

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Pós-Graduação em Gestão Estratégica

Marina Torres Veloso Lopes

**A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO
AMBIENTE DE TRABALHO HÍBRIDO**

Belo Horizonte
2025

Marina Torres Veloso Lopes

**A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE
DE TRABALHO HÍBRIDO**

Trabalho de Conclusão do Curso de
Especialização em Gestão Estratégica
apresentado à Faculdade de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de
Minas Gerais, como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista em
Gestão Estratégica.

Orientadora: Aline Rodrigues da Fonseca

Belo Horizonte

2025

Ficha catalográfica

L864i
2025

Lopes, Marina Torres Veloso.

A importância do desenvolvimento de competências no ambiente de trabalho híbrido [manuscrito] / Marina Torres Veloso Lopes. – 2025.

1 v.: il.

Orientadora: Aline Rodrigues da Fonseca.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Trabalho. I. Fonseca, Aline Rodrigues da. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Santos - CRB-6/2530
Biblioteca da FACE/UFGM. – FS 065/2025



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **MARINA TORRES VELOSO LOPES**, matrícula nº **2023707190**. No dia 07/07/2025 às 18:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO HÍBRIDO**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a orientadora e Presidente da Comissão, Profª Aline Rodrigues da Fonseca, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

(X) APROVADO

() NÃO APROVADO

98 pontos (noventa e oito) trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente à aluna pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 07/07/2025.

Profª. Aline Rodrigues da Fonseca
(Professora convidada CEGE/UFMG)

 Documento assinado digitalmente
ALINE RODRIGUES DA FONSECA
Data: 26/07/2025 11:06:09 -0300
Verifique em <https://validar.jf.gov.br/>

Profª. Mariana de Lima Caeiro
(Professora convidada CEGE/UFMG)

 Documento assinado digitalmente
MARIANA DE LIMA CAEIRO
Data: 10/07/2025 08:52:41 -0300
Verifique em <https://validar.jf.gov.br/>

RESUMO

Nos últimos anos, impulsionado sobretudo pela pandemia de COVID-19 e pela aceleração da transformação digital, o modelo de trabalho híbrido tornou-se uma realidade consolidada em muitas organizações. Combinando momentos presenciais e remotos, esse formato apresenta vantagens como a flexibilidade, a autonomia e a economia de recursos, tanto para empresas quanto para colaboradores. No entanto, também traz desafios relevantes, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências essenciais para o bom desempenho do colaborador nesse novo contexto. Neste cenário, destaca-se a necessidade de fomentar competências que vão além do domínio técnico, abrangendo habilidades interpessoais e atitudes comportamentais — o que remete ao modelo CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). A adaptação a ferramentas tecnológicas, a gestão eficaz do tempo, a colaboração virtual e a inteligência emocional são apenas algumas das exigências impostas pelo trabalho híbrido. Este estudo tem como objetivo investigar como as empresas podem contribuir para o desenvolvimento dessas competências em seus colaboradores, garantindo produtividade, engajamento e crescimento profissional mesmo diante das limitações do trabalho à distância. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de campo, com entrevistas a gestores e aplicação de questionário, buscando compreender percepções, desafios e boas práticas relacionados ao ambiente híbrido.

Palavras-chave: competências; desenvolvimento; flexibilidade; trabalho híbrido.

ABSTRACT

In recent years, the hybrid work model has gained prominence due to advances in digital technologies and significant changes in the labor market, especially after the COVID-19 pandemic. This new organizational configuration combines the flexibility of remote work with the structure of on-site presence, offering both benefits and challenges for companies and professionals. Among the main challenges is the development of key competencies required for high performance in this context. This study aims to analyze how organizations can foster the development of competencies among their employees in hybrid work environments. It is based on the CHA model (Knowledge, Skills, and Attitudes), which emphasizes the importance of not only technical expertise but also behavioral and interpersonal aspects. To support the analysis, a literature review was conducted, as well as a field study using interviews with managers and a questionnaire applied to professionals from different areas. The results indicate that competencies such as time management, digital communication, emotional intelligence, adaptability, and self-management are essential for the success of hybrid work. Furthermore, organizational culture and flexibility were found to significantly influence employee engagement and motivation. This research contributes to the discussion about the future of work by highlighting the strategic role of developing competencies in building resilient, productive, and adaptable teams in increasingly digital and dynamic environments.

Keywords: competencies; development; flexibility; hybrid work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Três Dimensões das Competências.....	12
Figura 2 - Soft Skills e Hard Skills.....	14
Tabela 1 - Perfil dos Respondentes.....	19
Gráfico 1 - Impacto na produtividade por formato de trabalho.....	20
Gráfico 2 - Impacto no desenvolvimento de competências por formato de trabalho.....	21
Gráfico 3 - Conhecimentos (C) mais valorizados no trabalho remoto.....	22
Gráfico 4 - Habilidades (H) no trabalho híbrido segundo a autopercepção profissional.....	23
Gráfico 5 - Atitudes (A) mais valorizadas para manter a produtividade no trabalho remoto.....	25
Gráfico 6 - Influência da Cultura Organizacional na Motivação no Trabalho Remoto.....	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
COVID-19	Coronavírus Disease 2019
GP	Gestão de Pessoas
IE	Inteligência Emocional
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. Objetivo Geral.....	10
1.2. Objetivos Específicos.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1. Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA).....	11
2.2. Ambiente de Trabalho Híbrido.....	13
2.3. Desenvolvimento de Soft Skills.....	14
2.4. Gestão de Pessoas.....	15
2.5. Aspectos Psicológicos.....	16
2.6. Tecnologia e Ferramentas no Trabalho Híbrido.....	16
3. MÉTODO DE PESQUISA.....	18
4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	19
4.1. Perfil dos respondentes.....	19
4.2. Impacto do modelo de trabalho híbrido/remoto na produtividade e no desenvolvimento de competências.....	20
4.3. Competências mais valorizadas no trabalho remoto/híbrido: Conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).....	22
4.4. Influência da cultura organizacional e da flexibilidade no engajamento e motivação.....	26
5. CONCLUSÃO.....	27
REFERÊNCIAS.....	29

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o conceito de trabalho híbrido tem ganhado cada vez mais relevância nas organizações, tendo em vista o avanço das tecnologias digitais e as mudanças de comportamento no mercado profissional. De acordo com Alves (2022), o modelo de trabalho híbrido traz novos insights e provoca diferentes reflexões.

A pandemia de COVID-19 fez com que muitos ambientes corporativos alterassem seu modelo para híbrido, o qual combina a flexibilidade do home office com o presencial, indo ao escritório com uma frequência acordada entre as partes. Esse modelo de trabalho dispõe de diversos benefícios para o colaborador como: otimização do tempo, melhoria na qualidade de vida e na performance. Também não podemos esquecer dos benefícios que este modelo concede para a empresa como redução dos gastos e menor rotatividade (Bloom; Liang; Roberts; Ying, 2015). Porém, este modelo de trabalho também apresenta desafios para ambas as partes no que diz respeito ao desenvolvimento de competências necessárias para o desempenho contínuo no ambiente de trabalho.

O trabalho híbrido proporciona maior autonomia aos profissionais, permitindo-lhes organizar suas rotinas de acordo com suas necessidades pessoais e profissionais (Souza; Costa, 2024). Essa flexibilidade também exige que os colaboradores desenvolvam competências de autogestão como: disciplina, organização e tomada de decisões assertivas. A autonomia se torna um fator-chave para o sucesso do modelo de trabalho híbrido, pois o colaborador precisa ser capaz de conduzir suas atividades sem supervisão constante, confiando em sua auto execução, o que pode impactar positivamente ou negativamente no rendimento do mesmo.

A colaboração também é um elemento fundamental para o alcance de resultados coletivos, exigindo competências como comunicação clara e eficaz, empatia e inteligência emocional, aptidões que, se não forem desenvolvidas e alavancadas pela organização, podem levar ao efeito rebote do desenvolvimento: a declinação do rendimento do colaborador (Yang; Holtz; Jaffe, 2022) .

Contudo, um dos principais desafios do trabalho híbrido está em equilibrar a autonomia, capacidade de organizar e executar suas tarefas de forma individual e a

colaboração, capacidade de trabalhar em equipe integrando os membros da mesma para atingir os objetivos da organização.

Como as empresas podem fomentar o desenvolvimento de competências de seus colaboradores em um ambiente híbrido, sem prejudicar a interação entre os membros das equipes e, ao mesmo tempo, preservando a autonomia individual? Além disso, de que forma as organizações podem incentivar seus colaboradores a adquirir novas habilidades, sendo eficiente e reduzindo custos?

1.1. Objetivo Geral

A partir dessas questões, objetivou-se identificar as práticas e abordagens utilizadas ou que poderiam ser adotadas pelas empresas para promover o aprimoramento das competências dos colaboradores em contextos de trabalho híbrido (Nogueira; Patini, 2012), bem como investigar os desafios.

1.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho foram analisar as estratégias, práticas e abordagens que possibilitam às empresas fomentar o desenvolvimento de competências de seus colaboradores para o seu sucesso. As análises abordaram competências relacionadas ao CHA (Parry, 1996), os modelos de trabalho que os indivíduos consideram mais eficazes e o desenvolvimento pessoal.

Para atingir essa proposta, foi realizada uma revisão bibliográfica aliada a uma pesquisa de campo com a aplicação de um questionário e utilização de uma amostra não probabilística por conveniência. A amostra refletiu apenas um perfil específico de participantes, limitando a diversidade. Para minimizar essas limitações, buscou-se uma maior variabilidade na amostra, incluindo participantes de diferentes perfis e realizando uma análise crítica das restrições do método. As análises foram realizadas por meio de comparações entre grupos, análise qualitativa e análise de sentimento (positiva, negativa ou neutra) das respostas abertas, além de análises quantitativas. O formulário foi compartilhado com equipes de trabalho que adotam o modelo híbrido, com o objetivo de coletar dados relevantes para embasar as conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA)

De acordo com Parry (1996), conhecimentos, habilidades e atitudes são três chaves fundamentais para o desempenho eficaz no ambiente de trabalho, sendo atrelado a processos de gestão de competências e desenvolvimento profissional. O objetivo deste modelo é que o desempenho eficaz de um indivíduo não dependa apenas de competências técnicas, mas também sobre como ele coloca em prática esses conhecimentos e de como ele se comporta no ambiente de trabalho.

A aquisição de conhecimentos (Leme, 2005) é um processo contínuo, que ocorre ao longo de toda a carreira. Para a construção deste elemento do CHA, fatores como formação acadêmica, cursos de especialização e experiências práticas desempenham um papel fundamental.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a Gestão do Conhecimento é um processo contínuo e interativo, no qual o conhecimento é criado, transformado e aplicado dentro da organização. No entanto, é importante destacar que o conhecimento por si só não garante sucesso no ambiente de trabalho, especialmente no ambiente híbrido, onde muitas vezes, o colaborador precisa desenvolver suas habilidades de forma autônoma.

As habilidades dizem respeito à capacidade do indivíduo de aplicar seus conhecimentos de maneira mais eficiente. Garcia (2005) destaca a importância de desenvolver habilidades desde a infância, começando por atividades essenciais. Elas são referidas às habilidades interpessoais, como: comunicar-se bem, capacidade de resolver problemas, trabalhar em equipe e gerenciar conflitos.

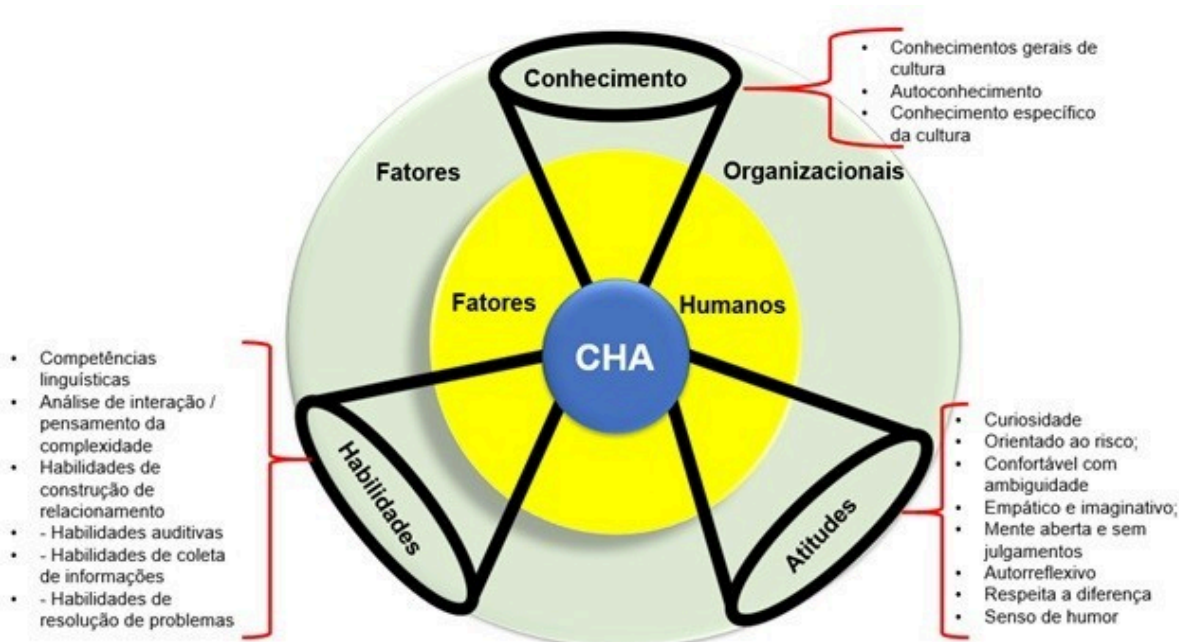
Normalmente, as habilidades são desenvolvidas por meio de experiências vivenciadas por cada pessoa no ambiente de trabalho. A diferença entre habilidades e conhecimentos é que, enquanto os conhecimentos são teóricos e abstratos, as habilidades envolvem a execução de tarefas e a capacidade para abordar e resolver problemas no dia a dia organizacional (Ruppenthal, 2015).

As atitudes referem-se ao comportamento e valores do indivíduo em relação ao seu trabalho. Elas envolvem aspectos como motivação, ética, flexibilidade, capacidade de trabalhar em equipe e comunicação. Atitudes assertivas contribuem

para um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo, além de promover o engajamento e a colaboração entre os membros de uma equipe, alcançando assim os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014). Todas as três siglas se complementam, mas as atitudes são determinantes para saber como um profissional vai se relacionar com os colegas de trabalho ou sobre como vai agir diante de determinada situação.

O modelo CHA (Parry, 1996) é uma abordagem importante para a compreensão e o desenvolvimento de competências profissionais. Ao integrar essas três dimensões, as organizações conseguem formar profissionais completos.

Figura 1 - Três Dimensões das Competências



Fonte: Paulo Luís; LinkedIn (2024).

Este formato ganha ainda mais relevância no contexto do trabalho híbrido, que combina atividades presenciais e remotas. Neste cenário, atitudes que refletem flexibilidade, proatividade e comunicação são fundamentais (Sanomiya, 2023). A estrutura do CHA (Parry, 1996) não só sustenta a importância do domínio técnico (conhecimentos) e da prática (habilidades), mas também destaca como as atitudes e comportamentos adequados são cruciais para o sucesso e a produtividade, adaptando-se às dinâmicas do trabalho remoto e presencial.

2.2. Ambiente de Trabalho Híbrido

O trabalho híbrido, que já era adotado por muitas empresas estrangeiras, ganhou força durante a pandemia de COVID-19, obrigando muitas empresas no Brasil a adotarem esse modelo (Araújo; Lua, 2021). O trabalho híbrido é conhecido como um modelo que combina a flexibilidade do trabalho remoto com o presencial alguns dias na semana e/ou mês, proporcionando uma nova dinâmica nas relações de trabalho e nos processos organizacionais.

Profissionais de recursos humanos mencionam as dificuldades enfrentadas ao se depararem com novos desafios após a pandemia, especialmente no contexto do trabalho remoto (Sharma; Kumar, 2022). É fundamental destacar a necessidade de fortalecer a cultura organizacional, aprimorar as competências dos colaboradores e promover uma comunicação mais empática, a fim de lidar de maneira eficaz e assertiva com essa transição.

“A recuperação física e mental das pessoas na era pós-pandemia tem tudo a ver com confiança, respeito, solidariedade e os valores humanos mais importantes [...]” (Sharma; Kumar, 2022, p.1, tradução própria).

De acordo com Souza e Costa (2024), diversos trabalhadores destacam os benefícios do trabalho remoto, como a flexibilidade de horário, a redução do tempo de deslocamento e o aumento da autonomia. Por outro lado, também apontam desafios como a dificuldade de estabelecer limites entre a vida pessoal e profissional e a comunicação intermitente.

Nilles (1998) destaca que a chave para o sucesso do trabalho remoto está no aproveitamento estratégico dessas oportunidades, por meio de um planejamento assertivo e uma gestão eficaz.

Os direitos e deveres das partes (empresa e colaborador) devem ser claramente apresentados e, tanto o empregado quanto o empregador, precisam estabelecer expectativas mútuas quanto à comunicação acerca desse acordo (Nilles, 1998). A jornada de trabalho, o uso de ferramentas digitais e o cumprimento das normas de segurança e saúde, são exemplos de como garantir uma relação equilibrada e produtiva para ambas as partes.

No entanto, o acordo de trabalho remoto tem sido revogado em algumas empresas, forçando os colaboradores a retornarem ao modelo presencial ou a

reduzirem drasticamente os dias de home office (Zem, 2025). O declínio deste modelo de trabalho já é evidenciado em números, uma questão que será explorada com mais detalhes na análise do formulário relacionado a este estudo.

2.3. Desenvolvimento de Soft Skills

As Soft Skills são um conjunto de habilidades interpessoais cruciais para o sucesso do colaborador no ambiente de trabalho. Elas englobam competências relacionadas com a IE (Inteligência Emocional) (Goleman, 2011), comunicação, trabalho em equipe, liderança e resolução de problemas.

As Soft Skills não são necessariamente desenvolvidas no ambiente de trabalho, normalmente, elas são características que o indivíduo desenvolve ao longo da vida de acordo com suas vivências individuais (Sharma, 2018).

Figura 2 - Soft Skills e Hard Skills



Fonte: CIS Assessment (2019).

O desenvolvimento dessas habilidades se dá pela capacidade do colaborador em ter uma comunicação eficaz, empatia no trabalho em equipe, saber realizar a gestão assertiva do tempo de suas tarefas enquanto trabalha no formato híbrido, dentre outras. Uma das competências mais importantes nesse quesito é o trabalho em equipe, que, baseado no respeito mútuo, comunicação clara e flexibilidade,

contribui para aumentar a satisfação e a motivação dos colaboradores. (Santos, 2023).

O ambiente de trabalho híbrido exige novas formas de desenvolvimento de Soft Skills, devido à distância física, culminando em alguns desafios constantes como dificuldades em estabelecer uma comunicação clara e manter relações de confiança (Sanomiya, 2023).

As organizações que priorizam o desenvolvimento de habilidades de seus colaboradores, normalmente, tem uma equipe mais engajada, adaptável às mudanças e eficiente. A pandemia e o crescimento do trabalho remoto destacaram ainda mais a importância de nos aprimorarmos para construir um plano de carreira eficaz.

2.4. Gestão de Pessoas

O contexto geral da gestão de pessoas é caracterizado pela interdependência contínua e duradoura entre indivíduos e organizações. (Chiavenato, 2014, p. 22).

A área de GP (Gestão de Pessoas) é necessária em qualquer organização, seja ela pequena, média ou grande. É um conceito vasto que adota desenvolvimento de pessoas, atração e retenção de talentos, motivação dos indivíduos, recompensas, treinamentos e avaliação de desempenho (Vieira, 2014). A GP tem sido cada vez mais considerada como um fator-chave para que a empresa possa atingir o patamar desejado.

O modelo de trabalho híbrido traz consigo uma série de desafios para a Gestão de Pessoas e, entre eles, destacam-se comunicação e engajamento, monitoramento de desempenho e desenvolvimento de competências (Alves, 2022). O trabalho híbrido exige a adaptação destas competências com ênfase nas habilidades que facilitem a execução das tarefas de forma independente e colaborativa.

Investir no desenvolvimento dos colaboradores fortalece a organização, tornando-a mais resiliente e competitiva em um cenário de trabalho em constante evolução e adaptação. Considera-se uma relação de interdependência, na qual o colaborador depende da empresa para seu desenvolvimento e a empresa depende do colaborador para alcançar seus objetivos (Chiavenato, 2014, p. 7).

2.5. Aspectos Psicológicos

É indiscutível que o trabalho híbrido impactou muito na vida dos colaboradores ao longo dos últimos anos, principalmente, após a pandemia (Sharma; Kumar, 2022). Alguns aspectos psicológicos são fundamentais para entender como o trabalho híbrido afeta o bem-estar e o desempenho dos funcionários.

A flexibilidade dos horários e a possibilidade de organizar o próprio espaço de trabalho são percebidos com benefícios psicológicos e a falta de socialização como uma desvantagem (Rafalski; De Andrade, 2015). A autonomia no ambiente de trabalho é benéfica mas, ao mesmo tempo, a falta de supervisão pode levar a uma sensação de isolamento e solidão, afetando a motivação e engajamento.

Pesquisas indicam que colaboradores submetidos ao isolamento do trabalho remoto estão mais propensos a desenvolver transtornos psicológicos, especialmente relacionados ao estresse, à ansiedade e à depressão (Pereira, 2020), afetando o desenvolvimento daquele indivíduo e sua produtividade. Por outro lado, temos a dificuldade de estabelecer limites claros entre o ambiente doméstico e profissional causando sobrecarga e esgotamento, o transtorno denominado burnout (De Sant'Anna; Gomes, 2021).

Embora traga benefícios, esse modelo de trabalho também impõe desafios que não podem ser negligenciados (Souza; Costa, 2024). É necessário adotar práticas de gestão mais eficazes e estratégias de desenvolvimento que ajudem a minimizar os impactos negativos e maximizem os benefícios desse formato.

Portanto, entender e abordar os aspectos psicológicos relacionados ao trabalho híbrido é fundamental para otimizar tanto o desempenho individual quanto o coletivo.

2.6. Tecnologia e Ferramentas no Trabalho Híbrido

Brynjolfsson e McAfee (2014), destacam como a tecnologia tem remodelado o mundo do trabalho, impulsionando a necessidade de novas competências. No trabalho híbrido, plataformas de comunicação e ferramentas colaborativas desempenham um papel essencial no desenvolvimento dessas habilidades, permitindo maior autonomia, flexibilidade e eficiência.

A transformação digital tem sido um dos fatores essenciais para o sucesso dos modelos de trabalho híbrido, impulsionando o uso de tecnologias como vídeo chamadas (OECD, 2021), sistemas de gestão de projetos e plataformas de desenvolvimento de pessoas, que, em conjunto, contribuem para melhorar a colaboração e aumentar a produtividade.

No entanto, ela também apresenta desafios para as empresas, especialmente em relação a práticas de segurança cibernética, LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) e a constante atualização de seus processos de comunicação interna. Ferramentas como plataformas de videoconferência (Zoom, Microsoft Teams), softwares de gestão (Trello, Notion) e inteligência artificial não apenas facilitam a execução de tarefas, mas também promovem o aprendizado contínuo, adaptabilidade e colaboração em ambientes digitais.

Sanches e Baptista (2022), destacam a importância do e-learning (Coursera, Udemy ou LinkedIn Learning) como ferramenta para manter o treinamento de seus colaboradores remotamente, o que permite aprimorar conhecimentos de forma eficiente. A tecnologia facilita a troca rápida de informações, o que favorece a aprendizagem no trabalho híbrido.

Com o avanço das plataformas imersivas, pode-se redefinir a forma como as equipes colaboram entre si, promovendo interações mais ricas e envolventes, bem próximas da realidade, mesmo a distância (Junior; Da Silva, 2012). No entanto, essa evolução também levanta desafios, como a necessidade de regulamentação adequada para garantir direitos trabalhistas, bem como o desenvolvimento de novas competências para que os profissionais se adaptem a esse cenário em constante mudança.

Dessa forma, o trabalho híbrido não é apenas uma tendência passageira, mas um reflexo das transformações tecnológicas que continuarão a moldar o futuro das organizações (Alves, 2022).

3. MÉTODO DE PESQUISA

Com o objetivo de compreender como se dá o desenvolvimento de competências no ambiente de trabalho híbrido, a partir deste tema, foi estruturado um caminho metodológico capaz de alcançar os objetivos propostos.

Para conhecer as percepções das pessoas que vivenciam esse contexto profissional e entender, sob diferentes perspectivas, os desafios e as estratégias adotadas nesse modelo de trabalho, foram elaboradas principais frentes de investigação: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa de campo e políticas internas de trabalho híbrido. Essa abordagem permitiu não apenas o embasamento teórico, mas também a coleta de dados diretos junto aos participantes.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio da análise de artigos disponíveis em sites de fontes científicas, com o intuito de embasar teoricamente a investigação e oferecer uma visão geral sobre o estado atual do conhecimento na área abordada.

A pesquisa de campo, por sua vez, foi conduzida em duas frentes distintas de coleta de dados: entrevistas com gestores e aplicação de um questionário online. As entrevistas tiveram caráter qualitativo e foram direcionadas a três gestores de áreas distintas, selecionados com base em sua experiência profissional. As perguntas utilizadas nas entrevistas foram elaboradas pela autora, com foco em respostas abertas, permitindo que cada entrevistado expressasse sua perspectiva individual sobre os temas abordados.

O questionário online foi estruturado também pela autora e divulgado em diversos meios como grupos de trabalhos e redes sociais, com o objetivo de alcançar uma amostra heterogênea de participantes e captar diferentes pontos de vista. Ao todo, foram obtidas 32 respostas. As três áreas de atuação mais recorrentes entre os respondentes foram, respectivamente: tecnologia da informação, administração e engenharias. A coleta por meio do questionário caracteriza-se como quantitativa, uma vez que os dados obtidos permitiram a análise de padrões e tendências numéricas.

Os dados quantitativos obtidos por meio do questionário foram analisados com o uso de estatísticas descritivas simples, como frequências e porcentagens, com o apoio de planilhas eletrônicas para organização e visualização dos

resultados. Já as entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo temática, buscando identificar padrões e categorias relevantes nas falas dos participantes, com o intuito de interpretar suas percepções e experiências em relação ao desenvolvimento de competências no trabalho híbrido.

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

4.1. Perfil dos respondentes

A pesquisa contou com 32 participantes de diferentes áreas de atuação e níveis profissionais, incluindo setores como Tecnologia da Informação, Administração, Engenharias, Comunicação, Educação e Gestão de Pessoas, entre outros. A maioria dos respondentes situou-se na faixa etária de 20 a 29 anos (59,38%), com predomínio do sexo feminino (53,13%). Quanto à escolaridade, observou-se um perfil educacional elevado, com mais de 60% dos participantes possuindo ensino superior completo, e cerca de 25% cursando o nível superior. A seguir, apresenta-se uma tabela com os dados gerais dos participantes, com o objetivo de proporcionar uma visão mais clara.

Tabela 1 - Perfil dos Respondentes

Gênero	Feminino 56,25%		Masculino 43,75%	
Faixa Etária	20-29 anos 59,38%	30-39 anos 21,88%	40-49 anos 15,63%	50 anos ou mais 3,13%
Nível Educacional	Ensino Médio Completo 3,13%		Ensino Superior Incompleto 25%	Ensino Superior Completo 71,88%
Área de atuação	TI 18,75%	Administração 12,50%	Engenharias 12,50%	Demais áreas 56,25%
Tempo de Experiência	Menos de 1 ano 6,25%	1 a 3 anos 40,63%	3 a 5 anos 18,75%	Mais de 5 anos 34,38%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

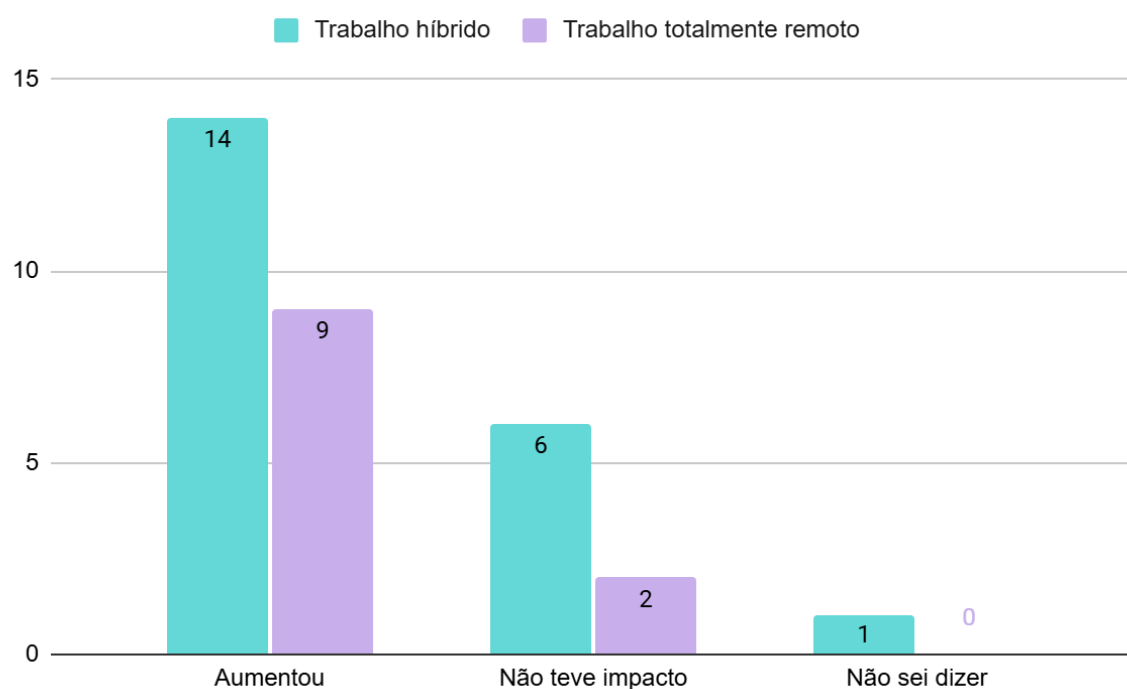
Em relação ao tempo de atuação no mercado de trabalho, a maioria dos respondentes possui entre 1 e 3 anos de experiência, o que reflete um grupo majoritariamente em início ou consolidação de carreira. As respostas coletadas apresentam uma variedade de realidades profissionais, o que enriquece a análise sobre a vivência e o desenvolvimento de competências em ambientes organizacionais.

4.2. Impacto do modelo de trabalho híbrido/remoto na produtividade e no desenvolvimento de competências

Para compreender como o modelo de trabalho adotado influencia a produtividade e o desenvolvimento de competências, foram cruzadas as respostas relacionadas ao formato de trabalho com as percepções dos participantes quanto à sua produtividade e ao desenvolvimento de habilidades técnicas e interpessoais.

Os dados revelam que tanto o modelo híbrido quanto o remoto são amplamente associados ao aumento da produtividade, conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 1 - Impacto na produtividade por formato de trabalho



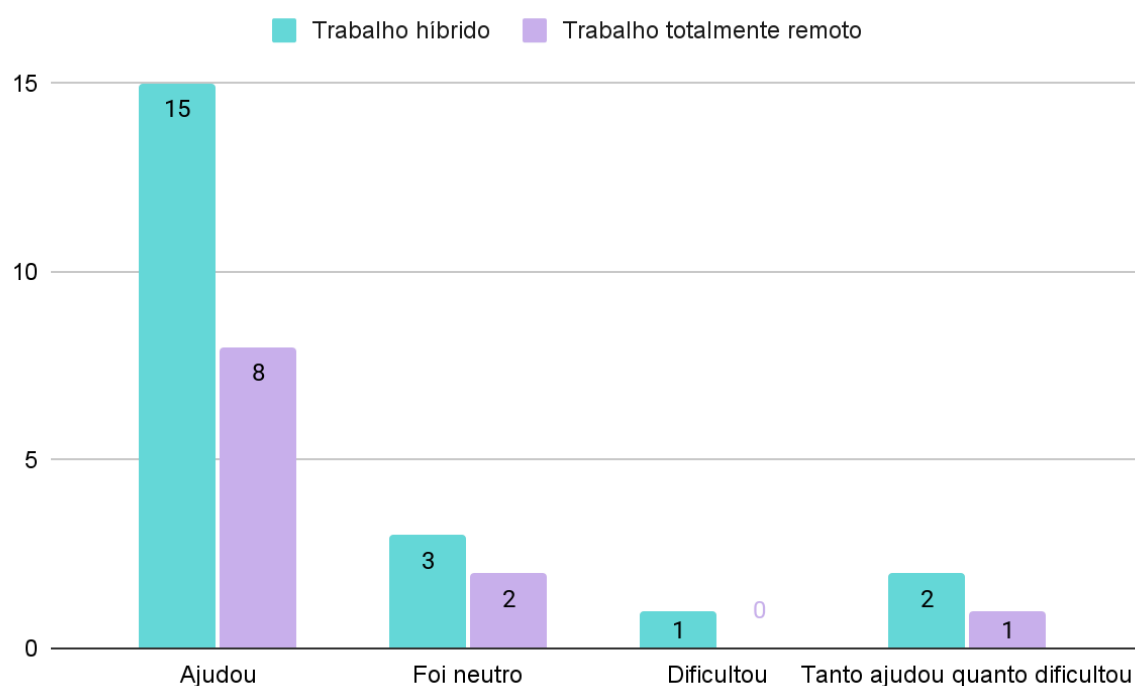
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise dos dados relacionados ao desenvolvimento de competências nestes modelos de trabalho evidencia que o ambiente híbrido tende a oferecer condições mais equilibradas e favoráveis para o aprimoramento de habilidades. Esse formato, ao combinar momentos presenciais com a flexibilidade do trabalho remoto, parece facilitar tanto a troca de experiências quanto a autonomia.

Por outro lado, embora o trabalho totalmente remoto apresente vantagens para determinados perfis profissionais, ele exige um nível elevado de autogestão por

parte do colaborador. Como destacam Moran, Masetto e Behrens (2013), a autogestão é uma competência fundamental em contextos virtuais, uma vez que envolve o planejamento e a condução das próprias atividades de forma autônoma — algo que pode representar um desafio para alguns profissionais na ausência de supervisão direta. Podemos evidenciar esses pontos no gráfico abaixo:

Gráfico 2 - Impacto no desenvolvimento de competências por formato de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise aponta que o trabalho híbrido parece oferecer um ambiente equilibrado, no qual os profissionais percebem ganhos tanto na produtividade quanto no desenvolvimento. O trabalho remoto, embora também tenha sido bem avaliado, mostra-se ligeiramente menos associado ao desenvolvimento de habilidades, o que pode, conforme Rafalski e De Andrade (2015), estar ligado à ausência de interações presenciais e desafios de comunicação e autogestão de tarefas.

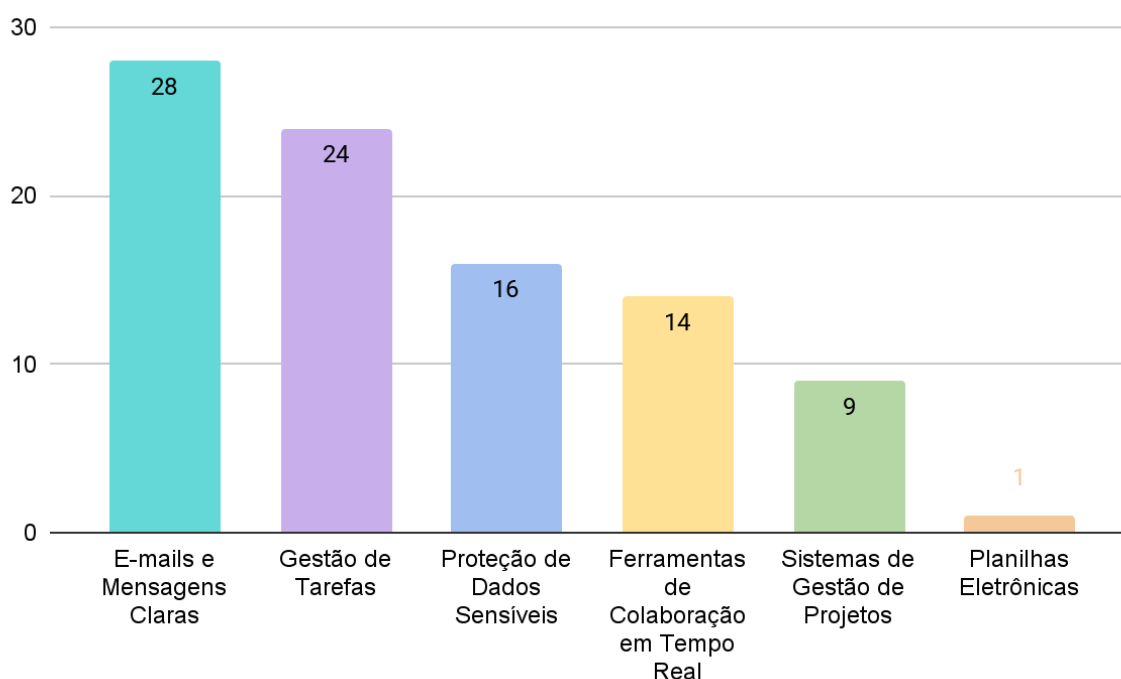
Esse diagnóstico reforça a importância de práticas organizacionais que apoiem o desenvolvimento contínuo dos colaboradores nesses novos formatos, promovendo treinamentos, canais de comunicação eficazes e uma cultura de confiança.

4.3. Competências mais valorizadas no trabalho remoto/híbrido: Conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)

4.3.1. Conhecimentos

Os dados coletados revelaram que, no contexto do trabalho remoto e híbrido, os profissionais atribuem maior valor a conhecimentos relacionados à comunicação e ao gerenciamento de tarefas. Esses resultados apontam para a centralidade da clareza comunicacional e da organização como pilares da produtividade à distância, como citado anteriormente.

Gráfico 3 - Conhecimentos (C) mais valorizados no trabalho remoto



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A menção à LGPD entre os conhecimentos valorizados evidencia a preocupação com a segurança da informação no trabalho remoto, onde o uso de dispositivos e redes pessoais ampliam os riscos. Como destacado por Dos Santos Amaral e Moreira (2024), é essencial que as empresas adotem políticas de proteção de dados robustas e transparentes para evitar lacunas que possam comprometer a segurança e a confiança nas relações digitais.

A análise qualitativa reforça a ideia de que o ambiente remoto exige não apenas domínio técnico de ferramentas específicas, mas também uma mudança na postura profissional, que envolve autonomia, clareza na comunicação e responsabilidade com a segurança da informação.

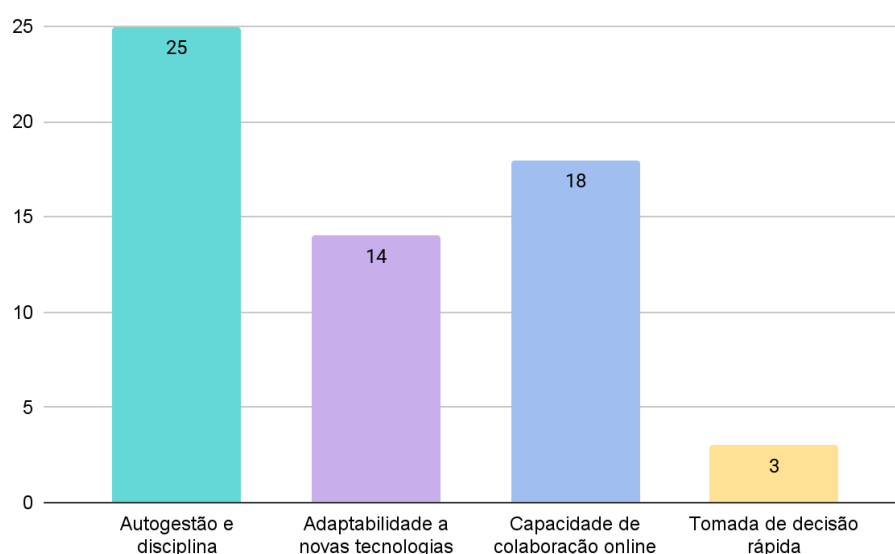
4.3.2. Habilidades

No contexto do trabalho híbrido, a autogestão e a disciplina surgem como habilidades essenciais para o sucesso profissional. Essas competências vão além do domínio técnico, exigindo que o trabalhador assuma um papel ativo e responsável na organização do seu próprio tempo e tarefas.

O fortalecimento dessas capacidades está associado a práticas de gestão humanizada, que incluem suporte psicológico, estímulo à autonomia, definição clara de metas e uma liderança que promova confiança e corresponsabilidade (Dias, 2010).

O gráfico a seguir ilustra a percepção dos participantes sobre quais habilidades consideram mais importantes no ambiente de trabalho atual. Os respondentes puderam selecionar mais de uma opção, indicando aquelas que julgam essenciais para o contexto profissional em que estão inseridos.

Gráfico 4 - Habilidades (H) mais importantes no trabalho híbrido segundo a autopercepção profissional



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

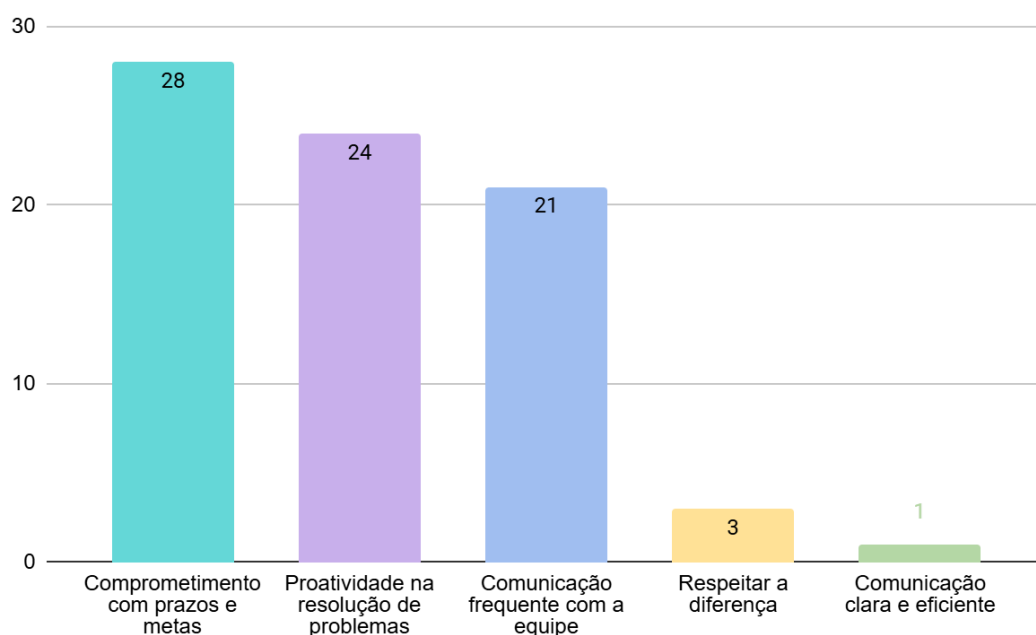
Habilidades como colaboração online e adaptabilidade a novas tecnologias foram frequentemente mencionadas. Isso sugere que, embora os profissionais reconheçam avanços nessas áreas, ainda enfrentam desafios de adaptação e aspectos emocionais relacionados ao contexto de trabalho. Esses dados reforçam a importância de programas contínuos de desenvolvimento que contemplem não apenas o domínio técnico, mas também o fortalecimento de soft skills e uma gestão de pessoas eficaz, capaz de potencializar o capital humano, conforme destaca Vieira (2014).

O uso intenso de tecnologias no trabalho híbrido exige que as pessoas gerenciem múltiplas plataformas e mantenham relacionamentos à distância, o que pode causar sobrecarga cognitiva, ansiedade e isolamento (Pereira, 2020). Por isso, é fundamental que as organizações invistam tanto em infraestrutura digital quanto em estratégias de apoio emocional. Além disso, a capacidade de tomar decisões rápidas diante de imprevistos, embora menos mencionada, revela-se crucial, reforçando a importância de um ambiente de trabalho baseado em confiança, segurança psicológica e flexibilidade.

4.3.3. Atitudes

No contexto do modelo CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), as atitudes representam comportamentos e predisposições individuais que influenciam diretamente o desempenho profissional. A partir da análise das respostas, observa-se que as atitudes mais citadas para manter a produtividade no trabalho remoto foram: comprometimento com prazos e metas, proatividade na resolução de problemas e comunicação frequente com a equipe.

Gráfico 5 - Atitudes (A) mais valorizadas para manter a produtividade no trabalho remoto



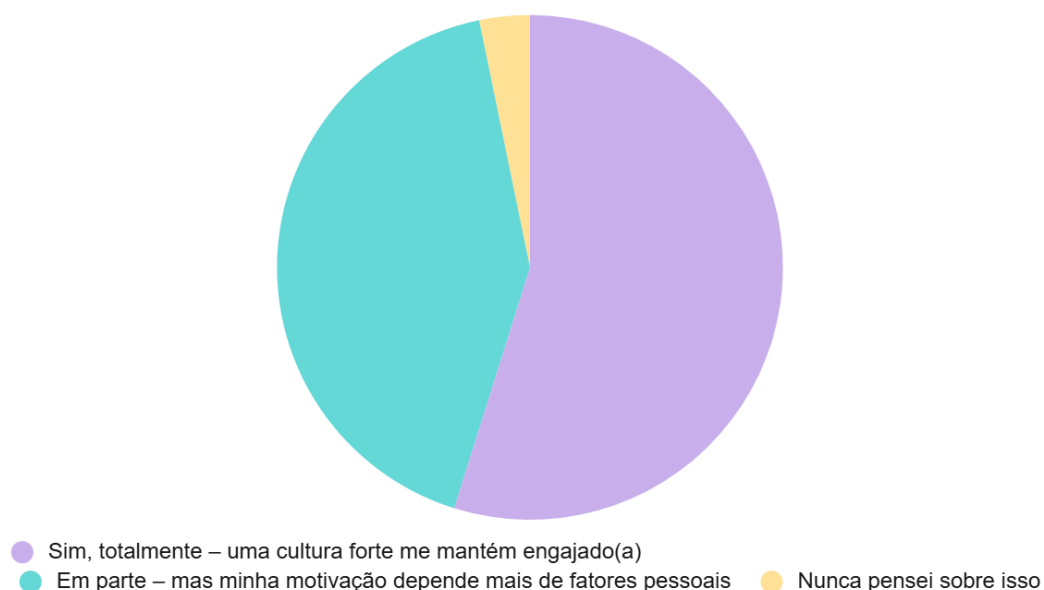
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esses resultados indicam uma valorização de atitudes que promovem autonomia, responsabilidade e colaboração, aspectos essenciais em um ambiente onde o contato presencial é limitado.

Dessa forma, concluiu-se que atitudes relacionadas à disciplina, iniciativa e colaboração são percebidas como fundamentais para o sucesso no trabalho híbrido, e que seu desenvolvimento deve ser incentivado pelas organizações como parte estratégica da gestão de competências.

Para finalizar, o gráfico a seguir evidencia o impacto da cultura organizacional na motivação dos profissionais que atuam em regime remoto ou híbrido. A maioria dos respondentes considerou essa influência significativa, o que reforça a importância de um ambiente corporativo pautado na confiança, na clareza de valores e na segurança psicológica para manter o engajamento da equipe.

Gráfico 6 - Influência da cultura organizacional na motivação no trabalho remoto



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Essa percepção dialoga com os estudos de Daniel Goleman (2011), que destaca que ambientes emocionalmente inteligentes favorecem o desenvolvimento de atitudes positivas, como o comprometimento, a iniciativa e a capacidade de autogestão. Assim, a cultura organizacional deixa de ser um pano de fundo e passa a ser um fator ativo no estímulo às atitudes profissionais mais valorizadas no trabalho contemporâneo.

4.4. Influência da cultura organizacional e da flexibilidade no engajamento e motivação

A cultura organizacional e a flexibilidade são fatores essenciais para o engajamento dos colaboradores e o desenvolvimento de competências no modelo de trabalho híbrido. Os dados obtidos por meio das entrevistas evidenciaram que a flexibilidade, quando acompanhada de confiança e clareza nas responsabilidades, aumenta o comprometimento das equipes. Essa percepção está em consonância com Varjão e Estender (2016), que destacam a importância de uma cultura organizacional orientada pela transparência e autonomia.

Por outro lado, a flexibilidade também exige uma gestão atenta às diferenças individuais. Enquanto alguns profissionais se adaptam bem à autonomia, outros demandam maior proximidade com a liderança, o que exige estratégias de acompanhamento mais personalizadas, tendo a comunicação como base, conforme Nogueira e Patine (2012).

Nesse cenário, o papel da cultura organizacional é estruturar comportamentos e valores que sustentem a flexibilidade como uma prática estratégica, e não apenas como benefício (Mintzberg, 2013). O alinhamento entre cultura e práticas flexíveis contribui para o fortalecimento de competências comportamentais, como responsabilidade e autogestão — elementos fundamentais no modelo CHA (Parry, 1996).

Segundo Schein (2010), a cultura organizacional influencia diretamente os comportamentos, valores e práticas cotidianas nas empresas, sendo um elemento-chave na adaptação às mudanças. Nesse sentido, para fomentar o desenvolvimento de competências em ambientes híbridos, é essencial que essa cultura esteja alinhada a práticas de flexibilidade organizacional, estruturadas por meio de lideranças adaptativas e estratégias coerentes com as necessidades da equipe e da organização.

5. CONCLUSÃO

A consolidação do trabalho híbrido marca uma mudança estrutural nas relações profissionais, exigindo mais do que adaptações operacionais, demandando uma transformação profunda nas competências humanas e nos modelos de gestão. Este estudo demonstrou que, embora o modelo híbrido ofereça benefícios como flexibilidade, autonomia e melhoria na qualidade de vida, ele também impõe desafios significativos, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de competências essenciais para o desempenho sustentável.

O modelo CHA (Parry, 1996) foi fundamental para analisar essa realidade, ao permitir compreender que o desempenho no ambiente híbrido não depende apenas do conhecimento técnico, mas da integração com habilidades práticas e atitudes comportamentais. A análise dos dados revelou a valorização de competências como autogestão, proatividade, clareza na comunicação e domínio de ferramentas digitais. Além disso, atitudes como comprometimento e colaboração foram percebidas como

diferenciais para a produtividade nesse formato.

Nesse contexto, destaca-se a importância da inteligência emocional, conceito amplamente discutido por Goleman (2011), como uma competência transversal que influencia diretamente a forma como os profissionais lidam com a pressão, o isolamento e as interações no ambiente digital. A capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar emoções, tanto próprias quanto alheias, torna-se decisiva para manter o equilíbrio no trabalho híbrido.

Os resultados evidenciaram que o desenvolvimento de competências não ocorre de maneira espontânea, ele precisa ser estimulado por culturas organizacionais que valorizem a confiança, a transparência e a aprendizagem contínua. Lideranças que compreendem esse papel estratégico têm melhores condições de formar equipes mais resilientes, engajadas e preparadas para lidar com um mundo do trabalho em constante transformação.

Portanto, fomentar o desenvolvimento de competências no trabalho híbrido não é apenas uma demanda pontual, mas uma condição essencial para a sustentabilidade organizacional em um mundo cada vez mais dinâmico, incerto e conectado. Investir nesse processo é investir na longevidade das empresas e na realização profissional dos indivíduos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Tiago. **Nem home nem office: como as mudanças nas organizações convergem para um novo modelo de trabalho com os escritórios do futuro.** Editora Gente, 2022.

BLOOM, Nicholas; LIANG, James; ROBERTS, John; YING, Zhichun Jenny. **Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment.** The Quarterly Journal of Economics, v. 130, n. 1, p. 165-218, fev. 2015.

PARRY, S. R. **The quest for competencies.** Training, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. p. 175.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Capítulo 3: "Quando o inteligente é idiota". Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. p. 84.

FORD, R.C.; NEWSTROM, J.W.; MCLAUGHLIN, F.S. **Making workplace fun more functional.** Industrial and Commercial Training, v. 36, n. 3, p. 117-120, 2004.

SHARMA, V. **Soft skills: an employability enabler.** IUP Journal of Soft Skills, v. 12, n. 2, p. 25-32, 2018.

KUMAR, Ashok; SINGH, Prabhu Nath; ANSARI, Shagufta N.; PANDEY, Sanjay. **Importance of soft skills and its improving factors.** 2022.

SOUZA, Jade Andrade de; COSTA, Priscila Vieira. **O modelo de trabalho híbrido para melhoria da qualidade de vida do colaborador.** 2024.

OECD. **Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects.** Paris: OECD Publishing, 2021.

YANG, L.; HOLTZ, D.; JAFFE, S. et al. **The effects of remote work on collaboration among information workers.** Nature Human Behaviour, v. 6, p. 43-54, 2022.

ARAÚJO, Tânia Maria de; LUA, Iracema. **O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 46, p. e27, 2021.

SANTOS, Nicole Magri. **Liderança como a principal soft skill para o trabalho em equipe.** 2023.

SANOMIYA, Adriana. **Soft skills desenvolvidos pelos gestores frente à virtualização do trabalho imposta pela pandemia da Covid-19.** 2023. Tese de Doutorado.

VIEIRA, Lidiane. **A importância da gestão de pessoas nas organizações.** Humanidades & Inovação, v. 1, n. 2, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. p. 22.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. **Trabalho remoto e desafios dos gestores.** RAI Revista de Administração e Inovação, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

LEME, Maria Isabel da Silva. **Aquisição de conhecimento.** 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. p. 7.

RAFALSKI, Julia Carolina; DE ANDRADE, Alexsandro Luiz. **Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa.** Temas em Psicologia, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. **The Second Machine Age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird.** Plassen Verlag, 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 10 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

GARCIA, Lenise Aparecida Martins. **Competências e Habilidades: você sabe lidar com isso.** Educação e Ciência On-line, Brasília: Universidade de Brasília, 2005.

RUPPENTHAL, Raquel et al. **A capacidade de resolver problemas: um estudo-piloto sobre a adequação de um teste de desempenho na resolução de problemas.** Ciência e Natura, v. 37, n. 3, p. 833-848, 2015.

NILLES, Jack M. Managing telework: **Strategies for managing the virtual workforce.** New York, NY: Wiley, 1998.

SHARMA, Dr Neeraj Kumar; KUMAR, N. **Post-pandemic human resource management: Challenges and opportunities.** SSRN, 2022.

ZEM, Rafaela. **Home office vai acabar? Por que cada vez mais empresas estão voltando ao trabalho presencial.** g1, 26 fev. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/02/26/home-office-vai-acabar-por-que-cada-vez-mais-empresas-estao-voltando-ao-trabalho-presencial.ghml>.

JUNIOR, Freitas; DA SILVA, José Carlos. **O desenvolvimento de competências de liderança em mundos virtuais tridimensionais: o caso do metaverso second life.** 2012.

PEREIRA, Mara Dantas et al. **A pandemia de COVID-19, o isolamento social, consequências na saúde mental e estratégias de enfrentamento: uma revisão integrativa.** Research, Society and development, v. 9, n. 7, p. e652974548-e652974548, 2020.

DE SANT'ANNA, Eduardo Paulo Almeida; GOMES, Maria Antunizia. **Síndrome de burnout e o trabalho remoto: o impacto Covid-19 na vida dos profissionais/Burnout syndrome and remote work: the impact Covid-19 on professionals' lives.** Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 10, p. 97887-97904, 2021.

MORAN, José Manuel. **Novas tecnologias e mediação pedagógica.** Papirus Editora, 2000.

DOS SANTOS AMARAL, Beatriz; MOREIRA, Juarez Pinto. **Garantia de proteção de dados frente ao trabalho remoto.** REVISTA DELOS, v. 17, n. 61, p. e2915-e2915, 2024.

DIAS, Hugo Bastos Pereira Damião. **Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido.** 2010. Dissertação de Mestrado. Universidade de Coimbra (Portugal).

VARJÃO, Samila Silva; ESTENDER, Antonio Carlos. **A importância da cultura organizacional e o seu reflexo na comunicação interna.** Revista da Universidade Vale do Rio Verde, v. 14, n. 2, p. 272-277, 2016.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. **Trabalho remoto e desafios dos gestores. RAI Revista de Administração e Inovação,** v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

MINTZBERG, Henry. Simply managing: **What managers do—and can do better.** Berrett-Koehler Publishers, 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2010.

ANEXOS

Perguntas sobre o Modelo de Trabalho

1. Como é o formato de trabalho adotado pela organização em que você trabalha/trabalhou?
 - ☐ Trabalho totalmente remoto
 - ☐ Trabalho híbrido
2. A organização em que você trabalha/trabalhou tem horário flexível?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
3. Em caso negativo para a resposta anterior, você gostaria que este modelo (horário flexível) fosse implementado?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
4. Você considera que o trabalho remoto/híbrido tem afetado sua produtividade?
 - ☐ Aumentou minha produtividade
 - ☐ Não teve impacto na minha produtividade
 - ☐ Diminuiu minha produtividade
 - ☐ Não sei dizer
5. Você possui os recursos necessários (tecnologia, internet, ambiente adequado) para trabalhar de forma eficiente em casa?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Parcialmente
6. Qual a sua preferência em relação ao modelo de trabalho?
 - ☐ 100% remoto
 - ☐ Híbrido (presencial e remoto alternados)
 - ☐ 100% presencial

7. Na sua opinião, o trabalho remoto influencia na comunicação entre a(s) equipe(s)?

Aqui, queremos entender se você percebe mudanças na forma como as informações são compartilhadas e se há impactos positivos ou negativos na comunicação dentro da equipe.

- ☐ Sim, positivamente
- ☐ Sim, negativamente
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não acho que influencia

8. Como você avalia sua produtividade no ambiente de trabalho remoto em comparação com o trabalho presencial?

Com essa pergunta, queremos compreender sua percepção sobre possíveis mudanças na produtividade e na entrega de suas tarefas ao trabalhar remotamente em comparação ao modelo presencial.

- ☐ Muito mais produtivo
- ☐ Um pouco mais produtivo
- ☐ Não percebo diferença
- ☐ Menos produtivo
- ☐ Improdutivo

9. Quais são as principais dificuldades que você enfrenta ao trabalhar remotamente? (Marque as que se aplicam)

- ☐ Falta de interação com colegas
- ☐ Problemas tecnológicos (internet, softwares, etc.)
- ☐ Dificuldade em manter a concentração
- ☐ Gestão de tempo
- ☐ Falta de infraestrutura no ambiente de trabalho
- ☐ Outro:

10. Quais são os principais benefícios e/ou desafios que você percebe no trabalho remoto/híbrido?

Pergunta aberta

Perguntas sobre Desenvolvimento de Pessoas/Competências

1. Como você avalia a comunicação dentro da sua equipe quando todos estão trabalhando remotamente?

☐ Excelente

☐ Boa

☐ Regular

☐ Ruim

☐ Muito ruim

2. Você tem facilidade em resolver problemas ou tirar dúvidas com sua equipe enquanto trabalha remotamente?

☐ Sim, é fácil

☐ Às vezes é fácil

☐ Raramente é fácil

☐ Nunca é fácil

3. Como você descreveria o nível de confiança e autonomia dentro da sua equipe no ambiente remoto?

☐ Muito alto

☐ Alto

☐ Médio

☐ Baixo

☐ Muito baixo

4. Você sente que há um bom equilíbrio entre tarefas individuais e de equipe no trabalho remoto?

☐ Sim, é bem equilibrado

☐ Mais tarefas individuais do que de equipe

☐ Mais tarefas de equipe do que individuais

☐ Não sei / Não percebo

5. Quais ferramentas e/ou plataformas de comunicação/desenvolvimento você utiliza ou já utilizou? (Marque todas que se aplicam)

☐ Microsoft Teams

☐ Google Workspace

☐ Trello

- ☐ Notion
- ☐ GitHub
- ☐ Outro:

6. Como você avalia a eficácia dessas ferramentas/plataformas de comunicação utilizadas no seu ambiente de trabalho?

- ☐ Muito eficazes – Facilitam a comunicação e melhoram a produtividade.
- ☐ Eficazes – Funcionam bem na maioria dos casos, mas poderiam ser aprimoradas.
- ☐ Neutro – Nem ajudam nem atrapalham significativamente.
- ☐ Pouco eficazes – Às vezes causam dificuldades na comunicação.
- ☐ Ineficazes – Complicam mais do que ajudam e prejudicam o trabalho.

6.1. Se desejar, compartilhe brevemente desafios ou benefícios que você percebe ao usá-las.

Pergunta aberta

7. Sua empresa investe em programas de desenvolvimento para seus colaboradores?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

8. Quais dessas práticas você acredita serem mais eficazes para o desenvolvimento das competências na sua empresa?

- ☐ Treinamentos internos
- ☐ Programas de mentorias
- ☐ Cursos externos
- ☐ Feedback contínuo
- ☐ Avaliação de desempenho
- ☐ Desenvolvimento de soft skills ligado ao PDI (Plano de Desenvolvimento Individual)
- ☐ Outro:

9. Como você avalia a frequência desses programas de desenvolvimento em sua empresa?

- ☐ Muito frequente

- ☐ Frequente
- ☐ Pouco frequente
- ☐ Não frequente

10. Na sua opinião, qual é o principal desafio enfrentado pelas empresas no desenvolvimento das competências de seus colaboradores?

(Marque todas que se aplicam)

- ☐ Falta de tempo
- ☐ Orçamento limitado
- ☐ Resistência dos colaboradores
- ☐ Falta de interesse da liderança
- ☐ Outro:

11. De que maneira você acredita que a empresa poderia melhorar as estratégias para o desenvolvimento de competências? Dê sugestões ou exemplos práticos de melhorias e/ou dificuldades com esses programas.

Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

Conhecimentos (C): Informações teóricas e técnicas que uma pessoa possui sobre determinado assunto.

1. Quais conhecimentos você considera mais importantes para um profissional no trabalho remoto? (Marque até 2 opções)

- ☐ Gestão de Tarefas: Utilizar Trello, Asana ou Monday.com para organizar e atribuir tarefas de maneira transparente, permitindo que todos acompanhem o progresso e prazos dos projetos de forma colaborativa.
- ☐ Ferramentas de Colaboração em Tempo Real: Como Google Docs, onde várias pessoas podem editar documentos simultaneamente, facilitando o trabalho conjunto e a atualização em tempo real.
- ☐ Proteção de Dados Sensíveis: Aplicar boas práticas de segurança, como uso de VPNs, senhas fortes, e autenticação de dois fatores para garantir a privacidade e proteção de informações sensíveis.
- ☐ Sistemas de Gestão de Projetos: Uso de ferramentas como Airtable ou ClickUp para integrar tarefas, notas e documentos em um único lugar acessível remotamente.

- ☐ E-mails e Mensagens Claras: No ambiente remoto, a comunicação escrita precisa ser clara, direta e eficiente. Isso se aplica tanto a e-mails formais quanto a mensagens em plataformas de colaboração, onde as instruções ou dúvidas precisam ser bem estruturadas.
- ☐ Outro:
2. Na sua opinião, houve aquisição ou ampliação de conhecimentos teóricos/técnicos na sua experiência no ambiente híbrido?
- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não
- ☐ Indiferente
3. Qual desses desafios relacionados ao conhecimento mais impacta sua produtividade no trabalho remoto? (Marque até 2 opções)
- ☐ Dificuldade em usar ferramentas digitais
- ☐ Falta de conhecimento sobre organização e planejamento
- ☐ Pouca familiaridade com comunicação assíncrona (e-mails, mensagens)
- ☐ Outro:

Habilidades (H): Capacidade prática de aplicar os conhecimentos em atividades e tarefas.

1. Quais habilidades são mais importantes para um bom desempenho no trabalho remoto? (Marque até 2 opções)
- ☐ Autogestão e disciplina
- ☐ Adaptabilidade a novas tecnologias
- ☐ Capacidade de colaboração online
- ☐ Tomada de decisão rápida
- ☐ Outro:
2. Você considera sua capacidade de organização no trabalho remoto:
- ☐ Excelente – sou altamente organizado(a)
- ☐ Boa – consigo me organizar bem, mas há desafios
- ☐ Regular – tenho dificuldades, mas tento melhorar
- ☐ Ruim – preciso de apoio para organizar meu trabalho

3. O ambiente híbrido ajudou ou dificultou o desenvolvimento de habilidades técnicas e/ou interpessoais?

- ☐ Ajudou
- ☐ Dificultou
- ☐ Tanto ajudou quanto dificultou
- ☐ Foi neutro

Atitudes (A): Comportamentos, valores e disposição para agir de maneira adequada no ambiente de trabalho.

1. Que atitude você considera mais essencial para manter a produtividade no trabalho remoto?

- ☐ Proatividade na resolução de problemas
- ☐ Comprometimento com prazos e metas
- ☐ Respeitar a diferença
- ☐ Comunicação frequente com a equipe
- ☐ Outro:

2. A cultura organizacional da empresa influencia sua motivação no trabalho remoto?

- ☐ Sim, totalmente – uma cultura forte me mantém engajado(a)
- ☐ Em parte – mas minha motivação depende mais de fatores pessoais
- ☐ Não, consigo me manter motivado(a) independentemente disso
- ☐ Nunca pensei sobre isso

3. Como o modelo de trabalho híbrido impactou suas atitudes, comportamentos ou postura profissional?

- ☐ Melhorou muito minha proatividade e disciplina
- ☐ Melhorou um pouco minha organização e engajamento
- ☐ Não teve impacto significativo nas minhas atitudes
- ☐ Dificultou um pouco minha adaptação e motivação
- ☐ Dificultou muito minha postura profissional e rotina