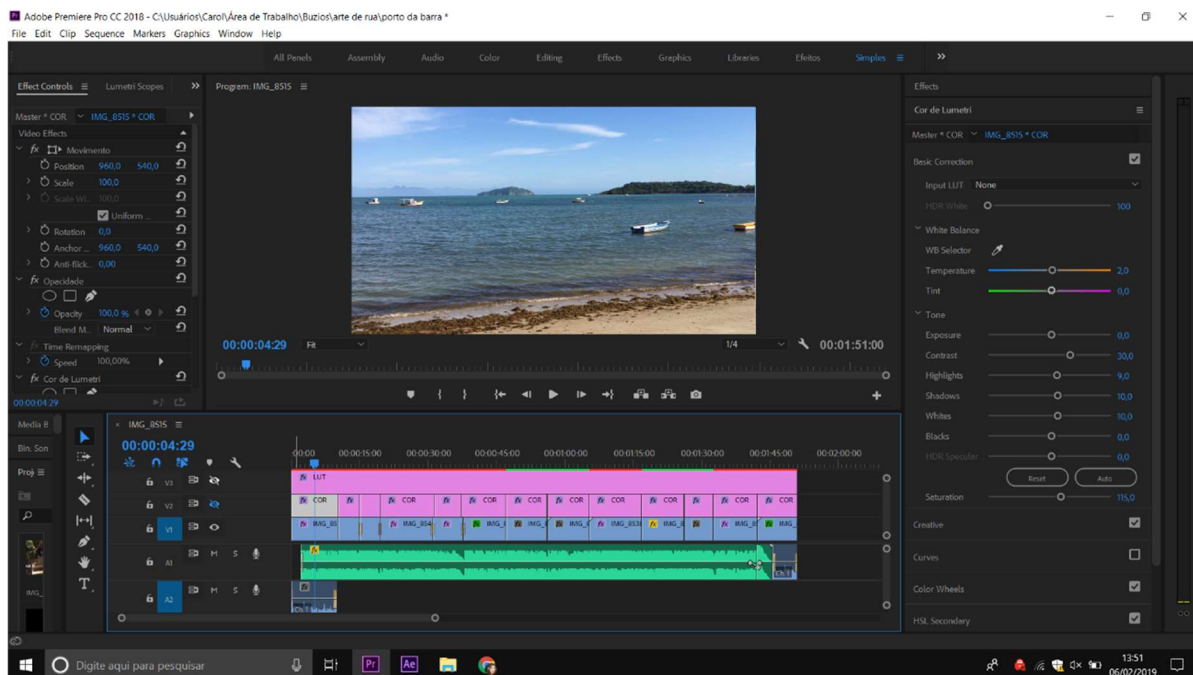


Figura 25: Timeline de correção de cor em vídeo pessoal.

Desta forma, prevê-se que o aprendizado da Universidade e do estágio terá um papel muito importante em minha carreira profissional, uma vez que ambos já me ajudaram a ter mais confiança no trabalho e me deram base para continuar estudando.

Por ter tido a experiência nos dois pontos de vista e com a ajuda do acesso ilimitado a conteúdos especializados na área do audiovisual na internet, consegui desenvolver uma reflexão teórica sobre esta questão no capítulo dois em conjunto com artigos e livros.

Muitos profissionais da área julgam que o aprendizado na Universidade não é necessário para se obter sucesso no mercado de trabalho audiovisual, mas percebi que isto não é uma verdade absoluta já que o conhecimento teórico pode ser um diferencial importante nas agências de publicidade e produtoras na área do audiovisual.

6. Conclusão

Em primeiro lugar, gostaria de destacar que me sinto privilegiada por ter realizado o estágio em uma empresa pequena, mas bem conceituada em Portugal e na União Europeia. A Creative Lemons tem clientes importantes, tal como a Uber, e isto me fez sentir o peso de fornecer o meu melhor durante o período de estágio, tanto para mostrar o meu valor quanto para explorar os meus limites de aprendizado. O cotidiano da empresa e a forma como Marta Oliveira gere os seus funcionários fez com que eu sentisse vontade de abrir o meu próprio negócio e por isso dediquei o meu relatório de estágio à temática do empreendedorismo, comunicação e gestão horizontal, pois penso que mais empresas criativas deveriam adotar esta estratégia de negócio em Portugal. Entretanto, para que isso aconteça, precisa-se de mais pesquisas nesta área e também de um maior desenvolvimento do diálogo entre colaborador e chefe na maioria das empresas do país.

Acredito que uma possível solução para as mudanças culturais no modo de trabalho seria workshops nas Universidades, empresas e até campanhas do Governo na televisão, na rádio e na internet para que a população e os donos de empresa possam ver outras formas de comportamento no trabalho e façam uma reflexão sobre esta questão. Com a educação e a disseminação de conhecimento nas faixas etárias da população aptas a trabalhar, acredito que se possa alcançar um bom resultado e obter-se, no futuro, um mercado de trabalho mais competitivo e desenvolvido nesta área.

Eu tenho consciência que a Creative Lemons é uma empresa pequena e que teoricamente é mais fácil gerir pessoas com diversas características em uma equipe menor, mas penso também que o modelo de gestão horizontal, junto com os conceitos de *teambulding* e *teamwork*, podem ser implementados em vários setores de empresas de formas diferentes.

Este modelo não pode ser tratado como uma utopia, muito menos como uma solução de formato perfeito de comunicação em ambientes de trabalho. A gestão vertical é importante para algumas empresas e também para setores que exigem um formato mais formal e tradicional, porém não vejo problema em se contratar profissionais multidisciplinares e multitarefas que buscam a integração e o bem-estar constante destas equipes mais rígidas e nem mesmo aplicar outros conceitos em conjunto com a seleção de funcionários diversos nestes ambientes de trabalho.

Pequenas mudanças podem fazer muita diferença e interferir na produtividade e na qualidade do serviço oferecido, esta foi uma das questões relacionadas com o comportamento humano mais importantes que aprendi durante a realização do meu estágio, pois nunca pensei que pudesse haver tanta integração em uma equipe que vive em constante estresse, correndo contra o tempo e lidando com clientes que perdem a paciência com facilidade.

O ambiente empresarial e a comunicação gerida por Marta Oliveira e mantida por todos os funcionários me surpreendeu positivamente, principalmente no empenho da equipe em trabalhar em conjunto depois de uma visita ao ginásio ou na volta de um almoço coletivo.

As palavras de incentivo por parte da líder também fizeram toda diferença, pois quando esta percebia que algum funcionário estava cansado ou estressado demais, os motivava e oferecia ajuda mesmo estando com muito trabalho acumulado. O mesmo comportamento foi observado em relação aos estagiários. Marta Oliveira nos tratava com respeito e ouvia as nossas opiniões como se fôssemos funcionários fixos da empresa. Em uma entrevista concedida a Cristina Leite, Marta Oliveira diz ver no ambiente colaborativo um incentivo à produtividade e criatividade, pela junção de pessoas com diferentes visões que “acabam por tornar o trabalho com mais qualidade e completo” (Leite, p,40, 2017).

6.1 Limitações do trabalho

Em relação às dificuldades encontradas na realização deste relatório, gostaria em primeiro lugar de destacar a falta de referências bibliográficas na língua portuguesa a respeito deste tema na área da comunicação. Eu encontrei artigos, teses e livros que tratavam do assunto, mas a maioria eram da área de economia e gestão. Outros eram artigos da década passada que serviram para a compreensão do assunto e até foram utilizados neste trabalho. Ainda assim, gostaria de ter tido acesso à uma literatura mais atual, escrita em língua portuguesa e pela perspectiva das áreas de criação e produção de conteúdos audiovisuais e multimédia. Por conta disso, li e selecionei artigos em inglês de outras áreas de pesquisa e procurei adaptá-los à minha linha de estudo.

Outra limitação encontrada foi em relação à metodologia proposta no pré-projecto deste relatório. O meu objetivo inicial era o de realizar entrevistas exploratórias com os colaboradores e donos da Creative Lemons. Eu elaborei um guião de perguntas relacionadas com o tema e as enviei para Marta Oliveira no início de agosto de 2019 para que a equipe tivesse uma margem de

dois meses para me enviar as respostas (ver em anexo 2 e anexo 3). Entretanto, depois de inúmeros contatos e promessas de envio deste conteúdo por parte da dona da empresa, eu não pude mais esperar pelas respostas por conta do prazo de conclusão e entrega do relatório de estágio. Portanto, decidi construir o 3º capítulo tendo por base a metodologia da ótica do participante e uma análise reflexiva relacionada com o tema em três atividades que marcaram o meu estágio.

6.2 Trabalho futuro

Para uma investigação mais profunda sobre a temática, é fundamental e pertinente fazer uma pesquisa qualitativa e quantitativa em empresas que adotaram este modelo de gestão em Portugal para se obter mais informações sobre este modelo e no futuro poder criar conteúdos para informar os jovens empreendedores, estudantes da área e *experts* do mercado sobre os pontos positivos e negativos dessa estratégia. Este conteúdo seria algo inicial para se projetar uma mudança na relação de trabalho português. Penso que a junção de conhecimentos e a troca de experiências entre os jovens empreendedores e os profissionais mais experientes seria ótimo para a comunicação nas empresas e nas relações de trabalho.

Acredito que também seja pertinente um estudo mais aprofundado a respeito da gestão horizontal em empresas portuguesas que possa ser elaborado em conjunto pelo Instituto de Ciências Sociais e a Escola de Economia e Gestão ambas Unidades Orgânicas da Universidade do Minho. A integração dessas áreas pode ser muito positiva para se investigar mais a fundo este tema, trocar conhecimentos e encontrar uma forma interessante de se abordar este modelo de gestão nos novos negócios. As agências audiovisuais e de marketing poderiam ser o foco das pesquisas já que muitas promovem uma integração maior em sua equipe, por conta da exigência constante do uso da criatividade.

Por fim, concluo que a minha experiência de estágio foi muito positiva e assim como mencionei neste relatório, consegui juntar os conhecimentos adquiridos na Universidade com os do estágio e isto me gerou bastante satisfação. Tinha julgamentos e receios de ter muitas dificuldades durante a parte prática por não ter feito licenciatura na área audiovisual, mas a base de estudos que aprendi na Universidade me auxiliaram no estágio e assim pretendo levar tudo que aprendi durante estes dois anos para a minha carreira na área da comunicação, audiovisual

e marketing. Futuramente, tenho o anseio de abrir a minha própria empresa e de utilizar esta estratégia de modelo de gestão na minha equipe, seja este negócio no ramo criativo ou não.

7. Bibliografia

Almeida, D., Machado, J., & Giraldo, E. (2006, abril /julho). Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. *Revista de Gestão USP*,13, 15-26

Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*. Acedido em <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations>

Arruda, K. (2017,30 de junho). Gestão Horizontal: Vamos falar de trabalho? [Post em Blogue]. Acedido em <https://medium.com/neworder/gestao-horizontal-vamos-falar-de-trabalho-d7b5483623b2>

Baptista, J., & Cardoso, R. (2015). Modelos organizacionais: um estudo da gestão horizontal. *South American Development Society Journal*, 1, 68-84

Chadad, N. (2018,11 de julho). O colaborador multitarefa está no alvo das empresas [Post em Blogue]. Acedido em <https://thomascase.com.br/2018/07/11/o-colaborador-multitarefa-esta-no-alvo-das-empresas/>

Dias, E. (2017). Trabalho em Equipe [Post em Blogue]. Acedido em <https://www.dicionariofinanceiro.com/teamwork/>

Equipe Descola. (2016, 16 de dezembro). A importância de ser um colaborador multidisciplinar [Post em Blogue]. Acedido em <https://descola.org/drops/a-importancia-de-ser-um-colaborador-multidisciplinar/>

Forbes, J. (2017,11 de setembro). Jorge Forbes: A sociedade colocou o medo como o seu grande orientador [Entrevista de Blogue]. Acedido em <https://faustomag.com/jorge-forbes-a-sociedade-colocou-o-medo-como-seu-grande-orientador/>

Leite, A.C. (2017). *Produtividade em processo multidisciplinar e colaborativo - o caso Creative Lemons*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Acedido em https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/53984/1/Dissertacao_AnaCristinaLeite.pdf

Morrison, D. (2009). Talent Shift: A New Generation of Professionals Means a New Profession in the Making. *Advertising & Society Review*, 10, doi: 10.1353/asr.0.0024

Ostroff, F. (1999). *The Horizontal Organization: what the organization of the future actually looks like and how it delivers value to customers*. USA: Oxford University Press.

Ricardo, W. (2004). *Gestão do clima Organizacional*. Dissertação de pós-graduação, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, Brasil. Acedido em <https://www.avm.edu.br/monopdf/25/WANDERLEIA%20ABRIL%20RAMOS%20RICARDO.pdf>

Santos, S. (2018). A importância do Teambuilding para as empresas [Post em Blogue]. Acedido em <http://empreendedorismo.pt/a-importancia-do-team-building-para-a-sua-empresa/>

Taylor, B. (2013, março). Developing T-Shaped Water Professionals: Building Capacity in Collaboration, Learning, and Leadership to Drive Innovation. *Journal of Contemporary Water Research & Education*, 150, 6-17

Van Vliet, V. (2012). Single and Double loop learning model [Post em Blogue]. Acedido em <https://www.toolshero.com/change-management/single-double-loop-learning/>

Vasconcellos, E., & Hemsley, J. (2002). *Estrutura das Organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson.

Wong, Z. (2007). *Human Factors in Project Management concepts, tools and techniques for inspiring teamwork and motivation*. California: Jossey – Bass.

Anexo 1

Storyline Swisslog **por Carolina Estrella**

Mood: <https://vimeo.com/233702231>

O hospital A está com os corredores lotados de enfermeiros a correr para dar conta de atender todos os pacientes. A receção da emergência está cheia, as rececionistas agitadas e muitos pacientes estão insatisfeitos com a demora do atendimento.

Corta para o Hospital B com a imagem de uma enfermeira a caminhar por um corredor e a atender uma chamada de um médico que receitou remédios para dois pacientes acamados. 10 comprimidos para a criança e 10 comprimidos para o idoso. A enfermeira digita estas informações em um notebook e as envia para Farmacêutico com um sorriso de alívio no rosto.

No hospital A, o médico entrega a receita para a enfermeira que os coloca em uma pilha no balcão e atrapalha-se com isso. Ela vai até a farmácia e volta com várias caixas de remédios empilhados em uma bandeja. Atravessa com dificuldade os corredores cheios do andar da enfermaria. Sempre com pressa e a olhar o relógio como se estivesse correndo contra o tempo.

No hospital B, o farmacêutico recebe as informações no ecrã e mete uma caixa com 30 comprimidos na máquina que os corta e os organiza em tags com Qr codes e código de barras. Foca-se nas tags na bandeja organizadas para serem entregues aos pacientes e na sobra de 10 comprimidos do remédio armazenadas em um compartimento da máquina à espera do próximo pedido.

No Hospital A, o paciente sai do quarto do hospital com a expressão cansada e logo em seguida mostra-se a enfermeira a deitar fora em uma lixeira hospitalar uma bandeja dos mesmo comprimidos utilizados no Hospital

No Hospital B, a enfermeira entra no quarto da criança, conversa com ela com carinho e lhe entrega o remédio com um copo de água. Em outro quarto o médico senta ao pé da cama do idoso, acaricia a sua mão e lhe entrega o remédio com um copo de água. O médico sai do quarto e encontra a enfermeira no corredor. Ambos satisfeitos e com um semblante leve e satisfeito.

Corta para o médico do hospital A que está a digitar no computador as receitas espalhadas em sua mesa com o semblante cansado, cabelo desarrumado e olheiras profundas.

Corta para o médico do hospital B a tomar um café e a olhar para o ecrã do seu telemóvel em sua sala com um sorriso satisfeito no rosto.

Fim do video!

Anexo 2

Perguntas para Marta Oliveira e/ou Daniel Martins – Creative Lemons

Quais são os valores corporativos da empresa?

Como você caracteriza a sua equipe?

O estilo de gestão da sua empresa é muito interessante e diferente do mercado tradicional. Por que você escolheu montar um ambiente corporativo com mais liberdade de expressão, e autonomia dos colaboradores na execução de tarefas?

Como e QUANDO você implantou a gestão participativa e horizontal na Creative Lemons?

- Você fez alguma pesquisa quando estava na fase inicial de desenvolvimento da empresa sobre tipos de gestão empresarial ou foi deixando as coisas acontecerem?

Como a questão da liderança é definida na empresa?

Na sua opinião, até que ponto este ambiente de união e colaboração é positivo para o crescimento da empresa?

Este algum ponto negativo neste ambiente?

-Você acha que a amizade e a intimidade entre os colaboradores podem atrapalhar em alguma questão a empresa?

Você acredita que este tipo de gestão é bom para produtoras audiovisuais?

Como este modelo influencia na produtividade da sua empresa?

Você acredita que a gestão horizontal da empresa auxilia na organização de projetos? E em relação a estratégias para conseguir novos clientes?

Como você avalia este método em relação ao crescimento da empresa?

Metas:

Como você lida com a equipe em relação a metas e prazos apertados?

Como você organiza esta cobrança em relação aos colaboradores?

Faço essa pergunta por que vi que mesmo em momentos de prazos apertados, você conseguia liderar a equipe de uma forma que não criasse um ambiente estressante por conta da falta de tempo. Você acha que a amizade e integração da equipe te auxilia nestes momentos?

Gestão de Conhecimento:

Em relação à aquisição de conhecimento. Como a empresa lida com a capacitação dos funcionários em relação as novas técnicas e novas tecnologias?

-Vocês costumam incentivar os funcionários a realizarem cursos durante o horário de expediente ou depois?

Com que frequência vocês adquirem novos equipamentos?

Os colaboradores recebem orientação e treinamento para manusear novos equipamentos?

Anexo 3

Perguntas para os colaboradores da Empresa Creative Lemons

A empresa e o ambiente

Quais são os valores corporativos da empresa?

Como você caracteriza a sua equipa?

Como é caracterizada a estrutura de trabalho na empresa?

Como você avalia a sua experiência de trabalhar em uma empresa que te proporciona mais liberdade para decidir as ações e tomadas de decisão no seu trabalho?

Existem ruídos de comunicação entre os colaboradores?

Você tem alguma sugestão para melhorar os ruídos de comunicação, se existirem?

Qual é a sua opinião em relação ao ambiente de trabalho da Creative Lemons?

Como você se sente ao trabalhar com mais liberdade para fazer seus horários e atividades?

- Você se sente mais produtivo neste ambiente de liberdade e amizade?

- Vocês preferem trabalhar com uma equipe menor e mais unida, ou gostaria de trabalhar com uma equipe maior?

Achas que este modelo de gestão que ocorre na Creative Lemons funcionaria em outras empresas do ramo audiovisual e marketing em Portugal?

O EU profissional

Como você se define como profissional?

- Você se considera um profissional multitarefas?

- Existem bloqueios que limitam a sua criatividade e a sua produtividade?

Como você resolve os seus bloqueios de criatividade?

Como você lida com a pressão do *deadline* apertado?

- O tempo curto para produzir suas tarefas limita a sua criatividade ou te faz mais produtivo?

Gestão de conhecimento

Como você lida com a questão de adquirir conhecimento para realizar as tarefas?

- Você busca conhecimento na internet, faz cursos e troca informações com os seus colegas de trabalho?
- Você busca aprender novas técnicas em seu tempo livre?

- Como a sua bagagem cultural te auxilia no desenvolvimento do seu trabalho?

- Você acredita que seus conhecimentos em livros, filmes, séries, músicas, viagens te ajudam a desenvolver melhor o seu trabalho?

Você se considera um profissional multitarefas? Como você lida com isso?