

CONFLITOS COM FREELANCERS E O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR: UM RELATO TÉCNICO DO SETOR AUDIOVISUAL

Amanda Priscila Bachiega Dadona Souza - Universidade Nove de Julho

Vânia Maria Jorge Nassif - UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Cassia Da Silva Rodrigues - UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Nayara Katryne Pinheiro Serafim - Universidade Nove de Julho

Resumo

Este relato técnico apresenta os desafios enfrentados por uma empresa ao lidar com conflitos recorrentes com fotógrafos freelancers. A OMEGA, cujo nome é fictício, é uma empresa pequena que depende de colaboradores externos para atender à grande demanda por eventos. No entanto, a falta de critérios estruturados para a seleção, integração e acompanhamento desses profissionais resulta em conflitos interpessoais, falhas operacionais, além dos impactos negativos na reputação da empresa. A partir dos estudos que abordam o comportamento empreendedor, este relato busca analisar um estudo de caso, vivenciado por uma empreendedora, responsável por uma empresa do setor audiovisual da cidade de São Paulo a lidar com desafios, evidenciando competências como adaptação, negociação e tomada de decisão em cenários incertos e instáveis. O relato ressalta a importância de compreender as competências comportamentais discutidas no campo do comportamento empreendedor em ambientes desafiadores, especialmente entre empreendedores autônomos que operam com equipes flexíveis e temporárias.

Palavras-chave: Comportamento empreendedor; Conflitos; Freelancers; Fotógrafos

Abstract

This technical report presents the challenges faced by a company when dealing with recurring conflicts with freelance photographers. OMEGA, whose name is fictitious, is a small company that depends on external collaborators to meet the high demand for events. However, the lack of structured criteria for the selection, integration and monitoring of these professionals results in interpersonal conflicts, operational failures, in addition to negative impacts on the company's reputation. Based on studies that address entrepreneurial behavior, this report seeks to analyze a case study, experienced by an entrepreneur, responsible for a company in the audiovisual sector in the city of São Paulo, dealing with challenges, highlighting skills such as adaptation, negotiation and decision-making in uncertain and unstable scenarios. The report highlights the importance of understanding the behavioral skills discussed in the field of entrepreneurial behavior in challenging environments, especially among self-employed entrepreneurs who operate with flexible and temporary teams.

Keywords: Entrepreneurial behavior; Conflicts; Freelancers; Photographers

CONFLITOS COM *FREELANCERS* E O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR: UM RELATO TÉCNICO DO SETOR AUDIOVISUAL

Resumo

Este relato técnico apresenta os desafios enfrentados por uma empresa ao lidar com conflitos recorrentes com fotógrafos *freelancers*. A OMEGA, cujo nome é fictício, é uma empresa pequena que depende de colaboradores externos para atender à grande demanda por eventos. No entanto, a falta de critérios estruturados para a seleção, integração e acompanhamento desses profissionais resulta em conflitos interpessoais, falhas operacionais, além dos impactos negativos na reputação da empresa. A partir dos estudos que abordam o comportamento empreendedor, este relato busca analisar um estudo de caso, vivenciado por uma empreendedora, responsável por uma empresa do setor audiovisual da cidade de São Paulo a lidar com desafios, evidenciando competências como adaptação, negociação e tomada de decisão em cenários incertos e instáveis. O relato ressalta a importância de compreender as competências comportamentais discutidas no campo do comportamento empreendedor em ambientes desafiadores, especialmente entre empreendedores autônomos que operam com equipes flexíveis e temporárias.

Palavras-chave: Comportamento empreendedor; Conflitos; Freelancers; Fotógrafos

1. Introdução

O empreendedorismo é reconhecido como um impulsionador do progresso econômico e social, principalmente em contextos marcados por rápidas transformações tecnológicas, mudanças no perfil dos consumidores e flexibilização das relações de trabalho (Nakano, Santos, Brito, Szmuszkowicz, & Pereira, 2022). No Brasil, esse fenômeno se manifesta de forma intensa no setor de serviços, no qual a maioria das iniciativas empreendedoras é representada por pequenas empresas (Rosa et al., 2022). Entre os segmentos mais dinâmicos, encontra-se o setor audiovisual, que abriga uma diversidade de empreendedores atuando em áreas como fotografia, vídeo, produção de conteúdo e cobertura de eventos (Silva & Fouto, 2025). Dados recentes indicam que o setor audiovisual brasileiro continua em expansão, com um grande aumento no número de produções e na demanda por serviços especializados, porém a informalidade nas relações de trabalho e a falta de estruturas organizacionais robustas ainda representam obstáculos para a profissionalização do setor (ANCINE, 2024). A natureza personalizada e criativa dessas atividades, somada à sazonalidade da demanda, faz com que muitos desses negócios dependam da colaboração de *freelancers* e prestadores de serviço temporários para atender às necessidades do mercado (Machado & Fischer, 2017).

Neste contexto, a atuação do empreendedor vai além dos aspectos técnicos ou operacionais do negócio, envolvendo um conjunto de competências comportamentais para lidar com situações diversas, como adaptação às mudanças do mercado e da equipe de trabalho, enfrentamento de conflitos, capacidade de decidir sob pressão e habilidade para construir relações profissionais com diferentes tipos de colaboradores (Silva & Fouto, 2025).

Essas competências são elementos que fazem parte do comportamento empreendedor, conceito explorado por autores como Baron e Shane (2005), que destacam a importância das dimensões

cognitivas e emocionais na atividade empreendedora. De acordo com a perspectiva dos aspectos psicológicos, as ações do empreendedor diante a circunstâncias incertas, têm o potencial de influenciar não somente o desempenho da empresa, mas também sua capacidade em manter a coerência entre propósito, entrega de valor e reputação no mercado (Krüger & Ramos, 2020).

A empresa em questão, chamada aqui de OMEGA (nome fictício), é uma pequena organização privada especializada na produção de vídeos e fotografias para eventos sociais e corporativos. Fundada em 2010, a OMEGA construiu sua reputação com base na qualidade das imagens entregues e na personalização do atendimento aos clientes. Contudo, como muitos negócios de pequeno porte, a empresa opera com uma equipe interna reduzida, recorrendo frequentemente à contratação de *freelancers* para atender à demanda em períodos de alta procura. (Machado & Fischer, 2021). A ausência de critérios estruturados para selecionar, integrar e acompanhar os *freelancers* passou a gerar desafios para a empreendedora (Delpino & Kieling, 2023). Houve aumento de reclamações de clientes em função de atrasos, falhas de comunicação, faltas não justificadas e variações na qualidade do serviço prestado (Ozuem et al., 2021). Além disso, conflitos interpessoais entre os *freelancers* e a liderança da empresa tornaram-se mais frequentes, comprometendo o padrão de excelência esperado pelos consumidores (Martínez-Corts et al., 2011).

Esses problemas evidenciam um cenário em que as decisões e atitudes da empreendedora se tornam importantes para a continuidade do negócio (Krüger & Ramos, 2020). Diante da instabilidade e das tensões vividas, torna-se necessário compreender como a empreendedora adequa seu comportamento para lidar com essas situações (Krüger & Ramos, 2020). Isso envolve a capacidade de se comunicar com clareza, negociar acordos de forma justa, manter o foco diante da pressão e avaliar os impactos das relações profissionais na experiência final do cliente (Dellaquila & Nassif, 2023). Nesse contexto, surge o seguinte problema: De que forma empreendedores do setor audiovisual podem enfrentar conflitos com *freelancers* de maneira proativa e eficaz?

Este relato técnico tem como objetivo analisar um estudo de caso, vivenciado por uma empreendedora, responsável por uma empresa do setor audiovisual a lidar com desafios, evidenciando competências como adaptação, negociação e tomada de decisão em cenários incertos e instáveis. A partir da análise, pretende-se contribuir para a melhoria da dinâmica entre empreendedora e *freelancers*, fortalecendo o posicionamento do negócio e sua capacidade de adaptação em um setor marcado pela personalização, sazonalidade e instabilidade (Silva & Fouto, 2025).

O presente relato técnico foi estruturado dentro das diretrizes do protocolo para elaboração de produção técnica (Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini Jr, 2012), sendo organizado em oito seções, incluindo esta seção introdutória. A segunda seção apresenta o referencial teórico sobre empreendedorismo, comportamento empreendedor e conflitos com os *freelancers*. Na terceira seção descreve os métodos adotados neste estudo. A quarta seção descreve o contexto da situação-problema. A quinta seção detalha a intervenção proposta. Por fim, a sexta apresenta os resultados obtidos e na sétima e última seção reúne as considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1 O empreendedorismo no setor audiovisual

O setor audiovisual brasileiro tem passado por transformações significativas nos últimos anos, impulsionado por avanços tecnológicos, mudanças nos hábitos de consumo e políticas públicas de incentivo à cultura, o que favorece o surgimento de novos empreendimentos e modelos de negócios inovadores, principalmente no contexto das indústrias criativas (Neves & Pietrafesa, 2024). Nesse cenário, a produção audiovisual destaca-se como um campo promissor para o empreendedorismo, caracterizado por iniciativas que operam fora dos circuitos tradicionais e que buscam alternativas de financiamento, distribuição e produção (da Silva Sobrinho & Fouto, 2025) Essas iniciativas enfrentam desafios importantes, como a sustentabilidade financeira, a profissionalização da gestão e a inserção em mercados cada vez mais competitivos, o que exige dos empreendedores não apenas criatividade, mas também habilidades específicas para lidar com a estrutura e estratégias do setor (Neves & Pietrafesa, 2024).

Além disso, a digitalização das indústrias culturais no Brasil, incluindo o audiovisual, trouxe novos atores e desafios para a diversidade cultural (De Marchi & Ladeira, 2018). A entrada de plataformas digitais reconfigurou as relações entre produção, distribuição e consumo de bens culturais, exigindo dos empreendedores locais uma adaptação às novas dinâmicas de mercado (De Marchi & Ladeira, 2018). Nesse cenário, o empreendedorismo desempenha um papel importante no desenvolvimento regional, promovendo a inclusão social e a valorização das identidades locais (Carvalho, Cutrim & Costa, 2017). Microempreendimentos culturais contribuem para a dinâmica econômica de diversas regiões, utilizando recursos culturais e criativos como base para gerar renda e emprego (Carvalho, Cutrim & Costa, 2017).

Compreender a dinâmica do empreendedorismo no setor audiovisual exige uma abordagem que considere não apenas os aspectos criativos e artísticos, mas também os desafios organizacionais e a capacidade de liderar equipes temporárias, gerenciar conflitos e tomar decisões em ambientes de incerteza são competências importantes para o sucesso dos empreendedores nesse setor (Baron & Shane, 2005).

2.2 Comportamento empreendedor

O comportamento empreendedor é descrito por um conjunto de ações e atitudes que permitem aos indivíduos identificar oportunidades, enfrentar desafios e alcançar objetivos em contextos marcados por incerteza e complexidade (Li & Tsai, 2025). Estudos como os de Li et al. (2020), Krüger e Ramos (2020), Sachdev (2023) e Baron e Shane (2005) destacam a importância de comportamentos como proatividade, resiliência e autoconfiança na formação de intenções empreendedoras e na transição para ações concretas e apontam a resiliência como um fator importante para a adaptação e perseverança dos empreendedores diante das adversidades (Sachdev, 2023). Essas competências comportamentais são relevantes em ambientes instáveis, como o setor audiovisual, cuja capacidade de tomar decisões sob pressão e de se adaptar rapidamente às mudanças é importante para o sucesso dos empreendedores (Li et al 2020).

O comportamento empreendedor também está relacionado a aspectos emocionais e cognitivos, que influenciam a forma como o indivíduo percebe e reage às oportunidades e ameaças do ambiente. A resiliência, por sua vez, surge como um comportamento chave no empreendedorismo, especialmente em tempos de crise ou incerteza (Li et al, 2020).

Empreendedores resilientes são capazes de suportar pressões externas e aprender com a adversidade, demonstrando maior capacidade de adaptação diante de falhas e conflitos (Krüger & Ramos, 2020).

Outro ponto relevante é que esses empreendedores desenvolvem estratégias para superar obstáculos com flexibilidade emocional, visão de longo prazo e disposição para inovar, favorecendo a construção de negócios mais sustentáveis mesmo em contextos marcados por instabilidade e incerteza (Baron & Shane, 2005).

2.3 Conflitos no setor criativo

Os conflitos se manifestam quando há diferentes percepções, objetivos distintos ou formas incompatíveis de agir no contexto dos *freelancers*; e a falta de formalidade costuma causar problemas de comunicação, papéis mal definidos e falta de organização que dificulta o alinhamento e aumenta as chances de desentendimentos (Santos & Nascimento, 2025).

A ausência de vínculos formais e a diversidade de experiências podem dificultar a comunicação e a colaboração, aumentando a probabilidade de conflitos que, se não gerenciados adequadamente, podem afetar negativamente a coesão da equipe e a qualidade do trabalho entregue (Cavalcante, 2020). Além disso, a liderança desempenha um papel importante na gestão de conflitos, sendo que estilos de liderança colaborativos estão associados a uma maior satisfação dos colaboradores e a uma resolução de conflitos mais eficaz, enquanto estilos autoritários tendem a aumentar a tensão no local de trabalho e a reduzir a eficácia da gestão de conflitos (Kan, J., 2024).

No contexto da gestão de *freelancers*, é importante que os empreendedores adotem práticas que promovam a colaboração e minimizem conflitos, pois *freelancers* tendem a cooperar mais quando há expectativas compartilhadas e responsabilidade mútua, sugerindo que a criação de um ambiente de trabalho com comunicação clara e objetivos alinhados pode fortalecer a coesão da equipe (Fulker & Riedl, 2024).

Parte da literatura reconhece que *freelancers* não apenas prestam serviços de forma autônoma, mas também atuam como empreendedores, sobretudo quando organizam sua rotina, negociam contratos e tomam decisões estratégicas para garantir sua sobrevivência profissional em ambientes incertos (Huđek, Tominc & Širec, 2020).

O comportamento empreendedor está ligado à forma como os indivíduos pensam e sentem diante de situações de incerteza; fatores como percepção, julgamento e emoção influenciam a forma como o empreendedor identifica oportunidades, reage a obstáculos e toma decisões em ambientes desafiadores (Serna-Zuluaga et al., 2024). Não envolve apenas agir rapidamente, mas também desenvolver atitudes consistentes e estratégias para lidar com pressões do mercado, relações interpessoais e mudanças inesperadas (Baron & Shane, 2005).

A partir das reflexões conceituais, este relato apresenta a metodologia adotada para sua condução. O intuito é detalhar os procedimentos utilizados na coleta e análise das informações que embasaram o estudo.

3. Metodologia

Esse relato técnico utiliza uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso único (Yin, 2018), para condução da pesquisa. A essência do estudo de caso é a investigação por meio de uma coleta de dados que requer observação direta, entrevistas e documentos em arquivos (Yin, 2018). A escolha do estudo de caso único se justifica pela singularidade dos desafios enfrentados pela empresa OMEGA, cuja estrutura enxuta e alta dependência de *freelancers*

tornaram os conflitos interpessoais recorrentes e críticos para a continuidade do negócio. Esse contexto específico e representativo do setor audiovisual permite uma análise aprofundada das competências empreendedoras mobilizadas para lidar com instabilidades operacionais e comportamentais.

O caso se fundamentou na triangulação de métodos como principais técnicas de coleta de dados, o que possibilitou uma compreensão mais ampla e confiável da situação-problema enfrentada. (Yin, 2018).

O estudo de caso foi realizado em uma empresa brasileira que fornece prestação de serviços no setor audiovisual, seu foco é a fotografia e videografia de eventos sociais. A empresa conta com cinco funcionários fixos e uma base extensa de colaboradores autônomos. Foram realizadas entrevistas com a empreendedora fundadora da empresa e com dois colaboradores *freelancers* recorrentes. Selecionados com base em seus envolvimento direto e por terem vivenciado episódios de conflitos para a análise. Essas entrevistas ocorreram no formato *online* e presencial; foram gravadas e transcritas com o uso do *software Breefy*. Os respondentes selecionados apresentavam perfil compatível com os objetivos da pesquisa, por atuarem de forma recorrente nas operações da empresa e possuírem experiência prática no setor audiovisual, além de terem vivenciado diretamente situações de conflito. As entrevistas foram realizadas até a saturação (Fontanella, Ricas & Turato, 2008), momento em que os dados passaram a se repetir, sem acrescentar novas informações relevantes ao estudo.

Além das entrevistas, foram levantados documentos internos da empresa e realizada observação direta das rotinas operacionais, com atenção aos momentos de comunicação, repasse de tarefas, processos de acompanhamento e situações de conflito durante os eventos. As observações foram registradas por meio de anotações em diário de campo, elaboradas imediatamente após cada atividade acompanhada, a fim de garantir o máximo de fidelidade às situações observadas.

A Tabela 1 mostra o perfil dos participantes das entrevistas.

Tabela 1 – Perfil dos participantes das entrevistas (formação e em anos)

	Papel	Formação	Idade	Tempo de experiência no mercado	Tempo de trabalho na empresa estudada
Entrevistado 1	Fundadora	Psicologia e Fotografia	46	15	10
Entrevistado 2	<i>Freelancer</i> Fotografia	Fotografia	38	9	3
Entrevistado 3	<i>Freelancer</i> Vídeo	TI	38	11	3

Fonte: elaborado pelos autores.

Observa-se pela Tabela 1 que a média de idade dos entrevistados é de 40 anos, o tempo médio de experiência no mercado de 11 anos e o tempo de trabalho na empresa estudada de aproximadamente 5 anos. Todos os entrevistados possuem formação acadêmica.

A validação das informações coletadas foi realizada por meio de devolutiva informal aos participantes após a transcrição das entrevistas, garantindo a fidelidade das interpretações. A fundamentação metodológica foi construída com base nos trabalhos de Yin (2018), que reconhece a importância de estudos voltados à prática, permitindo uma análise crítica de experiências reais e contribuindo para a melhoria de processos no contexto profissional estudado.

Além das entrevistas e da observação direta, também foi realizada uma análise documental como parte da triangulação de dados, integrando materiais institucionais disponíveis no site oficial da empresa, como informações sobre serviços prestados, estrutura operacional e proposta de valor. Esses dados abordaram as práticas das rotinas e interações entre a empreendedora e os profissionais freelancers, considerando aspectos como comunicação, repasse de tarefas, acompanhamento e eventuais conflitos durante a realização dos eventos. Complementarmente, durante as visitas de observação, a empreendedora compartilhou acesso ao sistema interno de gestão de eventos, um CRM em formato de planilha. Esse documento continha dados organizados sobre os eventos agendados, profissionais escalados, horários, locais e observações operacionais. A análise desse material contribuiu para compreender os fluxos de trabalho, a lógica de alocação de *freelancers* e os possíveis pontos críticos na comunicação e no acompanhamento das atividades.

Segundo Yin (2018), documentos institucionais e registros internos constituem fontes valiosas para a análise qualitativa, pois refletem práticas e rotinas organizacionais que nem sempre são verbalizadas pelos participantes. Para garantir uma compreensão mais robusta da realidade estudada, o autor destaca a importância da triangulação, que depende da capacidade do pesquisador em coletar, analisar e integrar diferentes fontes de dados de forma coerente e sistemática.

Para analisar as informações coletadas, foi adotada a abordagem de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), que organiza o material em etapas como codificação, categorização e interpretação. Essas fases permitem identificar temas importantes e padrões recorrentes nos dados, contribuindo para uma compreensão mais profunda das falas, documentos e registros analisados.

Em conclusão, a metodologia adotada neste estudo permitiu uma análise das percepções e experiências relacionadas ao enfrentamento de conflitos com freelancers, a partir da triangulação de dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, observação prática e levantamento de documentos internos da empresa.

4. Contexto – situação problema

O desafio enfrentado pela empreendedora da empresa OMEGA, uma pequena empresa do setor audiovisual, ao lidar com conflitos comportamentais e operacionais relata as dificuldades oriundas da contratação informal e desestruturada de profissionais *freelancers*. A atuação da OMEGA é marcada pela personalização do atendimento e pelo compromisso com a entrega de imagens de alta qualidade. No entanto, sua dependência de profissionais externos, gerou dificuldades operacionais e comportamentais.

Entre os principais desafios identificados, segundo a empreendedora, estão: atrasos recorrentes na entrega de materiais, ausência de retorno às mensagens da empresa, faltas e atrasos injustificados em eventos, desalinhamento com o padrão de comunicação da marca e

inconsistência na qualidade dos registros entregues. Essas situações impactaram negativamente a operação da empresa, resultando em retrabalhos, cancelamentos de contratos e reclamações de clientes, conforme evidenciado nas avaliações do Google, como ilustrado na Figura 1.

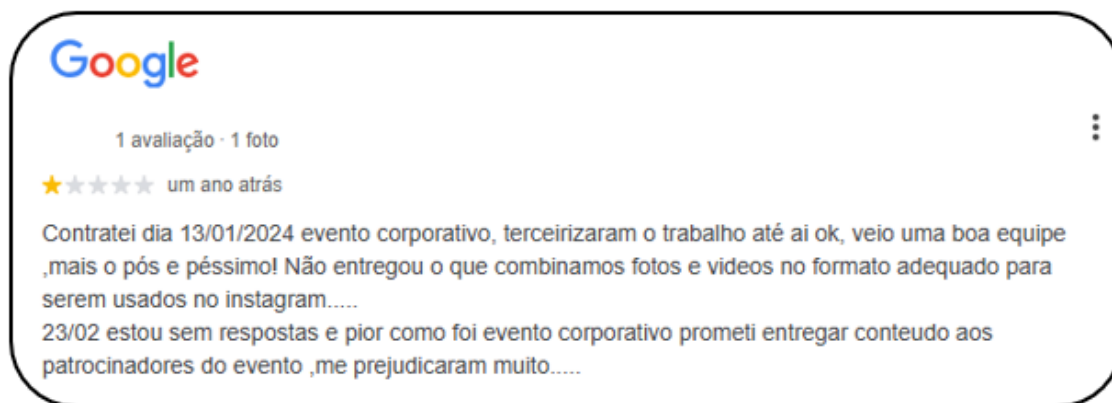


Figura 1 – Avaliação do Google de serviço fornecido pela empresa OMEGA
Fonte: Google – Avaliações da empresa OMEGA

A partir de 2022, se tornou evidente um aumento significativo nas reclamações de clientes, relacionadas a atrasos na entrega dos materiais, falhas de comunicação, ausências injustificadas e queda na qualidade dos serviços prestados. Tais problemas passaram a comprometer diretamente a imagem da empresa, afetando sua credibilidade no mercado e limitando sua capacidade de crescimento, além de comentários negativos que passaram a surgir em redes sociais e plataformas de avaliação, comprometendo a reputação da empresa.

Refletindo sobre a situação, a empreendedora identificou que a contratação desses colaboradores era realizada por meio de redes informais e indicações pessoais, sem critérios objetivos de seleção ou análise prévia de alinhamento com os padrões e valores da empresa. Além disso, a inexistência de mecanismos estruturados para integrar, orientar e acompanhar os *freelancers* dificultava a construção de uma base de profissionais confiável e comprometida. Tais problemas foram agravados pela ausência de estruturação, integração e acompanhamento dos profissionais terceirizados. A maioria das contratações era realizada por meio de indicações informais, sem critérios técnicos ou avaliações prévias, o que dificultava o alinhamento com os valores e padrões da empresa. As informações sobre horários, locais e responsabilidades eram transmitidas via mensagens instantâneas, muitas vezes sem confirmação adequada por parte dos *freelancers*.

As consequências se manifestaram rapidamente e diante deste cenário desafiador, a empreendedora foi levada a adotar uma postura mais ativa e reflexiva, acionando competências como enfrentamento de conflitos interpessoais, adaptação a contextos de incerteza e tomada de decisão sob pressão, dimensões da teoria do comportamento empreendedor, conforme discutido por Baron e Shane (2005). A própria empreendedora reconheceu a necessidade de reposicionar sua atuação em um ambiente marcado por relações instáveis e pela crescente exigência por qualidade e profissionalismo.

Diante das dificuldades identificadas, este relato técnico partiu da seguinte questão: de que forma empreendedores do setor audiovisual podem enfrentar conflitos com *freelancers* de maneira proativa e eficaz, considerando os desafios de comunicação, entrega e conduta?

A partir desta questão, se propõe desenvolver uma solução aplicável à realidade da OMEGA. Com base em entrevistas com a empreendedora e *freelancers*, observação e relação de documentos, implementou-se uma ação empreendedora que contribua para a melhoria do relacionamento com colaboradores temporários, visando dar sustentabilidade e fortalecimento ao negócio do setor criativo.

5. Intervenção e mecanismos adotados

Com base na análise dos dados obtidos por meio de entrevistas, observação e documentos internos, foi possível identificar padrões recorrentes de falhas na comunicação e desalinhamento de expectativas entre a empreendedora e os *freelancers*. Tais falhas impactaram a qualidade do serviço prestado e geraram conflitos operacionais. Diante disso, a empreendedora propôs uma intervenção de natureza organizacional e comportamental, estruturada em três frentes principais: integração, alinhamento de responsabilidades e acompanhamento pós-evento.

A primeira medida adotada foi a criação de um roteiro de integração para *freelancers*, aplicado antes do início de cada novo projeto. Esse roteiro, inspirado em práticas de *onboarding* organizacional (Drucker, 2002), continha informações sobre os valores da empresa, padrões de conduta esperados, critérios de comunicação e procedimentos técnicos a serem seguidos. O documento foi entregue para os colaboradores, por e-mail e reforçado verbalmente em reuniões antes dos eventos, funcionando como uma formalização inicial da relação profissional.

Em seguida, foi implementado um *checklist* operacional, baseado em princípios da gestão visual (Silva & Toledo, 2013), que especifica as funções e entregas esperadas de cada profissional em cada evento. Esse *checklist* incluí campos como nome do *freelancer*, tipo de serviço, horário de chegada, equipamentos a serem utilizados, local do evento e canal de comunicação de urgência. A ferramenta foi desenvolvida em formato digital, compartilhada com antecedência e utilizada como guia para confirmação de informações antes da execução de cada trabalho.

A terceira implementação consistiu na criação de um espaço estruturado de *feedback* pós-evento, realizado em até 72 horas após cada trabalho. Esse momento envolveu uma conversa breve, por mensagem ou ligação, com foco em aspectos positivos da atuação e pontos a melhorar. A prática seguiu diretrizes de *follow-up* de equipe propostas por Mintzberg (2006), valorizando o diálogo aberto, o reconhecimento de boas práticas e o reforço de expectativas futuras.

As três etapas da intervenção foram definidas com base na análise das entrevistas e na observação direta das práticas da empresa, sendo posteriormente validadas em conjunto com a empreendedora, que participou ativamente da construção da solução. A Figura 2 ilustra o modelo de intervenção adotado pela empreendedora.

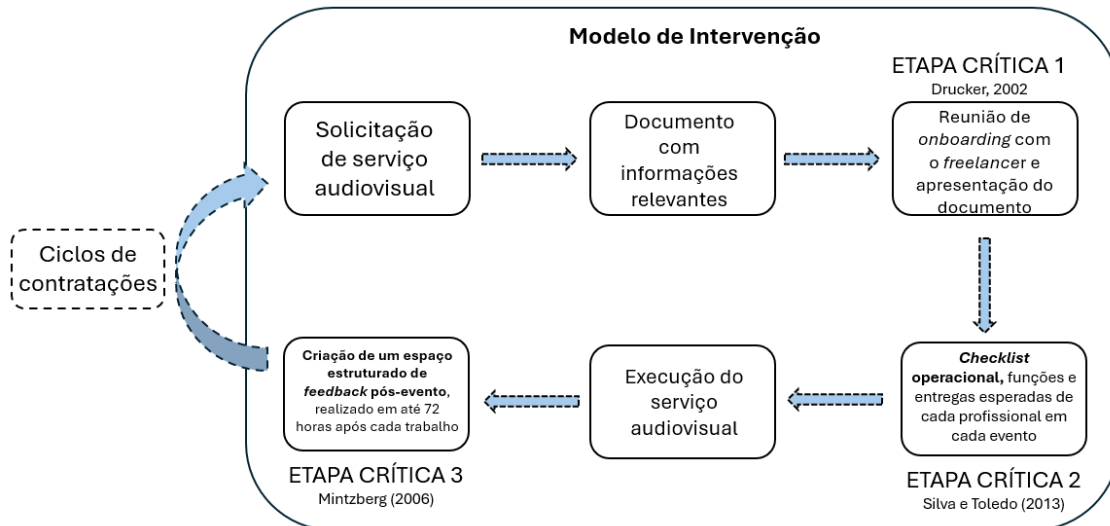


Figura 2 – Modelo de intervenção adotado pela OMEGA
 Fonte: elaborado pelo autor.

Para acompanhar os efeitos da intervenção, a empreendedora passou a registrar informalmente os principais resultados observados, como redução de atrasos, aumento na taxa de respostas às mensagens e melhora na entrega dos materiais. Essas práticas foram aplicadas em sete eventos, envolvendo *freelancers* diferentes. A empreendedora relatou, ao final desse período, uma percepção de maior segurança na condução dos trabalhos, menor necessidade de correções e maior clareza nas interações.

Os ajustes realizados permitiram uma reorganização inicial da dinâmica de trabalho com os profissionais externos, reforçando o papel da liderança empreendedora na criação de processos mais estruturados e colaborativos (Krüger & Ramos, 2020)

Os mecanismos adotados na intervenção, como o roteiro de integração, o *checklist* operacional e os momentos de *feedback*, refletem ações associadas ao comportamento empreendedor, especialmente no que diz respeito à proatividade, organização, negociação e capacidade de adaptação (Baron & Shane, 2005; Li et al., 2021). Ao assumir a responsabilidade pela reorganização dos processos e comunicação com os *freelancers*, a empreendedora demonstrou competências comportamentais para manter a entrega de valor em um ambiente marcado por incerteza e flexibilidade.

6. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISE

A partir da triangulação dos dados coletados por meio de entrevistas, observação direta e análise documental, foi possível identificar padrões recorrentes nos conflitos entre a empreendedora e os *freelancers*. As evidências revelam fragilidades na comunicação, na definição de responsabilidades e no alinhamento de expectativas, que impactaram a operação da empresa e a qualidade dos serviços prestados, discutindo seus efeitos sobre a dinâmica organizacional e as competências empreendedoras mobilizadas.

A comunicação interna e externa na empresa OMEGA apresenta percepções distintas entre os colaboradores. O entrevistado 1 (empreendedora) destacou no momento de sua entrevista, a busca por uma "comunicação clara e efetiva", com esforços para estruturar as descrições de função e evitar sobreposições de responsabilidades, equilibrando a escuta das necessidades

individuais com as demandas da empresa. Já o entrevistado 2 (colaborador *freelancer*), em sua entrevista, avaliou que a comunicação "poderia ser melhor", devido à ausência de informações detalhadas que impediam a personalização do atendimento, embora tenha reconhecido a existência de "diálogo" e espaço para sugestões. Por sua vez, o entrevistado 3 (colaborador *freelancer*) apontou que a comunicação "não era muito, muito explicadinho", com pouca clareza nas instruções e limitada participação dos freelancers, percepção que contrasta com a observação direta, onde se verificou uma "comunicação eficaz" entre os membros da equipe durante o planejamento e resolução de imprevistos nos eventos.

Essas percepções dos entrevistados são complementadas pelas informações institucionais disponíveis no site da empreendedora. Embora o conteúdo do site não explicitamente expressões como "prioridade à comunicação" ou "bem-estar do cliente", a preocupação com a experiência do cliente está refletida, tanto no aspecto emocional, por meio da valorização das histórias pessoais e do vínculo com o cliente, quanto no aspecto comunicacional, com destaque para a oferta de serviços que prometem transformar a comunicação dos clientes em resultados reais. A figura 3 ilustra a preocupação e o compromisso da empresa OMEGA com os clientes.



Figura 3 – Compromisso da empresa OMEGA com os clientes
Fonte: Site empresa OMEGA

Do ponto de vista teórico, a ausência de processos comunicacionais formais pode comprometer a coordenação entre equipes temporárias, dificultando a entrega consistente de valor. Ozuem et al. (2021) destacam que falhas na comunicação com freelancers podem impactar diretamente a qualidade do serviço e a experiência do cliente. Além disso, segundo Santos & Nascimento (2025), ambientes que operam com profissionais temporários tendem a apresentar maior risco de conflito quando não há clareza nos papéis e fluxos comunicacionais, o que reforça a necessidade de estratégias estruturadas para alinhar expectativas e fortalecer a colaboração.

A cultura organizacional da OMEGA reflete esforços de alinhamento entre valores internos e as expectativas dos colaboradores, embora ainda apresente desafios nesse processo. O entrevistado 1 (empreendedora) destacou a importância de separar a identidade pessoal da empresarial, buscando uma "comunicação clara e efetiva" e promovendo a estruturação das descrições de função para evitar sobreposições de responsabilidades. Já o entrevistado 2 (colaborador *freelancer*) relatou que a ausência de informação " Às vezes eu sentia que eu precisava de mais informações sobre a família que ia naquele dia e eu não tinha ...", impediam a personalização do atendimento, enquanto entrevistado 3 (colaborador *freelancer*) observou que os colaboradores não possuíam "voz ativa", percepção que contrasta com a observação direta.

Empresas do setor audiovisual frequentemente operam com estruturas informais, o que dificulta a consolidação de uma cultura organizacional sólida e o alinhamento de expectativas com equipes temporárias (ANCINE, 2024). A definição clara de papéis e responsabilidades é essencial para evitar ruídos e promover a efetividade nos processos organizacionais (Drucker, 2002). Empreendedores devem desenvolver competências cognitivas e emocionais que favoreçam a construção de relações de confiança e colaboração, mesmo em contextos instáveis, garantindo o alinhamento entre os objetivos individuais dos colaboradores e os propósitos estratégicos da organização (Baron & Shane, 2005).

A resolução de conflitos na empresa OMEGA envolve diferentes estratégias adotadas pelos colaboradores diante de situações desafiadoras. E1 acredita que se "trabalha conciliando conflitos" e exemplificou um caso de insubordinação em que respondeu com "aceito, mas não concordo", reforçando que "no estúdio tem regras", o que gerou incômodo na equipe por perceber que a colega "não fazia parte do time". E2, por outro lado, relatou que eventuais conflitos, como a ausência de informações, eram resolvidos com perguntas diretas, sem gerar impactos negativos, pois ela "Fingia que conhecia o cliente há muito tempo" e mantinha uma postura de aprendizado ao lidar com o diferente, enquanto E3 observou conflitos operacionais causados por falta de clareza nas tarefas, levando a um "clima meio meio chato", mas optava por não se envolver, desde que seu trabalho não fosse prejudicado; já a observação direta ressaltou o papel da comunicação eficaz na prevenção de conflitos durante os eventos.

Do ponto de vista teórico, conflitos interpessoais em ambientes de trabalho podem comprometer a coesão da equipe e a qualidade dos serviços prestados, principalmente quando não são geridos de forma adequada (Fulker, Z., & Riedl, C, 2024). A maneira como o empreendedor lida com essas situações revela sua capacidade de agir estrategicamente em contextos de pressão, utilizando escuta ativa, empatia e mediação para transformar o conflito em aprendizado e melhoria contínua (Krüger & Ramos, 2020). Desenvolver essa habilidade de enfrentamento reflexivo e estruturado é importante para manter relações saudáveis e garantir a sustentabilidade do negócio, sobretudo em equipes temporárias ou com vínculos informais.

A tratativa com *freelancers* na OMEGA envolve desafios específicos relacionados à padronização, previsibilidade e limites contratuais. E1 destacou que a empresa mantém uma lista de "18 profissionais freelancer que trabalham sempre conosco fixos", com regras claras, exigência de "equipamento de ponta" e proibição de ações como distribuir cartões pessoais ou contatar diretamente os clientes, reforçando que "o cliente ele é do estúdio". E2 apontou como desafio a "incerteza" na demanda, mencionando meses com várias oportunidades seguidos por longos períodos sem trabalho, enquanto E3 sugeriu melhorias como a criação de "um grupinho no WhatsApp antes" para melhor programação e defendeu o respeito à experiência dos *freelancers*, independentemente do tempo de atuação, reforçando a importância da humildade por parte da empresa. Na observação, notou-se a preocupação com organização e instrução clara, o que contribuiu para a operação eficaz, mas nem sempre elimina os ruídos na gestão de profissionais temporários.

A ausência de critérios objetivos na seleção, integração e acompanhamento de *freelancers* pode gerar conflitos, inconsistências na entrega e riscos à reputação da marca quando os processos se baseiam em acordos informais (Delpino & Kieling, 2023). O setor audiovisual, por operar com estruturas flexíveis e projetos pontuais, exige práticas de gestão que equilibrem autonomia e controle, garantindo o alinhamento dos *freelancers* com os padrões organizacionais e mitigando os efeitos da rotatividade e da imprevisibilidade (Neves & Pietrafesa, 2024). Dessa forma, a adoção de regulamentos claros e canais estruturados de comunicação se torna essencial

para sustentar relações profissionais mais estáveis e alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa.

A análise realizada evidencia que a relação entre empreendedores e *freelancers* no setor audiovisual exige atenção constante à comunicação, ao alinhamento de expectativas e à gestão de conflitos. A experiência da OMEGA mostra que, embora haja esforços relevantes, persistem desafios estruturais e comportamentais que impactam a coesão da equipe e a entrega dos serviços. A Tabela 2, resume os principais achados deste estudo.

Tabela 2 – Síntese dos Conceitos Principais

Conceito	Descrição	Autores
Comunicação e Alinhamento	Falhas na clareza de informações e na definição de papéis dificultam a coordenação entre empreendedores e freelancers.	Ozuem et al. (2021); Neves & Pietrafesa, (2024)
Cultura Organizacional	Esforços para estruturar responsabilidades e separar o papel pessoal do institucional, com foco em valores e entrega de valor.	Drucker (2002); Baron & Shane (2005); ANCINE (2024)
Resolução de Conflitos	Estratégias de escuta, mediação e reflexividade são fundamentais para evitar rupturas na equipe e transformar situações adversas em aprendizado.	Fulker, Z., & Riedl, C, (2024) (2011); Krüger & Ramos (2020)
Gestão de Freelancers	A ausência de critérios formais e previsibilidade dificulta a integração e a fidelização de profissionais temporários, exigindo regulação e clareza.	Delpino & Kieling (2023); Neves & Pietrafesa, (2024)

Fonte: elaborado pelo autor.

Os pontos teóricos da Tabela 2, servem como apoio para analisar os desafios enfrentados pela empreendedora. Com base nessa síntese, é possível compreender como esses conceitos se conectam às práticas adotadas pela empresa, que serão retomadas nas considerações finais a seguir.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relato técnico teve como objetivo analisar um estudo de caso, vivenciado por uma empreendedora, responsável por uma empresa do setor audiovisual da cidade de São Paulo a lidar com desafios, evidenciando competências como adaptação, negociação e tomada de decisão em cenários incertos e instáveis. Ao reestruturar os processos de integração, comunicação e acompanhamento com os colaboradores *freelances*, a empresa demonstra que, mesmo em contextos informais e instáveis, é possível promover melhorias significativas na dinâmica de trabalho. Ao adotar práticas simples, mas intencionais, como o roteiro de integração, o *checklist* operacional e o *feedback* pós-evento, a empresa fortaleceu sua organização interna e ampliou a confiança mútua com os colaboradores.

Para outras empresas do setor audiovisual, esse caso evidencia que investir em práticas de liderança empreendedora pode não apenas reduzir conflitos e retrabalhos, mas também valorizar a reputação do negócio, aumentar o comprometimento da equipe e sustentar relações mais saudáveis e duradouras com profissionais *freelancers*, um diferencial competitivo em um mercado cada vez mais dinâmico.

Este relato se baseou na observação de ações implementadas pela empreendedora no contexto de sua rotina com *freelancers* e aspectos relevantes como negociações financeiras, acordos prévios ou formas de contratação, não fizeram parte do que foi observado, o que pode limitar o escopo do estudo.

Para pesquisas futuras, recomenda-se investigar os impactos das intervenções ao longo do tempo, por meio de estudos longitudinais, bem como avaliar a percepção dos clientes sobre as melhorias nos processos. Outra sugestão seria explorar a relação entre comportamento empreendedor e estilos de liderança em contextos de trabalho flexível, contribuindo para o desenvolvimento de modelos mais robustos de gestão em ambientes instáveis.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo: edição revista e ampliada*. São Paulo: Edições, 70, 280.
- Baron, R. A., & Shane, S. (2007). Entrepreneurship: A process perspective. *The psychology of entrepreneurship*, 38, 19-40.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
- CALVACANTE, B. C. (2020). Gestão de conflitos nas organizações: transformando conflitos em oportunidades de crescimento.
- Carvalho, C. D. M. B. D., Cutrim, K. D. G., & Costa, S. R. D. (2017). Empreendedorismo cultural e turismo: perspectivas para desenvolvimento das indústrias criativas no bairro da Madre Deus, São Luís (Maranhão, Brasil). *Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências Humanas*, 12, 629-646.
- da Silva Sobrinho, C. A. C., & Fouto, N. M. M. D. (2025). Produção audiovisual independente no Brasil e startups: um paralelo sob a perspectiva da teoria de hierarquia das fontes de financiamento. *Revista Delos*, 18(64), e3946-e3946. *Anais do X Encontro Nacional de Pesquisadores em Arte, Cultura e Linguagens – ENPAC* (pp. 1–5). Universidade de Juiz de Fora.
- De Marchi, L., & Ladeira, J. M. (2018). Digitization of music and audio-visual industries in Brazil: new actors and the challenges to cultural diversity. *Les Cahiers d’Outre-Mer. Revue de géographie de Bordeaux*, 71(277), 67-86.
- de Medeiros Dellaquila, A. C., & Nassif, V. M. J. (2023). A comunicação e o feedback no contexto dos negócios empreendedores. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 24(1).
- de Oliveira Delpino, L., & Kieling, A. P. (2023). Inserção profissional, trabalho freelancer e microempreendedorismo: percepções sobre carreira e formação do produtor multimídia. *REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, 9(2), 261-283.

- do Nascimento Santos, A. C. N., & de Melo Nascimento, Á. B. (2025). Gestão de conflitos no ambiente organizacional: Estratégias de comunicação, inclusão e inovação. *Revista de Direito e Gestão de Conflitos*, 3(1), 1-17.
- Drucker, P. F. (2002). They're not employees, they're people. *Harvard business review*, 80(2), 70-7.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de saúde pública*, 24, 17-27.
- Fulker, Z., & Riedl, C. (2024). Cooperation in the Gig Economy: Insights from Upwork Freelancers. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 8(CSCW1), 1-20.
- Hudek, I., Tominc, P., & Širec, K. (2020). Entrepreneurship vs. freelancing: what's the difference?. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 66(3), 56-62.
- Kan, J. (2024). Research on the relationship between leadership style and team dynamics in high-performance teams. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 200, p. 02031). EDP Sciences.
- Krüger, C., & Ramos, L. F. (2020). Comportamento empreendedor, a partir de características comportamentais e da intenção empreendedora. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(4), 528-555.
- Li, C., Murad, M., Shahzad, F., Khan, M. A. S., Ashraf, S. F., & Dogbe, C. S. K. (2020). Entrepreneurial passion to entrepreneurial behavior: role of entrepreneurial alertness, entrepreneurial self-efficacy and proactive personality. *Frontiers in psychology*, 11, 1611.
- Li, G., & Tsai, K. C. (2025). The impact of proactive personality on entrepreneurial behavior: na empirical study based on chinese higher vocational colleges. *European Journal of Education Studies*, 12(5).
- Lima, T. A. D. C., Gama, H. A. C. A. D., & Bernardo, R. (2024). Contribuições do empreendedorismo cultural para o desenvolvimento regional. *Interações (Campo Grande)*, 25(2), e2523911.
- Machado, M. C., & Fischer, A. L. (2017). Gestão de pessoas na indústria criativa: o caso dos estúdios de animação brasileiros. *Cadernos EBAPE. BR*, 15(1), 132-151.
- Martínez-Corts, I. (2011). Coping with interpersonal conflict at work in small business: The moderating role of supervisor and co-worker support. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 117-129.
- Nakano, C. A., dos Santos, I. C., de Brito, B. A. V., Szmuskowicz, M., & da Silva Pereira, R. (2022). Empreendedorismo, inovação e desenvolvimento econômico local:: relações diretas?. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 13(3), 125-141.
- Neves, M. C. A., & Pietrafesa, P. A. (2024). Economia Criativa De Audiovisual Do Brasil: A Inovação Nos Streamings E A Transformação Do Mercado Brasileiro. *RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico*, 1(54).
- Ozuem, W., Ranfagni, S., Willis, M., Rovai, S., & Howell, K. (2021). Exploring customers' responses to online service failure and recovery strategies during Covid-19 pandemic: An actor-network theory perspective. *Psychology & Marketing*, 38(9), 1440-1459.

Rosa, A. C. M., Favoni, C., Andrade, H. D. S., Santos, R. O. B., & Gatto, V. C. (2021). Empreendedorismo: Análise dos Micro e Pequenos Negócios Que Fecharam Suas Portas Nos Últimos Anos No Vale do Paraíba e Cidades Adjacentes. *Anais do V simpósio acadêmico de engenharia de produção SAEPRO (EEL-USP)*, 1-21.

Sachdev, N. (2023). Entrepreneurial resilience: What makes entrepreneur start another business after failure. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(18), 1-57.

Serna-Zuluaga, J. C., Juárez-Varón, D., Mengual-Recuerda, A., & Medina-López, A. (2024). Analysis of the influence of emotions on the decision-making of entrepreneurs using neurotechnologies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(3), 2169-2186.

Silva, R. M. da, & Toledo, J. C. (2013). Gestão visual: um estudo em empresas do setor de serviços. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(1), 79–100.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. Sage.