



2º Congresso

**Tudo é  
Ciência:**  
**(Ser) Humano na  
Sociedade 5.0**



ORGANIZADO POR:

UniFOA

## Equipes virtuais de trabalho: gestão, comunicação e liderança.

Alexis de Aragão Couto<sup>1</sup>; 0000-0003-0026-4703  
Anna Carolina Fontes Silva da Costa<sup>1</sup>; 0009-0002-8816-1273  
Pedro Henrique Menezes<sup>1</sup>; 0009-0003-4021-7837

1 – UniFOA, Centro Universitário de Volta Redonda, Volta Redonda, RJ.

[alexis.couto@foa.org.br](mailto:alexis.couto@foa.org.br)

[carolfontes1712@gmail.com](mailto:carolfontes1712@gmail.com)

[pedromenezesh@gmail.com](mailto:pedromenezesh@gmail.com)

**Resumo:** Com a chegada da pandemia de Coronavírus em 2020, a sociedade precisou se adaptar à nova realidade. Com o ambiente de trabalho não foi diferente. Diversas empresas ao redor do mundo adotaram o modelo de trabalho remoto para atender às necessidades do isolamento social proposto pelos órgãos de saúde. No Centro Universitário de Volta Redonda - UniFOA, essa realidade também se aplicou. Com os casos de COVID-19 avançando no país, a instituição adotou a forma de trabalho com muitos de seus funcionários. Após a normalização da pandemia e o retorno às atividades presenciais, o UniFOA optou por, em alguns casos, manter funcionários trabalhando diretamente de casa. Este relato de caso visa explicitar a relação de trabalho remoto da Supervisão de Marketing e Jornalismo com membros da equipe que estão em *home office*, demonstrando como é o fluxo de trabalho e as entregas realizadas.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos. Covid-19. Equipes Virtuais. Marketing. FOA.



2º Congresso

**Tudo é  
Ciência:**  
**(Ser) Humano na  
Sociedade 5.0**

2º Congresso Brasileiro de Ciências e Saberes Multidisciplinares  
Volta Redonda - RJ | 26 a 28 de Outubro

ORGANIZAÇÃO

UniFOA



## INTRODUÇÃO

A evolução do mundo reflete no aprendizado e desenvolvimento de novas tecnologias, especialmente aquelas que se referem à troca de informações.

Arelado a esse progresso, o mundo foi pego de surpresa pela pandemia da COVID-19, que começou em 2020. Sua facilidade de transmissão fez com que a sociedade se adaptasse rapidamente às mudanças impostas pelo vírus, acentuando uma tendência que já vinha ocorrendo há alguns anos: a adoção do trabalho remoto. Segundo Sutto (2022), 85% das empresas do país adotaram o modelo de trabalho remoto durante a pandemia de forma emergencial. Bernardo, Maia e Bridi (2020) pontuam:

O cenário mundial impactado pela pandemia da COVID-19 afetou política, social e economicamente a sociedade como um todo. Devido à facilidade de transmissão e ausência de vacina, a Organização Mundial de Saúde (OMS) recomendou o distanciamento social como medida de prevenção de contágio pela COVID-19. Assim, diferentes setores e instituições adotaram o trabalho remoto como alternativa de manutenção de parte de suas atividades. Desta forma, o trabalho remoto (*home office*), como uma modalidade do chamado teletrabalho, no contexto da pandemia se deu de forma emergencial, sem tempo para planejamento e preparação prévia dos trabalhadores envolvidos nesse processo. (Silva, Kelen e Bridi, 2020).

Durante esse processo, muitas empresas aderiram a este novo modelo que utiliza as tecnologias da informação, gestão, comunicação e liderança como meio para conectar líderes e liderados nas equipes virtuais. A Fundação Oswaldo Aranha (FOA) e o UniFOA - Centro Universitário de Volta Redonda - adotaram, durante a pandemia, este modelo de trabalho remoto.

Com o retorno às atividades presenciais, a Supervisão de *Marketing* e Jornalismo optou pelo modelo remoto em alguns casos

Este artigo possui o objetivo de debater equipes virtuais de trabalho e seus desdobramentos para as atividades de gestão, por meio do relato de caso da Supervisão de *Marketing* e Jornalismo.



## RELATO DA EXPERIÊNCIA

Para aprofundar nossa compreensão sobre o contexto em que o relato se insere, inicialmente apresentaremos o cenário do trabalho remoto no país. Segundo Augusto e Costa (2023), trabalho remoto significa trabalho em domicílio. Dessa forma, o funcionário realiza suas atividades profissionais dentro do ambiente doméstico. Ainda para os autores, *home office*, trabalho a distância, teletrabalho e trabalho remoto são variações nominais do mesmo conceito.

De acordo com levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2018 e publicado pelo G1 em 2019, poucos meses antes da pandemia, o Brasil contava com 3,8 milhões de brasileiros em trabalho remoto, o que correspondia a 5,2% de todos os trabalhadores ocupados no país. No auge do isolamento social, adotado como medida de segurança em relação à COVID-19, o país chegou em torno de 8,2 milhões de trabalhadores remotos, o que equivale a 11% dos trabalhadores brasileiros, de acordo com números do IBGE publicados na Agência Brasil.

A Fundação Getúlio Vargas (FGV) apontou, em um estudo sobre as tendências do *home office* no Brasil, que a população em trabalho remoto dobrava a cada 15 anos antes de 2020, mas o crescimento da prática durante a pandemia foi equivalente a quase 30 anos de crescimento pré-pandêmico (PACCINI, TOBLER e BITTERN COURT, 2023).

O UniFOA adotou esta prática com a chegada da pandemia em 2020, integrando os números de 57,5% das empresas que adotavam alguma medida de trabalho remoto. Em 2022, segundo o IBGE, este número caiu para 32,7%.

Com a normalização do vírus e com o retorno às atividades presenciais, o UniFOA optou por, em alguns casos, manter funcionários em modelo *home office*. Este cenário aconteceu na Supervisão de *Marketing* e Jornalismo em duas ocasiões: com um funcionário e com uma empresa terceirizada.

Em relação ao funcionário, atualmente ele trabalha no UniFOA exercendo a função de *Web Designer*. Uma vez que o indivíduo não é natural do município de



Volta Redonda - RJ (no qual o Centro Universitário está localizado), mudou-se para sua cidade natal durante a pandemia. Após a crise, houve o retorno às atividades presenciais, onde decidiu mantê-lo no quadro de funcionários com trabalho remoto, devido a sua capacidade de atender as demandas e expectativas do setor.

A relação de trabalho junto ao profissional é direta, utilizando os meios de comunicação via *internet* oferecidos pela instituição, tais como: *Microsoft Teams* para videoconferências e *e-mail* para troca de arquivos (canais formais de interação); e WhatsApp para áudios e mensagens mais rápidas (canais menos formais).

Devido à natureza do trabalho de *marketing* em relação à criação e o envolvimento do profissional de *Web Design* nessas demandas, o setor faz uso de ferramentas digitais de gestão de projetos. O *Planner*, da *Microsoft*, já foi utilizado na *Supervisão de Marketing e Jornalismo*, porém a equipe migrou para o Asana, ferramenta gratuita que funciona baseada na mesma metodologia, porém com mais funcionalidades.

Outro modelo de trabalho remoto adotado pela *Supervisão de Marketing e Jornalismo* é com agência terceirizada que atende às demandas de *inbound marketing*, ou seja, em relação às estratégias de atração e captação de pessoas interessadas no UniFOA. De acordo com Almeida (2017) *apud* Assad (2016), o *inbound marketing* é uma forma de divulgação que busca atrair o público e construir um relacionamento que pode levá-lo a compra.

A relação com a agência, que está sediada no município de Bragança Paulista, em São Paulo, também é intermediada por meios de comunicação *online*. Diferente do funcionário remoto do setor, a relação com a agência é mais formal, utilizando principalmente o *Google Meets* para videoconferências semanais com o objetivo de alinhar expectativas, ajustar campanhas e passar novas demandas. Além das reuniões em vídeo, o *e-mail* também é usado para o envio de arquivos documentos, bem como aprovação de alguns tipos de materiais.

Outro ponto importante mediado por plataformas digitais é em relação ao envio dos materiais de campanha para a agência. O *designer* da *Supervisão de Marketing*



e Jornalismo faz o *upload* dos arquivos necessários em um formulário disponibilizado pela terceirizada.

Apesar de ser uma relação mais formal, o uso do *WhatsApp* também se faz presente em alguns momentos, mas sempre com foco em informações de menor relevância ou para enviar algum lembrete a algum dos envolvidos na dinâmica.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos desafios foram encontrados pela FOA/UniFOA, e por outras instituições, durante a pandemia da COVID-19, para superar o modelo de equipes tradicionais e transitar para o virtual. A capacidade de adaptar-se a novos cenários foi fundamental para garantir que os projetos permanecessem alinhados com as necessidades de cada atividade e rotina.

O desenvolvimento do presente relato de caso nos possibilitou apresentar um exemplo da gestão de projetos por meio do trabalho remoto na Supervisão de Marketing e Jornalismo da FOA. A análise ocorreu por meio da perspectiva de ganhos mútuos, entre organização e equipe. Sob tal ótica, enfatizamos às seguintes conclusões.

Com a metodologia de trabalho definida e alinhada em ambos os casos - para o funcionário e para a agência – notou-se que os trabalhos puderam ser entregues na qualidade desejada, conforme programado na etapa do planejamento.

Dessa forma, podemos afirmar que a modalidade de trabalho remoto, empregada em determinadas rotinas de trabalho da Supervisão de Marketing e Jornalismo não interferiu nos estágios de produção e entrega de resultados. Contudo, cabe destacar que, no caso relatado, observou-se a necessidade de profissionais com perfil desejado às práticas da modalidade e do alinhamento do planejamento e expectativas dos projetos entre as equipes.

Mesmo sendo uma novidade para o setor e para a FOA/UniFOA, o trabalho remoto continua apresentando resultados satisfatórios. Porém, por meio dos



resultados, acredita-se que apresentará resultados ainda melhores por meio da implementação de fluxos de trabalho que contemplem o trabalho remoto e, também, adoção de novas ferramentas de gestão de projetos. Sendo esse, um desafio constante para gestão de projetos e novos temas e caminhos para discussão e pesquisas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcela Bonini. **Inbound marketing: o planejamento para a implementação da metodologia.** 2017. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/12228>. Acesso em: 13. ago. 2023

AUGUSTO, Matheus de Souza; OSCAR, Luiz Henrique Costa. **Métodos de gestão do tempo que aumenta a produtividade no Home Office.** Boletim do Gerenciamento, [S.l.], v. 35, n. 35, p. 10-18, mar. 2023. ISSN 2595-6531. Disponível em: <<https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/707>>. Acesso em: 13 ago. 2023.

LISBOA, Vinícius. **Ipea: 11% dos trabalhadores fizeram home office ao longo de 2020.** Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-07/ipea-11-dos-trabalhadores-fizeram-home-office-ao-longo-de-2020>>. Acesso em: 14 ago. 2023.

LUNA, Roger. (2014). **Home Office: um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos.** Revista Pensar Gestão e Administração. 3. 1-11. Disponível em < <https://www.researchgate.net/publication/negocio>> Acesso em: 18 ago. 2023

NAKAYAMA, M. K.; PACHECO, A. S. V.; BENETTI, K. C.; COSTA, A. M.; FALCÃO, E. V.; PILA, B. S. **Construção da relação entre confiança e as cinco disciplinas de Senge na gestão de equipes virtuais e semivirtuais.** Revista Novas Tecnologias na Educação, Porto Alegre, v. 5, n. 2, 2007. DOI: 10.22456/1679-1916.14233. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/renote/article/view/14233>. Acesso em: 4 set. 2023.

PACCINI, Stefano. TOBLER, Rodolpho. BITTERN COURT, Viviane. **Tendências do home office no Brasil | Blog do IBRE.** Disponível em: < <https://blogdoibre.fgv.br/posts/tendencias-do-home-office-no-brasil>>. Acesso em: 15 ago. 2023

PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. de A. **Liderando equipes à distância uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais.** Anais do



2º Congresso  
**Tudo é  
Ciência:  
(Ser) Humano na  
Sociedade 5.0**



ORGANIZADO POR:

UniFOA

Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki, [S. l.], v. 1, n. 1, 2020. DOI: 10.48090/ciki.v1i1.873. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index>. Acesso em: 4 set. 2023.

SILVA, B. K. A.; MAIA, Fernanda Landolfi; BRIDI, Maria Aparecida. **As configurações do trabalho remoto da categoria docente no contexto da pandemia Covid-19.** Novos Rumos Sociológicos, v. 8, n. 14, p. 8-39, 2020. Disponível em: < <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/NORUS>>. Acesso em 04 de setembro de 2023.

SILVA, E. C.. **Gerenciamento de Projetos por meio de Equipes Virtuais: desafios.** Revista Brasileira de Administração Científica, v.7, n.2, p.172-188, 2016. DOI: <http://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.002.0012>. Acesso em: 27 ago. 2023.

SILVEIRA, Daniel. **Home office bateu recorde no Brasil em 2018, diz IBGE.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em: 07 ago. 2023.

SUTTO, Giovana. **85% das empresas do país adotaram o trabalho remoto na pandemia, mostra pesquisa.** 2022. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/85-das-empresas>>. Acesso em: 05 ago. 2023.