

Humanizar o Futuro do Trabalho

A reinvenção
do trabalho
no pós-pandemia

Fevereiro 2021



Humanizar o Futuro do Trabalho

Preâmbulo

Perante uma crise que coloca as pessoas no centro das preocupações, o trabalho e, em particular, a sua **humanização, assumiu uma relevância central na agenda** das empresas e dos líderes.

Aspetos como a reconfiguração da força de talento das organizações, a transformação e digitalização das formas de trabalho, assim como a saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores, tornaram-se uma prioridade para todas as empresas.

A realidade demonstra que a **pandemia conduziu não só a uma aceleração, mas também a uma mutação do Futuro do Trabalho**. Algumas premissas que se tinham como certas não se verificaram, e fatores que não se antecipavam são, afinal, fundamentais.

O **presente estudo tem um foco na realidade particular de Portugal** e tem origem nas implicações da pandemia, as quais extravasam largamente a vertente de trabalho remoto. Em concreto, identificamos para um conjunto de 4 arquétipos de funções (“operações”, “atendimento presencial a cliente”, “em movimento”, e “no escritório”), os desafios com que as empresas nacionais se depararam e sistematizamos como os resolveram ou planeiam resolver. Adicionalmente, antecipamos os desafios para o futuro que, pela sua natureza ou complexidade, não foram ainda endereçados.

É assim nosso objetivo que o **presente estudo constitua um apoio aos líderes organizacionais para identificarem e planearem ações concretas** que lhes permitam gerir melhor as suas pessoas e obter maior valor daquele que é o seu ativo mais precioso.

Por último, não podemos deixar de **agradecer aos nossos clientes e parceiros** que, com os seus contributos, nos permitiram enriquecer este estudo com *lessons learned* e experiências reais.

Diogo Santos

Partner, Deloitte

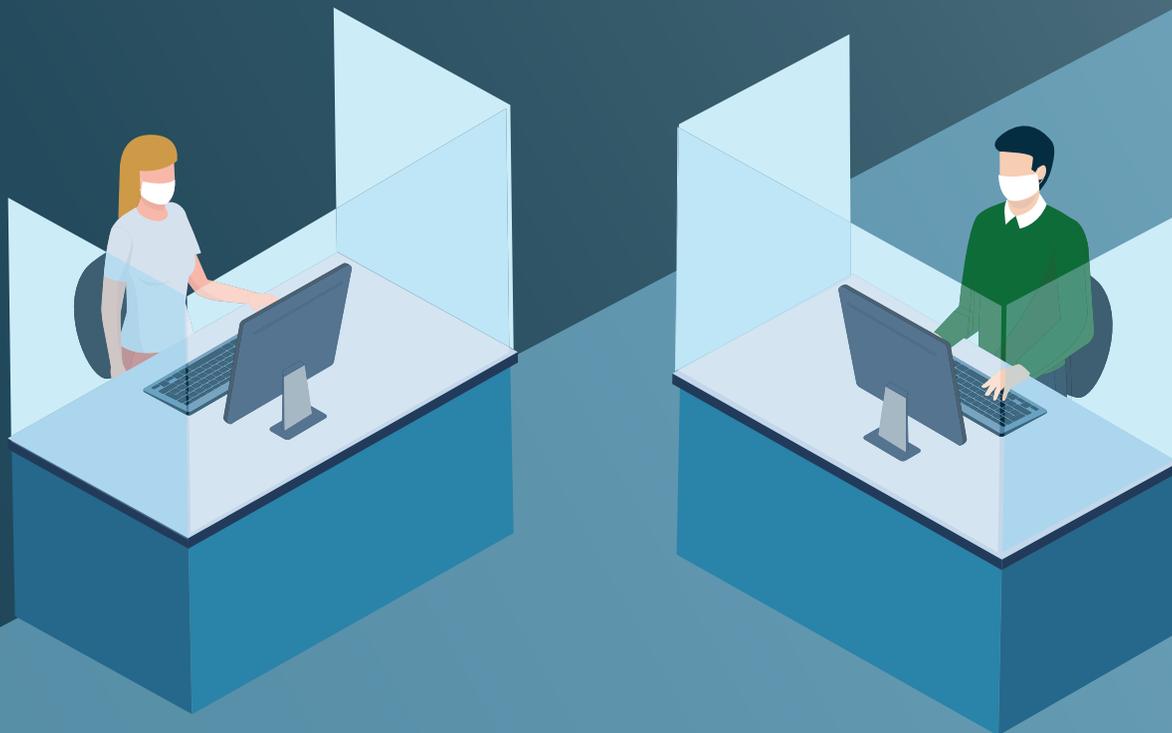


Índice

1. O Futuro do Trabalho e os efeitos da Covid-19	4
2. Os desafios passados e futuros identificados pelas organizações portuguesas	10
2.1 Desafios transversais e medidas corporativas de resposta à pandemia	
2.2 Desafios de quem trabalha nas operações Desafios passados e futuros associados a quem trabalha num local fixo e não tem interação direta com clientes	17
2.3 Desafios de quem trabalha no atendimento presencial a cliente Desafios passados e futuros associados a quem tem contacto direto com os clientes	26
2.4 Desafios de quem trabalha em movimento Desafios passados e futuros associados a quem está em constante circulação para exercer as suas funções	33
2.5 Desafios de quem trabalha no escritório Desafios passados e futuros associados a quem trabalha no <i>back-office</i>	41
3. Conclusões e recomendações para continuar a evolução do Futuro do Trabalho	52

1.

O Futuro do Trabalho e os efeitos da Covid-19



O Futuro do Trabalho e os efeitos da Covid-19

O mundo está a mudar, bem como o trabalho

Num mundo em constante e rápida mudança, o trabalho não é uma exceção a esta realidade.

Desde a tecnologia à própria dinâmica de relacionamento entre colegas, equipas e chefias, **o mundo do trabalho tem vindo a alterar-se ao longo dos últimos anos.**

A evolução tecnológica é um dos principais fatores que condiciona e dita estes avanços:

- **a democratização da tecnologia**, sendo a sua utilização cada vez mais comum pela população e, consequentemente, pela população empregada;
- **os elevados volumes de dados** que permitem alimentar processos de decisão mais robustos;
- **a Inteligência Artificial** cada vez mais posta em prática no contexto empresarial;
- **a crescente automação** e o respetivo efeito nos postos de trabalho.

Por outro lado, assiste-se também ao surgimento de **modelos de trabalho alternativos** (como o trabalho temporário, *free lancers* etc.), a alterações culturais derivadas da clivagem geracional e a um crescente foco no desenvolvimento e evolução das competências dos profissionais, por oposição a uma carreira para a vida toda como acontecia outrora.

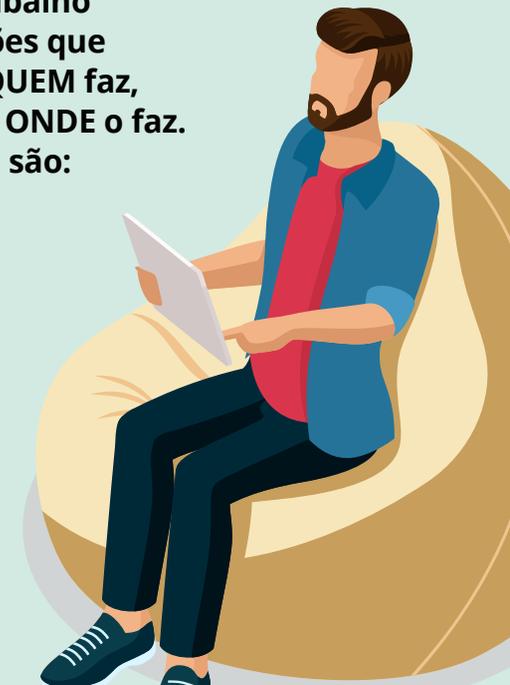
O Futuro do Trabalho é uma tendência que tem vindo a ser debatida há alguns anos e preconiza uma transformação do trabalho que passa por endereçar *work, workforce e workplace.*

Em 2019, a OCDE previa que 14% das funções existentes pudessem ser completamente automatizadas.

OECD Employment Outlook 2020 – The Future of Work

O Futuro do Trabalho

Se a temática do trabalho nos remete intuitivamente para a esfera da Gestão de Recursos Humanos, o “Futuro do Trabalho” coloca, de imediato, uma dimensão tecnológica nas perceções que temos sobre o assunto. Ambas são perspetivas a considerar e, nesse sentido, **a Deloitte estrutura a reflexão do Futuro do Trabalho em três dimensões que cobrem não só QUEM faz, mas O QUE faz e ONDE o faz. Estas dimensões são: *work, workforce e workplace.***



O Futuro do Trabalho e os efeitos da Covid-19

Os impactos da Covid-19 no Futuro do Trabalho

A pandemia acelerou o “Futuro do Trabalho”, excedendo largamente as expectativas.

Algumas empresas, sobretudo as de maior dimensão, começaram a olhar para estes eixos (*work, workforce e workplace*), tentando posicionar-se como empregadoras de referência, atrativas para as fontes de talento mais desejadas.

Com a chegada da pandemia, rapidamente os esforços foram conduzidos para uma resposta imediata à crise, procurando assegurar, em primeira instância, a segurança dos trabalhadores e, de seguida, a proteção dos postos de trabalho e a continuidade do negócio.

De uma forma geral, o tecido empresarial concentrou-se na atuação urgente, alinhada com a magnitude e cariz inesperado da crise desencadeada pela pandemia.

Decorridos alguns meses após a primeira vaga, podemos afirmar que, embora as medidas implementadas tenham sido de curto-prazo, os efeitos que delas advêm e o próprio clima empresarial que se instalou terão uma abrangência muito superior. **O último ano demonstra-nos que os impactos na dinâmica do trabalho são inegáveis.**

Em Portugal, 1 em cada 3 trabalhadores foi abrangido por medidas de proteção laboral.

OECD Employment Outlook 2020 - Worker Security and the COVID-19 Crisis, Julho 2020

89%
de 10 000 trabalhadores inquiridos afirmam que experienciarão mudanças na sua vida profissional devido à Covid-19.

Estas mudanças incluem aumento de autonomia, novas responsabilidades de liderança, alteração no horário de trabalho, mudança nas competências necessárias etc.

Deloitte Voice of the Workforce, Outubro de 2020

84%
de 2000+ executivos inquiridos indicam ter havido um aumento de financiamento e *reskilling* de forma a preparar a força de trabalho para a futura era de inteligência artificial acelerada pela pandemia.

Deloitte, Building a future-ready workforce for the AI age, Maio de 2020

~48%
dos trabalhadores a nível mundial irão passar a trabalhar remotamente, total ou parcialmente, depois da pandemia, em comparação com os ~30% anteriores a esta.

Gartner, Long-Term Implications of COVID-19, Abril de 2020

O Futuro do Trabalho e os efeitos da Covid-19

A resposta das empresas tem sido pouco integrada e o foco das medidas neste âmbito tem sido o *remote work*.

66

A pandemia conduziu não só a uma aceleração, mas também a uma mutação do Futuro do Trabalho.

99



Diogo Santos
Partner, Deloitte

À medida que as empresas vão aprendendo a lidar com a pandemia, deparam-se com oportunidades para repensar alguns modelos de forma mais estruturante. No campo dos Recursos Humanos, o Futuro do Trabalho é o caminho a traçar nos próximos meses. **Apesar dos impactos já mencionados, as medidas de resposta à Covid-19 foram sobretudo reativas e não cobriram todos os pontos que careciam de atuação.** Por outro lado, este momento de disrupção é oportuno para endereçar as temáticas de *work*, *workforce* e *workplace* de forma integrada, sem esquecer a pandemia, que não está para terminar.

Os desafios dos últimos meses foram sentidos tanto por Colaboradores, que viram as suas rotinas alteradas, como pelas próprias empresas, que tentam obter um equilíbrio difícil entre sustentabilidade financeira, mitigação de risco operacional e gestão da sua força de trabalho.

A maioria das publicações e das abordagens desenvolvidas no âmbito da pandemia endereçam sobretudo esta vertente. De facto, ao longo dos últimos meses, assistimos a uma mudança de paradigma sem precedentes, com milhares de pessoas a trabalhar a partir de casa, o que nos levou a questionar se este não será um modelo de longo prazo, aliviando, e.g., os custos com instalações e *commuting*.

Das alterações à dinâmica do trabalho que a Covid-19 trouxe, e que são consideradas de longo prazo, podemos destacar a maior flexibilidade e autonomia, a digitalização das atividades e o aumento da confiança entre trabalhadores e chefias.

Deloitte Voice of the Workforce, Outubro 2020

Entendemos, no entanto, que os desafios impostos não só pela pandemia, como pelas próprias temáticas do Futuro do Trabalho, se estendem muito para além do trabalho remoto. **Será a população de escritório representativa dos postos de trabalho que temos em Portugal?** Olhando para o mercado de trabalho português, verificamos que não. Esta é uma fatia muito reduzida da força de trabalho portuguesa.

O Futuro do Trabalho e os efeitos da Covid-19

As funções sujeitas a *remote work* representam apenas 30% da população empregada em Portugal. Neste estudo, abordamos toda a *workforce* nacional, organizando-a em quatro arquétipos.

Estes grupos resultam de uma agregação de funções que, pela natureza das suas atividades, dependência das instalações físicas e tecnologia associada ao posto de trabalho, interação com o cliente e estilo de colaboração, podem ser entendidos como arquétipos. Consoante o negócio de cada empresa, uns terão mais preponderância do que outros, mas **consideramos que as especificidades de cada arquétipo, no que diz respeito aos desafios que enfrentam no contexto do Futuro do Trabalho, justificam um foco particular em cada um deles.**

Quem trabalha...



Nas operações

30 a 40 %*



No atendimento presencial a cliente

20 a 30 %*



Em movimento

10 a 20 %*



No escritório

20 a 30 %*

O Futuro do Trabalho e os efeitos da Covid-19

O objetivo do presente estudo é partilhar uma visão integrada das medidas adotadas e dos desafios futuros para a transformação e humanização do trabalho, tendo em consideração as particularidades de cada arquétipo.

Ao longo deste documento, propomo-nos refletir sobre cada arquétipo, percorrendo:

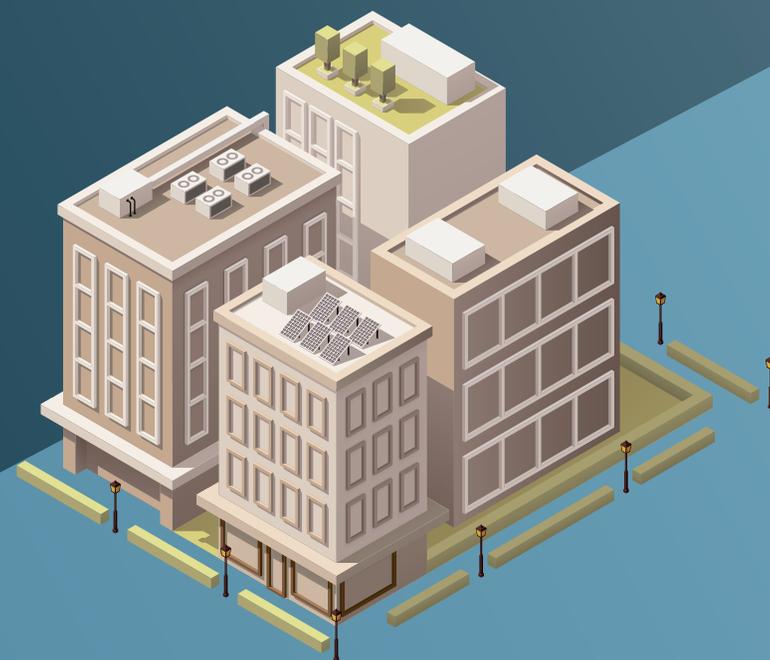
- Os desafios sentidos pelas empresas desde o despontar da pandemia, procurando resumir as medidas de atuação implementadas ou em curso;
- As perspetivas e preocupações futuras, apresentando planos de ação de médio/ longo prazo no âmbito do Futuro do Trabalho.



2.

Desafios transversais e medidas corporativas de resposta à pandemia

2.1 Desafios transversais



Desafios transversais e medidas corporativas de resposta à pandemia

Desafios correntes e ações consideradas

Antes de endereçarmos as ações específicas para cada arquétipo, importa referir um conjunto de medidas e desafios identificados pela maioria das empresas que têm um cariz corporativo, transversal aos diferentes arquétipos e que foram e são fundamentais para o processo de transformação do trabalho.

Comunicação e sensibilização dos Colaboradores

No momento zero, em que as empresas foram confrontadas com desafios inesperados, a maioria não se encontrava preparada para os endereçar. O nível de informação e compreensão dos Colaboradores era díspar entre realidades e entre áreas dentro de cada Organização, pelo que foram implementadas medidas transversais como:

- **Criação de Gabinetes de resposta à Covid-19**, tipicamente compostos, entre outros elementos, pela gestão de RH e pelas áreas de segurança e qualidade,

com os objetivos de acompanhar as diretrizes do Governo, monitorizar a eventual existência de casos verificados, cadeias de contágio ou casos de risco na empresa, planejar cenários de contingência e de resposta, e incluir na agenda da Administração a tomada de decisão ágil face a alterações de contexto;

- Ativação de **iniciativas de comunicação corporativa e pela gestão de topo** com o objetivo de transmitir orientações globais, informar os Colaboradores acerca de ações em curso e sensibilizar para a necessidade de monitorização do estado de saúde e prevenção nos contactos sociais dentro e fora dos espaços de trabalho;
- **Reforço da comunicação, nomeadamente ao nível das equipas**, através da realização de sessões de esclarecimento com chefes de equipa.

66

O *sponsorship* da gestão de topo foi fundamental desde o dia zero para nos anteciparmos na resposta à crise e a transição de cerca de 70% dos nossos quadros para trabalho remoto acabou por decorrer de forma tranquila.

Teresa Barreiros,
Diretora de Recursos Humanos da REN

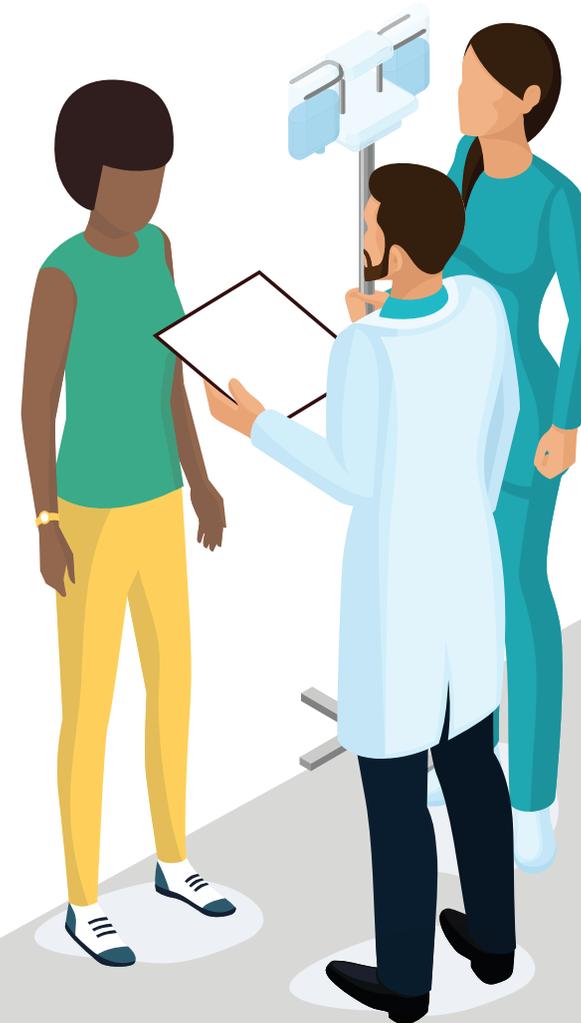
99

Desafios transversais e medidas corporativas de resposta à pandemia

Monitorização do estado de saúde

Uma das primeiras ações a ser colocadas em curso com a criação do Gabinete de resposta à Covid-19 foi a monitorização frequente do estado de saúde dos profissionais e rastreio de eventuais cadeias de contágio, nomeadamente através de:

- Obrigatoriedade de **realização de testes à Covid-19** mediante verificação de sintomas e comparticipação ou reembolso parcial/ total dos mesmos;
- **Medição da temperatura** à entrada das instalações;
- **Acompanhamento e aconselhamento** de casos em vigilância pela medicina do trabalho;
- **Distribuição de questionários** periódicos para monitorizar comportamentos de risco.



Desafios transversais e medidas corporativas de resposta à pandemia

Adaptação de mecanismos de compensação

O que os Colaboradores valorizavam antes da situação pandémica que atravessamos não é o mesmo que valorizam agora. Várias empresas reportaram estar a enfrentar desafios referentes à **adequabilidade dos pacotes de benefícios oferecidos**, em particular sobre a mobilidade da força de trabalho num contexto de trabalho híbrido e onde a segurança das deslocações deve ser assegurada.

Se, por um lado, a frota, *plafond* de combustível e atribuição de lugares de estacionamento como partes do pacote de benefícios perdeu em parte o seu valor percebido pelos Colaboradores, o incentivo à utilização de transportes públicos também deixou de ser uma prioridade. Assistimos, por isso, nos últimos meses a iniciativas como o término dos contratos de *leasing* automóvel, redução da frota própria e disponibilização de *shuttles* de recolha e entrega dos Colaboradores a casa. Em substituição, alguns dos benefícios introduzidos nos pacotes remuneratórios foram:

- **Atribuição de computadores portáteis e telemóveis;**
- **Reforço dos planos de saúde**, nomeadamente com a inclusão da comparticipação de testes à Covid-19;
- **Complementos de subsídio de doença;**
- **Cartões de refeição;**
- **Dias de férias extra;**
- **Comparticipação de despesas** de educação e outras.

Numa perspetiva não monetária, as empresas têm dedicado atenção aos temas de *well-being*, e têm referido o reforço dos programas de apoio orientados à saúde e bem-estar físico e mental dos Colaboradores, sendo muitas vezes extensível aos agregados familiares.

66

Criámos uma linha de apoio e contactámos todos os nossos Colaboradores com o objetivo de acompanhar o seu bem-estar. A verdade é que nesse contexto, também tivemos a oportunidade de constatar que não só não tivemos quebras de produtividade, como de uma forma geral estavam empenhados em dar o *extra mile*. Naturalmente, queremos manter este canal aberto e temos vindo usá-lo para acompanhar as nossas pessoas e contribuir, na medida do possível, do seu equilíbrio num contexto desafiante para todos.

Isabel Borgas,
People & Organization Director at NOS

66

Desafios transversais e medidas corporativas de resposta à pandemia

Fortalecimento da cultura organizacional

Os novos modelos de trabalho acelerados pelo contexto atual da Covid-19 (nomeadamente os modelos híbridos ou *fully remote*), a par com a desconexão das equipas e quebra na identidade e cultura organizacional, levam as empresas a preverem **impactos no futuro próximo ao nível do compromisso e satisfação da força de trabalho.**

Algumas empresas estão, por isso, focadas na revisão da **experiência desejada de Colaborador**, tanto em termos de processos de gestão de capital humano como ao nível dos processos de negócio e de suporte, **redesenhando as jornadas de Colaborador à luz das novas realidades e no âmbito de experiências totalmente remotas, totalmente presenciais ou mistas.**

Muitas empresas pretendem também apostar em **programas de transformação cultural, campanhas de sensibilização e gestão da mudança** que facilitem a adoção destes novos processos e alteração de comportamentos, assim como **reforçar a reconstrução da cultura organizacional e o sentimento de pertença.**



66 Ter as pessoas permanentemente à distância não é desejável, apesar de ter sido demonstrado que é possível trabalhar-se à distância com *focus* e produtividade. Perde-se *networking*, socialização, cultura, ligação emocional à empresa e às pessoas. Acredito por isso que o caminho será provavelmente mais híbrido, mas devidamente contextualizado no setor de atividade e cultura empresarial.

Elsa Carvalho,
Diretora Central de Recursos Humanos da Caixa
Geral de Depósitos

99

Desafios transversais e medidas corporativas de resposta à pandemia

Desafios previstos para o futuro próximo

Reskilling & upskilling

É consensual que a pandemia acelerou a digitalização de processos, tendo as organizações, por um lado, sido **forçadas a reinventar-se** e, por outro, experienciado e **ambicionado uma transformação digital mais disruptiva** em termos de equipamentos de trabalho, automação e digitalização.

A maioria das empresas está, no entanto, consciente de que uma **transformação digital de sucesso** não passa apenas pela adoção de novas tecnologias, envolvendo uma desafiante **componente de reskilling e adaptação** das pessoas às novas formas de trabalhar, prevendo um conjunto de medidas de curto-médio prazo como:

- **Investimento na literacia digital** dos profissionais, consolidando alterações aos modelos de competências técnicas relacionadas com a adoção transversal de ferramentas digitais no dia-a-dia (e.g. utilização de ferramentas colaborativas e de comunicação);
- **Investimento na formação e upskill tecnológico** dos profissionais de acordo com oportunidades de transformação e inovação identificadas;
- **Incorporação de novas funções** nas estruturas com necessidades reforçadas pela transformação digital (e.g. funções de *cyber security* e inovação).

66

Têm sido momentos de reforçar o apoio às nossas pessoas. Tocámos de uma forma particular a componente emocional das pessoas, e a ligação entre todos ficou mais forte. O importante é agora manter e fortalecer essa ligação. O caminho passa por continuarmos lado a lado, dar autonomia e flexibilidade às nossas pessoas. Esses são alguns dos desafios de liderança que temos pela frente.

Catarina Tendeiro,
Head of Human Resources do Grupo Ageas Portugal

99

Desafios transversais e medidas corporativas de resposta à pandemia

Por outro lado, será fundamental investir no desenvolvimento de competências comportamentais ajustadas à nova realidade, nomeadamente na capacitação das pessoas para um contexto de **trabalho em equipa** e **por projeto**, mas também para modelos de trabalho de maior **autonomia**, **gestão de equipas à distância**, **responsabilização individual** e **orientação para os resultados**. Esta nova realidade irá ainda exigir maior **flexibilidade** dos Colaboradores para assumir outras funções, ainda que a título provisório, para mitigar riscos de disrupção de negócio. Para garantir essa transição, as organizações deverão focar-se em:

- **Rever os modelos de competências comportamentais** reforçando o foco em competências relacionadas com trabalho em equipa, flexibilidade, autonomia e responsabilidade;

- **Dar formação comportamental** aos profissionais para facilitar a transformação e aceitação dos novos comportamentos procurados pela gestão em cada equipa;
- **Fazer um acompanhamento próximo e coaching** (formal ou informal) aos Colaboradores para endereçar receios, frustrações e treinar os Colaboradores para um novo *mindset* mais digital e flexível;
- **Investir em formação cross-function**, tornando cada Colaborador detentor de conhecimento em diversas funções e áreas de atividade;
- **Repensar os processos de formação e onboarding**, tornando-os ágeis, rápidos e eficientes para fazer face a necessidades inesperadas.



Desafios transversais e medidas corporativas de resposta à pandemia

Revisão dos modelos de gestão de talento

As empresas analisadas no presente estudo afirmam a necessidade de **rever os modelos de gestão de capital humano**, embora considerem que deve aguardar-se por um momento de estabilização dos processos críticos de negócio. Será necessário:

- **Rever a *Employer Brand Proposition* refletindo nele as estratégias de resposta à Covid-19**, os mecanismos implementados para a gestão de capital humano durante esta fase, assim como o compromisso estabelecido com todos os *stakeholders*; este são fatores que passarão a ser diferenciadores em termos de *employer brand*;

- **Rever os modelos e formatos de gestão de desempenho**, orientando-os mais aos resultados do que ao processo, na medida em que em muitos casos o acompanhamento próximo pelas chefias sofreu alterações significativas;
- Criar modelos de **carreiras mais flexíveis e multi-funcionais**, munindo a Organização de flexibilidade e resiliência;
- Rever abordagem à ***gig economy* e a mecanismos de partilha de pools de talento** dentro da Organização.

66 Revimos e consolidámos as jornadas de experiência do Colaborador que já tínhamos, adaptando-as à nova realidade. Todas foram ajustadas, desde a atração e recrutamento, passando pelo *onboarding*, até à saída do Colaborador.

Paula Carneiro,
Head of Global People Experience Unit at EDP

99

2.2

Desafios de quem trabalha nas operações

Desafios passados e futuros associados a quem trabalha num local fixo e não tem interação direta com clientes



Desafios de quem trabalha nas operações

Felizmente, pude continuar a trabalhar, o que me permitiu continuar a ganhar o meu salário.

No entanto, **não me sinto seguro**. Partilho as ferramentas de trabalho com os meus colegas e trabalhamos todos muito próximo.

Também não vejo outra forma de trabalhar na linha de montagem, mas **seria bom se a empresa se preocupasse com a nossa segurança**.

José, Operário



No início, implementámos alguns procedimentos de segurança, como a colocação de dispensadores de desinfetante e a disponibilização de máscaras, mas reconhecemos que não são suficientes. As nossas instalações são antigas, têm pouco espaço e a verdade é que o chão de fábrica não cumpre as diretrizes de distanciamento social.

Estamos a correr um grande risco. **Se tivermos um caso positivo, a linha de montagem pára e temos um grande impacto operacional**.

Chief Operating Officer



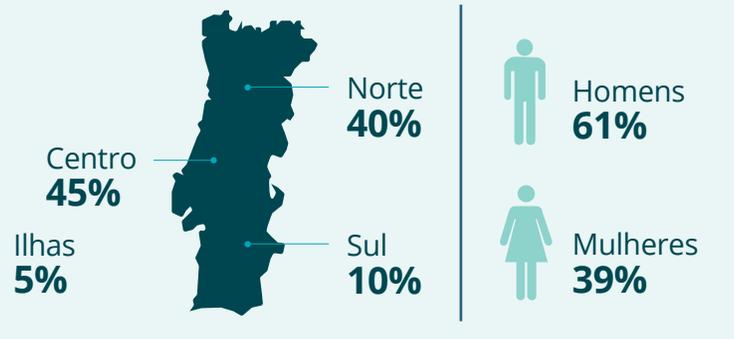
Desafios de quem trabalha nas operações

Trabalhadores das operações

Este arquétipo inclui todos os Colaboradores que desempenham as suas funções no local de trabalho, onde têm disponíveis os veículos, ferramentas e equipamentos para a execução das suas tarefas diárias, não sendo possível a transição para trabalho remoto. Inclui funções em fábricas, armazéns, construtoras, laboratórios, entre outras, e representam 20 a 40% da força de trabalho em Portugal.



20 a 40 %
da força de trabalho
no mercado português



Onde?

Indústrias onde o arquétipo é mais representativo:

- Logística
- Infraestruturas
- Construção Civil
- Têxtil
- Farmacêutica
- Metalúrgica

Quem?

Tipologia de funções que podemos encontrar:

- Empregado fabril
- Operador logístico
- Mestre de obras
- Cientista
- Engenheiro civil

Principais considerações

- Como resposta prioritária para garantir a adaptação deste arquétipo à situação de pandemia, considerando a impossibilidade de transição para um modelo de trabalho remoto, os desafios prendem-se essencialmente com **a saúde e segurança dos Colaboradores**, uma vez que enfrentam um maior risco de exposição ao vírus no local de trabalho, incluindo na jornada de e para o local de trabalho.
- **A gestão de equipas** tornou-se também fundamental para evitar níveis elevados de concentração de Colaboradores nas instalações, bem como para não comprometer a atividade operacional, devido a situações de absentismo, relacionadas com casos de infeção.
- A **adaptação de processos de trabalho** e a volatilidade de recursos necessários em cada função/ atividade torna importante repensar dos modelos de funções e a promoção de uma maior transversalidade, polivalência e capacidade de substituição por parte dos Colaboradores.
- Por fim, é expectável que, num futuro próximo, as empresas lidem com desafios relacionados com o **bem-estar do Colaborador**, já que este arquétipo poderá enfrentar situações familiares menos favoráveis, bem como com a **capacitação dos Colaboradores**, num contexto onde a formação ocorre, maioritariamente, em formato presencial e *on-the-job*.

Desafios de quem trabalha nas operações

Desafios correntes e ações consideradas

Dada a elevada dependência dos equipamentos e local físico de trabalho, a maioria das funções deste arquétipo manteve-se a trabalhar no local. Assim, a principal preocupação passou por minimizar o risco de contágio, mantendo a operação em funcionamento.

Saúde e segurança dos Colaboradores

As empresas viram-se obrigadas a **rever as normas e procedimentos de segurança ao nível dos Colaboradores, postos de trabalho e equipamentos de proteção individual (EPIs)**, para assegurar a continuidade das operações e do negócio, evitando a transmissão do vírus nos locais de trabalho, nomeadamente pelo manuseamento e contacto com os restantes Colaboradores. Para responder a este desafio,

foram várias as medidas tomadas, para além das medidas e ações de monitorização das condições de saúde dos Colaboradores já referidas:

- **Entrega de equipamento de proteção individual (EPIs) a cada Colaborador**, como máscaras, viseiras e óculos, antes da entrada de cada turno;
- **Adaptação dos postos de trabalho para promover distanciamento social**, com a colocação de divisórias entre postos de trabalho e de sinalização para assegurar o cumprimento das distâncias de segurança; algumas empresas optaram por criar espaço extra (e.g. aluguer de contentores) para alargar os espaços e desmultiplicar zonas de refeição;
- **Higienização periódica dos Colaboradores**, criando pontos estratégicos nos locais de trabalho com materiais para o efeito, como os dispensadores de álcool gel;

- **Desinfecção das instalações, assegurando e reforçando os protocolos de limpeza** das áreas comuns e restantes infraestruturas que sejam mais suscetíveis de se tornarem zonas de contágio;
- **Higienização das ferramentas de trabalho**, nomeadamente após a utilização de ferramentas, equipamentos, veículos ou máquinas, garantindo que o Colaborador não necessita de partilhá-las com os restantes ou, em caso de impossibilidade, assegurar a sua higienização constante;

Desafios de quem trabalha nas operações

- **Alteração de processos de trabalho**, criando fluxos *one-way* de entrada e saída das instalações para evitar o cruzamento entre os Colaboradores ou estabelecendo novos procedimentos de desinfecção para mitigação de risco de contágio por via de produtos recebidos do exterior, protegendo as equipas;
- **Desenvolvimento de um plano de comunicação interna para consciencializar e educar os Colaboradores**, adaptado à realidade das operações e assim optar também por outros meios de divulgação de informação para além do digital (*e-mail*), como a impressão de folhetos e cartazes ou partilha de conteúdo informativo através das televisões corporativas;

- **Setting the example da Gestão de Topo, muitas vezes optando por ficar a trabalhar no local (e não remotamente)**, reconhecendo o esforço sentido de compromisso dos Colaboradores que diariamente **trabalham nas instalações**, promovendo o espírito de união e reconhecendo o esforço e sacrifício.

Adicionalmente, dada a impossibilidade destas funções trabalharem remotamente, as empresas têm vindo a desenvolver esforços para assegurar a **deslocação de e para o local de trabalho** em segurança, evitando a exposição a aglomerados (transportes públicos), e reduzindo assim o risco de contágio para outros Colaboradores no próprio local de trabalho. Para fazer face a este desafio, **têm sido disponibilizados meios de transporte (*shuttle*) para facilitar o percurso de commuting dos Colaboradores.**

66

Os *surveys* de clima que lançámos demonstraram que aumentámos os níveis de *engagement* e *enablement* dos nossos Colaboradores. Este é o reconhecimento do lado humano que trouxemos na gestão da pandemia, quer em termos de trabalho remoto, quer para os que se mantiveram a trabalhar presencialmente.

Paula Carneiro,
Head of Global People Experience Unit at EDP

99

Desafios de quem trabalha nas operações

Gestão de equipas e organização do trabalho

A gestão de equipas e a organização do trabalho assumiram-se como um dos fatores de maior relevância, dado que eventuais elevados níveis de absentismo dos Colaboradores causados pela Covid-19, isolamento profilático, ou mesmo baixas de apoio à família, poderiam conduzir a um abrandamento da atividade operacional. Assim, as empresas sentiram necessidade de:

- **Rever o esquema de turnos das equipas, desfasando horários de entrada, saída e pausas intermédias**, para evitar concentração de Colaboradores nas instalações durante o horário laboral;
- **Reorganizar as equipas em turnos de formato espelho**, garantindo sempre a presença de coordenadores ou supervisores, e assegurando que não há cruzamento entre turnos, incluindo nas pausas para refeição. No entanto, para algumas empresas,

a organização das equipas em formato espelho não foi uma opção, dada a especialização da força de trabalho necessária para operar determinadas máquinas/ veículos. Assim, estas optaram por estender a faixa horária dos turnos (12h) para evitar cruzamento entre equipas;

- **Limitar a circulação de Colaboradores pelas instalações da empresa**, acedendo apenas às zonas/ pisos necessários, incluindo as áreas comuns (refeitórios e zonas sociais);
- **Criar uma pool de trabalhadores de substituição para fazer face às ausências, de forma imediata, sem comprometer os níveis da operação**. Estes mecanismos de contingência foram efetuados com recurso a colaboradores colocados em trabalho remoto por desempenharem funções menos críticas, a parcerias com empresas prestadoras de trabalho temporário, bem como através do reforço de horário dos Colaboradores em regime *part-time*.

Estas medidas permitiram garantir o correto acompanhamento e distribuição de tarefas dos Colaboradores, reduzindo a cadeia de contacto e assim minimizando o risco de contágio no local de trabalho e o impacto na atividade operacional.

66 Com 75% dos Colaboradores em funções industriais, temos muitas funções que não são passíveis de serem executadas em teletrabalho. Mas podemos sempre flexibilizar e essa foi uma lição da pandemia.

Paula Castelão,
Diretora de Gestão de Talento e Desenvolvimento Organizacional da The Navigator Company

99

Desafios de quem trabalha nas operações

Desafios previstos para o futuro próximo

Bem-estar dos Colaboradores

A situação atual de pandemia trará como consequência situações familiares menos favoráveis, em que os Colaboradores precisarão de apoio e suporte ao nível familiar, financeiro e psicológico. Assim, embora algumas empresas estejam já a trabalhar neste campo, este **é um dos principais desafios para o futuro, estando previstos programas de apoio** que incluem:

- **Disponibilização de apoio psicológico** para identificar e atuar perante situações de risco;
- **Criação de linhas telefónicas para esclarecer dúvidas ou questões médicas** acerca da pandemia, bem como para partilhar preocupações;
- **Entrega de e.g. vouchers alimentares**, proporcionando alívio dos encargos financeiros.

66 Passámos a ter consultas psicológicas disponíveis, não só para as pessoas das estruturas centrais e logística, mas também para as operações de loja, que estão expostas e sentem que correm um risco superior. Estamos também a trabalhar num projeto para endereçar o bem-estar numa vertente preventiva. Essa é uma preocupação que está no top 5 das nossas prioridades para 2021.

Sofia Castro,
Head of People Strategy da Sonae MC

66



Desafios de quem trabalha nas operações

Perpetuação do modelo de acompanhamento das equipas

No seguimento do plano de comunicação implementado junto das chefias para garantir o acompanhamento e o contacto próximo com as equipas operacionais, torna-se essencial assegurar que estes pontos de contacto e interações continuem a existir. Nesse sentido, **deverão ser criados mecanismos de acompanhamento das interações entre os chefes de equipa e equipas operacionais**, como *check ins* antes do início de cada turno ou questionários de auscultação rápida para aferir se o propósito da interação está a ser cumprido e levantar eventuais preocupações/ receios dos Colaboradores.

Adaptação de processos de trabalho e alocação dos Colaboradores

Fruto da revisão e alteração de alguns processos de trabalho e criação de novas funções, as empresas enfrentam o desafio de alocarem os seus recursos humanos. É por isso expectável que **reequacionem o modelo de funções, promovendo uma maior transversalidade, polivalência e capacidade de substituição**, consoante as necessidades de recursos para assegurar os níveis da operação.



66

As organizações passaram a trabalhar mais em equipa e nós não fomos exceção. Tivemos que trabalhar de forma mais autónoma e ágil. A criticidade das adaptações e a volatilidade do contexto não permitiam esperar.

99

Paula Castelão,
Diretora de Gestão de Talento e Desenvolvimento Organizacional da The Navigator Company

Desafios de quem trabalha nas operações

Formação

Apesar da pandemia, dada a especificidade da formação associada a esta tipologia de funções, manteve-se, para já, um modelo de formação ainda muito presencial. Paralelamente, mantém-se a necessidade de assegurar o cumprimento das horas de formação a que cada Colaborador tem, anualmente, direito (40h). Desta forma, espera-se que as empresas:

- **Identifiquem novas metodologias e formatos de disponibilização da formação**, essencialmente para sessões presenciais, potenciando a utilização do canal digital e *e-learning*, assegurando a aquisição das competências para o desempenho da função dos Colaboradores;
- **Promovam a utilização de dispositivos tecnológicos, como óculos de realidade aumentada**, como complemento da formação *e-learning*, para formar os Colaboradores em determinados processos ou permitir que fiquem a conhecer as instalações e/ ou outros postos de trabalho sem a necessidade de circulação física.

Adicionalmente, decorrente da adaptação de processos de trabalho e alocação dos Colaboradores, o *reskilling* torna-se fundamental para garantir que a empresa tem os seus Colaboradores capacitados para fazer frente à nova realidade operacional. Assim, como medidas a tomar destaca-se:

- **Investimento em tempo na análise dos perfis e competências dos seus Colaboradores**, redefinindo responsabilidades e identificando competências críticas, bem como analisando eventuais *gaps* de competências, dando prioridade à formação nesses tópicos.

As iniciativas sugeridas no âmbito da formação irão permitir reduzir a necessidade de contacto com outros Colaboradores no momento de capacitação (e.g. no *onboarding*), sem comprometer o cumprimento das horas de formação anualmente previstas.

Adicionalmente, estas iniciativas irão também contribuir para o aumento dos níveis de produtividade, garantindo que a pessoa certa está no posto de trabalho certo, a desempenhar as tarefas certas, devidamente capacitada.



2.3

Desafios de quem trabalha no atendimento presencial a cliente

Desafios passados e futuros associados a quem tem contacto direto com os clientes



Desafios de quem trabalha no atendimento presencial a cliente

Vendemos produtos de primeira necessidade, por isso nunca parámos de trabalhar. Estou agradecido por isso! Não sou bom com tecnologias e a minha vida é atender clientes. Essas interações são o principal do meu trabalho.

Por outro lado, **estou muito ansioso**. Devo evitar alguma interação? Devo pedir aos clientes que esperem fora da loja? No fundo, **não sinto que esteja protegido como devia**.

Francisco, Operador de Caixa



Como retalhistas alimentares, o que mais nos preocupa é **o risco de infecção e o impacto que isso pode ter na reputação da nossa marca**, dado o número de lojas com tantos clientes e o risco de contágio associado.

A nossa prioridade é proteger os trabalhadores da linha de frente. E são centenas... **Adaptámos alguns turnos e fornecemos equipamentos de proteção individual**, mas não chega. Parece que temos que conviver com a Covid-19 por algum tempo.

Diretor Comercial



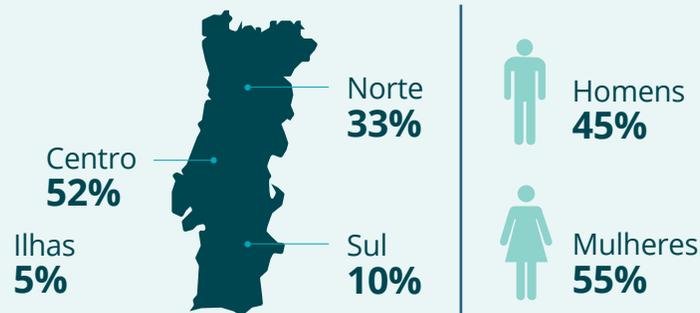
Desafios de quem trabalha no atendimento presencial a cliente

Trabalhadores no atendimento presencial a clientes

Este arquétipo inclui todos os Colaboradores que têm contacto direto com os clientes. O atendimento presencial implica um local fixo de trabalho e uma grande interação pessoal, tanto com outros Colaboradores como com clientes, pelo que são funções que dificilmente poderão migrar para trabalho remoto. Inclui funções em lojas, supermercados, cuidados de saúde, cafés, entre outras e representam 20 a 30% da força de trabalho em Portugal.



20 a 30 %
da força de trabalho
no mercado português



Onde?

Indústrias onde o arquétipo é mais representativo:

- Retalho
- Restauração
- Hotelaria
- Saúde
- Ensino
- Banca e Seguros

Quem?

Tipologia de funções que podemos encontrar:

- Gerente de loja
- Empregado de mesa
- Rececionista
- Médico/Enfermeiro
- Bancário

Principais considerações

- Os negócios onde existe um contacto direto com o cliente tiveram de se adaptar rapidamente ao atual contexto pandémico nomeadamente salvaguardando ao máximo a **saúde e segurança de Colaboradores e clientes** mas assegurando a **sustentabilidade do negócio**. Estas empresas tiveram de pensar de forma integrada a comunicação interna no sentido de formar Colaboradores mas também a comunicação com os clientes no sentido de garantir a manutenção da confiança dos clientes e o consequente valor da respetiva Marca.
- Existiu um profundo exercício de **repensar as equipas de trabalho, bem como as equipas de gestão**, adaptando a operação às novas dinâmicas impostas pelas Autoridades de Saúde bem como à alteração dos padrões de procura. Também a forma como o **processo de venda é feito está, em muitos contextos, a ser adaptado para o online** de forma a garantir que o facto do cliente visitar menos vezes os estabelecimentos comerciais tem um impacto tão reduzido quanto possível na receita.
- No futuro, será necessário repensar estruturalmente temas como o **Plano de Formação ou os Planos de Apoio Social associados ao bem-estar dos Colaboradores**. Também a **tecnologia** terá um papel essencial num futuro a curto prazo no sentido de permitir substituir processos que atualmente são executados por Colaboradores.

Desafios de quem trabalha no atendimento presencial a cliente

Desafios correntes e ações consideradas

Com a pandemia, o atendimento presencial aos clientes teve de ser repensado de forma ágil e impactando o mínimo possível as operações e o negócio.

Segurança da força de trabalho

No sentido de garantir a sustentabilidade do negócio mas sem descurar a segurança dos Colaboradores e clientes, foram tomadas inúmeras medidas de forma a assegurar a continuidade das operações e a possibilitar a reabertura dos diferentes estabelecimentos, entre as quais:

- **A revisão dos procedimentos de higiene e segurança no trabalho** nomeadamente quanto à lavagem regular das mãos (de 2 em 2 horas), etiqueta respiratória, disponibilização de equipamentos de proteção individual, higienização e desinfeção regular de superfícies e manutenção regular dos sistemas de ventilação garantindo que não existe recirculação de ar;

- À medida que se conhecia mais sobre a pandemia, as Organizações foram realizando um **exaustivo trabalho ao nível da comunicação interna**, partilhando informação de forma regular com os Colaboradores para, não só dar a conhecer os novos procedimentos a adotar, como também para dotá-los de conhecimento que permita identificar potenciais sintomas;
- **Os locais de trabalho foram adaptados** garantindo a definição de diferentes circuitos de entrada e saída, colocação de dispensadores de solução antisséptica à base de álcool, colocação de barreiras de proteção em locais de atendimento (e.g. acrílicos), instalação de equipamentos de pagamento *contactless* e postos de recolha de compras com reduzido contacto com o cliente;
- Também ao nível da devolução de produtos teve de ser criada uma **rotina de quarentena e desinfeção para os produtos** que regressam às superfícies comerciais de forma a que as equipas não sejam colocadas em risco;

- De forma a garantir o distanciamento social mínimo de 2 metros aconselhado pelas Autoridades de Saúde, foi imposto um **desfasamento de horários de entradas e saídas** dos Colaboradores e um número máximo de clientes por estabelecimento comercial.

Estas medidas têm como foco a segurança da força de trabalho e dos clientes, mas impactam positivamente indicadores como baixas médicas, absentismo, satisfação dos Colaboradores, entre outros com elevado impacto no negócio.

“ Na rede de agências, naturalmente pela tipologia de funções, o trabalho presencial teve que continuar a ser assegurado, pelo que o nosso foco foi a segurança das pessoas e dos nossos clientes. Foram reforçadas medidas de segurança, limpeza e equipamentos de proteção individual visando salvaguardar a saúde dos nossos Colaboradores e clientes. ”

Elsa Carvalho,
Diretora Central de Recursos Humanos da
Caixa Geral de Depósitos

Desafios de quem trabalha no atendimento presencial a cliente

Adaptação de quadros de pessoal

Com a redução de procura, consequência do confinamento imposto pelas entidades competentes, empresas no ramo do retalho alimentar, restauração, aviação, entre outras, viram-se obrigadas a **adaptar os seus quadros de pessoal de forma a reduzir custos fixos** através de estratégias como:

- Suspensão dos contratos de trabalhadores;
- Redução de horários de trabalho;
- Antecipação de períodos de férias não gozadas.

Nesse sentido, foi necessário avaliar a força de trabalho para identificar quais as funções que poderiam ser visadas por cada uma das estratégias, avaliar como seria feita a sua reintegração e, numa fase seguinte, acompanhar o regresso ao posto de trabalho.

Por outro lado, como se detalha mais à frente, assistiu-se a um aumento do recurso à subcontratação de serviços para prestação de trabalho temporário de forma a colmatar necessidades de curto prazo.

Comunicação externa

Embora as Organizações tenham conseguido adaptar-se numa primeira fase, tem sido necessário **introduzir dinâmicas que salvaguardem a imagem das empresas enquanto Marca** bem como iniciativas que mantenham a confiança dos clientes na Organização. A comunicação com clientes e fornecedores é essencial para demonstrar a resposta dada no atual contexto nomeadamente quanto à possibilidade de surtos epidemiológicos nos estabelecimentos comerciais.

Para além do esforço realizado no sentido de melhorar a Comunicação Interna com os Colaboradores, surge a necessidade de comunicar com os clientes dando-lhes a conhecer todas as medidas tomadas e fazendo-os sentir seguros no momento de se deslocar aos estabelecimentos comerciais. As Organizações **investem agora em Planos de Comunicação** com o intuito de associar a sua Marca a políticas de segurança, higiene e cuidado com os seus clientes e Colaboradores.

“ Entendemos que a nossa resposta à pandemia se estendia para além dos Colaboradores. Atuámos nas comunidades em que nos inserimos e em 2020 desenvolvemos 20 projetos que impactaram 27 mil pessoas - disponibilizámos computadores para a escola à distância, oferecemos cabazes de natal, antecipámos pagamentos a fornecedores etc.

Paula Carneiro,
Head of Global People Experience Unit at EDP

Desafios de quem trabalha no atendimento presencial a cliente



Gestão de equipes

No que diz respeito à organização das equipes existiu **uma revisão de rotinas** impondo um esquema de trabalho em espelho de forma a salvaguardar a segurança dos Colaboradores e a continuidade do negócio.

Também as equipes de gestão, que neste arquétipo têm um contacto diário com as suas equipes e com o cliente, **tiveram de se reorganizar** de forma a garantir que em caso de infeção exista uma segunda linha que assuma a gestão da equipa e da operação.

Quanto ao recrutamento, as empresas têm optado por **Colaboradores temporários sem vínculo à Organização** que consigam suprir as necessidades fruto do atual contexto. Muitas organizações estão já a trabalhar no sentido de **criar bolsas de Colaboradores**, onde possam rapidamente encontrar substitutos para os Colaboradores ativos, no caso de um surto na superfície comercial, sem colocar a operação em causa. Estão também a ser desenvolvidas diferentes formações no sentido de **tornar os Colaboradores mais polivalentes** para que possam assumir diferentes funções e cobrir necessidades de substituição, caso seja necessário.

Revisão de procedimentos

Está a existir um esforço no sentido de **informatizar os processos administrativos de receção e expedição de mercadorias, bem como de Gestão de Recursos Humanos**, de forma a minimizar os contactos entre os envolvidos no preenchimento e assinatura dos respetivos documentos.

Foram ainda disponibilizados equipamentos individuais ao Colaboradores, como *smartphones*, com o objetivo de melhorar os canais de comunicação e os próprios processos.

32%

das organizações estão a substituir Colaboradores a tempo inteiro por Colaboradores sub-contratados, como medida de redução de custos.

Fonte: 9 future of work trends post-COVID-19, Gartner 2020

Desafios de quem trabalha no atendimento presencial a cliente

Desafios previstos para o futuro próximo

Uma vez que a pandemia obrigou as Organizações a atuar de forma ágil em muitas dimensões será agora necessário pensar de forma estruturada em como o trabalho vai evoluir no futuro no que toca ao atendimento presencial a clientes.

Formação

As empresas auscultadas neste estudo referem que os seus **Planos de Formação deverão ser revistos** de forma a que não seja exigida a presença física dos Colaboradores (e.g. *e-learning*s, formações à distancia) e quando for necessário a presença física, as Organizações deverão conseguir assegurar que todas as recomendações da Direção de Saúde estão garantidas nas suas infraestruturas de formação (e.g. formações a cortadores de carnes, formações relativas a procedimentos médicos ou procedimentos de frente de loja – abertura e fecho de caixa).

Automatização de processos

Não sendo o atendimento ao cliente facilmente substituível, a realidade é que observamos um movimento em que a automatização assume um papel cada vez mais importante e são vários os estabelecimentos que já assumem um formato híbrido onde os Colaboradores e a tecnologia coexistem. No futuro, as empresas estarão atentas aos **Desenvolvimentos Tecnológicos** que já permitem supermercados sem Colaboradores, restaurantes com quiosques de pedidos, lojas com *pick up points* para recolha de encomendas *online* e outros exemplos que permitem aos negócios ter os seus recursos humanos dedicados a atividades que não implicam um contacto direto com o cliente e que podem impactar positivamente na produtividade.

Bem-estar dos Colaboradores

Apesar de todas as medidas tomadas no sentido de assegurar a segurança dos Colaboradores, é necessário rever, de forma estruturada, os **Programas de Apoio Social** bem como os benefícios relativos aos **Seguros**

de Saúde dos Colaboradores de forma a perceber qual o apoio que a Organização poderá fornecer aos Colaboradores não só em termos de saúde física e mental, como também quanto a questões sociais que muitas vezes não permitem um melhor desempenho profissional. Estas medidas terão um impacto direto no *engagement* dos Colaboradores e poderá ser medido através questionários de satisfação.

66

Já tínhamos uma forte componente de *e-learning* mas a necessidade de *reskilling*, tanto para as pessoas que irão manter as suas funções, ainda de forma diferente, como para aqueles que irão mudar de funções, faz-nos querer potenciá-la ainda mais, estimulando também o *self-learning*. O objetivo é que cada vez mais o Colaborador seja responsável por planear a sua carreira e definir o que necessita para esse percurso, quer com o apoio da chefia, quer de forma autónoma.

Sofia Castro,
Head of People Strategy da Sonae MC

66

2.4

Desafios de quem trabalha em movimento

Desafios passados e futuros associados a quem está em constante circulação para exercer as suas funções



Desafios de quem trabalha em movimento

A pandemia virou o meu trabalho do avesso! Os novos procedimentos a seguir e as mudanças nas rotas **têm tornado meu trabalho muito instável. Preciso de me deslocar constantemente e é quase impossível evitar a interação cara-a-cara com os clientes.** Questiono-me quando é que a empresa estará pronta para anunciar uma abordagem coerente que nos proteja com procedimentos de segurança e que estruture a forma de trabalhar.

Tomás, Estafeta



Os serviços de entrega aumentaram e felizmente conseguimos mantê-los. Mas corremos um risco enorme: a nossa frota é pequena, o que faz com que os veículos sejam partilhados sem intervalo entre os turnos, não temos como monitorizar as condições de saúde dos trabalhadores, não sabemos se os pontos de entrega estão infetados...

O nosso negócio depende dos estafetas e não podemos permitir ter casos entre os nossos funcionários. Caso contrário, os nossos clientes vão evitar contratar-nos.

Diretor de Logística



Desafios de quem trabalha em movimento

Trabalhadores em movimento

Este arquétipo engloba os Colaboradores cujas funções envolvem uma constante, ou muito frequente, movimentação, como serviços de transporte, entrega, instalação/reparação/manutenção, força de vendas, entre outros. Estas funções apresentam baixa dependência das instalações físicas da empresa mas elevada necessidade de interação com o cliente, o que se traduz num reduzido potencial de transição para um modelo remoto.



10 a 20 %
da força de trabalho
no mercado português

Onde?

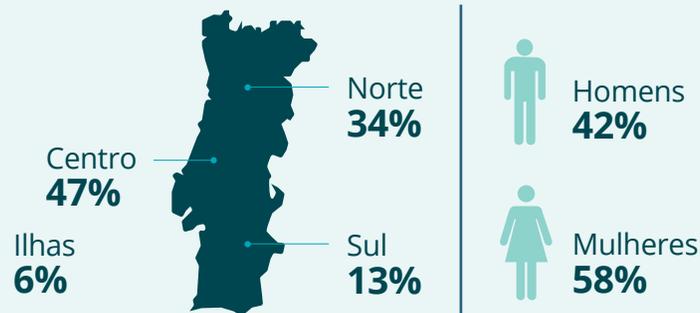
Indústrias onde o arquétipo é mais representativo:

- Transporte
- Logística e distribuição
- Retalho
- Saúde

Quem?

Tipologia de funções que podemos encontrar:

- Motorista
- Estafeta
- Representante de vendas
- Técnico de reparação/ manutenção
- Agente de seguradora
- Prestador de cuidados domiciliários



Principais considerações

- Numa primeira fase de adaptação à realidade pandémica, os principais desafios relacionados com este arquétipo foram:
 - a **segurança dos Colaboradores**, particularmente expostos ao vírus no exercício das suas funções;
 - a **continuidade das operações**, mitigando riscos de infeção/ contágio tanto para os Colaboradores como para os clientes; e
 - a **manutenção da confiança dos clientes** num tipo de serviços naturalmente dependentes da interação/ contacto físico.
- Nesse sentido, além de **medidas focadas diretamente nas condições de saúde e segurança, foi necessário rever procedimentos (tanto internos, como de interação com o cliente) e ajustar a organização de equipas**, mediante a criticidade das atividades e a impossibilidade, ou não, de as suspender.
- Num futuro próximo, antecipamos a resposta a desafios associados à **humanização do trabalho**, com especial atenção ao temas de *well-being* e saúde mental dos Colaboradores. A **formação**, que demonstrou potencial para ser transformada e acelerada através de programas digitais, será também uma prioridade, acompanhando a já por si desafiante tendência de **digitalização do trabalho**.

Desafios de quem trabalha em movimento

Desafios correntes e ações consideradas

Contrariando a tendência na maioria da atividade económica, os serviços tipicamente prestados pelo arquétipo em análise (entrega ao domicílio, distribuição, instalação, reparação e manutenção, cuidados domiciliários) não registaram uma quebra significativa em consequência das restrições impostas ao comércio e circulação de pessoas.

Os desafios esperados foram, assim, intensificados por esta pressão para continuar a operar, o que gerou uma preocupação acrescida para garantir a saúde dos Colaboradores.

Saúde dos Colaboradores

Um dos principais desafios deste arquétipo, cujos Colaboradores enfrentam um elevado grau de exposição ao vírus, decorrente da movimentação associada e do contacto direto com o cliente, consistiu em assegurar o estado de saúde e a segurança dos Colaboradores.

Começaram por implementar-se medidas preventivas, tais como:

- **Fornecimento de equipamento de proteção individual (EPI) e de produtos de higienização;**
- **Estabelecimento de protocolos de desinfeção e manuseamento de objetos.**

Com a evolução da situação pandémica, e considerando que os trabalhadores deste arquétipo pouco controlo têm sobre o ambiente de trabalho ao qual estão sujeitos, este desafio não só se mantém como tem vindo a intensificar-se.

Além das já mencionadas ações de monitorização das condições de saúde dos profissionais numa base frequente, **têm sido adotadas ações de monitorização do cumprimento das medidas preventivas implementadas e de responsabilização em caso de incumprimento** (e.g. envio de uma *selfie* antes de cada serviço para comprovar a utilização de máscara, pedido ao cliente que confirme/ avalie o cumprimento das medidas por parte dos Colaboradores).



Desafios de quem trabalha em movimento

Revisão de procedimentos: nível interno

Dada a constante movimentação destes profissionais para uma grande quantidade e variedade de locais, existe um grau elevado de exposição ao vírus, levando à necessidade de ajustar alguns procedimentos para minimizar riscos de infecção/contágio, tanto para os Colaboradores como para os clientes. A resposta das empresas tem passado por:

- **Alterar e segmentar rotas**, de forma a permitir que cada Colaborador efetue entregas numa amplitude geográfica mais reduzida e concentrada;
- **Rever os procedimentos de higienização e alocação da frota**, de forma a minimizar a partilha de veículos entre Colaboradores, possibilitando, e.g., que levem as viaturas para casa para evitarem cruzar-se com colegas.

Revisão de procedimentos: interação com clientes

Focando na interação com o cliente, o contacto direto é dificilmente evitável, pelo que foi necessário, desde início, manter a confiança dos clientes, nomeadamente no que respeita ao cumprimento das medidas de segurança impostas na sequência do surto pandémico.

Em resposta a este desafio, as empresas têm:

- **Alterado os procedimentos de interação com o cliente** (métodos de entrega como *leave at the door* ou envio pelo elevador, assinatura deixou de ser necessária, possibilidade de pagamento *contactless*, entre outros);
- **Desenvolvido iniciativas de comunicação e de formação dos novos procedimentos aos Colaboradores, sobretudo dirigidas aos responsáveis de equipas** (por oposição a campanhas gerais), dado que permitem um maior acompanhamento e promovem o compromisso (e.g. vídeos *step-by-step* de como manusear uma encomenda, sessões regulares dedicadas exclusivamente aos procedimentos Covid, uma pessoa dedicada ao processo pedagógico das chefias e acompanhamento de Colaboradores);

- **Ajustado a oferta de serviços às alterações dos padrões de procura** (e.g. alteração da frequência e horários dos transportes públicos).

66

A comunicação continua a ser um aspeto crítico, mas nem sempre lhe foi dada a importância que está a ser dada agora. Estamos a trabalhar numa cultura de maior abertura, com a aproximação das pessoas e equipas e um desígnio para comunicar mais e melhor.

Adelaide Martins,
Diretora do Gabinete de Gestão de Pessoas da
Ascendi

99

Desafios de quem trabalha em movimento

Organização de equipas

O aumento de procura dirigido aos serviços tipicamente prestados por este arquétipo, como os serviços de entrega ao domicílio e distribuição, ou a própria impossibilidade de suspender a atividade, conjugados com a importância de garantir a segurança dos Colaboradores, tornam a organização da força de trabalho especialmente desafiante e complexa. As empresas têm apostado em:

- **Definir e coordenar turnos de trabalho coerentes**, ainda que não definitivos, que acomodem situações de ausência de Colaboradores por motivos de doença ou de risco, que evitem sobreposições e que garantam um nível de rotação mínimo dos Colaboradores;
- **Minimizar o número de pessoas a trabalhar**, ainda que garantindo a operação (e.g. assistência em viagem, cuidados domiciliários), o que exigiu **redimensionar as equipas em tempo útil e realocar recursos a atividades não habituais**;

- **Mobilizar Colaboradores de atividades colocadas on-hold** (serviços não essenciais, como manutenção preditiva) **para as mais críticas** ou que necessitem de reforços de recursos.

66

Nos CTT prestamos um serviço essencial, assegurando a ligação entre pessoas e empresas. Assumimos assim um papel importante de suporte à economia nacional e ao País. A grande maioria dos nossos Colaboradores trabalha no terreno, não se aplicando o *remote work*. No atual cenário de pandemia, foi necessário pensar e agir com celeridade, a cada momento, na forma como estamos a operar e com foco total na proteção das nossas pessoas e dos nossos clientes e na manutenção e continuidade da nossa atividade.

Marisa Garrido,
Diretora de Pessoas e Cultura dos CTT

99



Desafios de quem trabalha em movimento

Desafios previstos para o futuro próximo

Well-being

Os trabalhadores deste arquétipo, especialmente expostos ao vírus, cada vez mais procuram incentivos que vão para além da componente salarial e modelos de trabalho que os valorizem. Assim, **as empresas contam apostar na humanização do trabalho (i.e. priorização do bem-estar dos Colaboradores enquanto pessoas e não só enquanto trabalhadores), nomeadamente através do desenvolvimento de programas de well-being que incluam a avaliação do estado de saúde mental** dos Colaboradores e a disponibilização de apoio médico e psicológico personalizados.

“ A saúde e bem-estar físico e psicológico vão ser tópicos obrigatoriamente endereçados nas organizações. É nossa responsabilidade ir acompanhando as pessoas e saber como se sentem física e emocionalmente para que o teletrabalho seja bem feito e produza resultados. ”

Teresa Ramalho,
Future of Work Manager at Fidelidade

Formação

Apesar das restrições impostas pelo vírus, será necessário continuar a formar Colaboradores, quer por alteração de processos, quer por necessidades de *upskilling* ou mesmo mudança de competências associada a alteração de funções. Assim, **prevê-se a criação de programas de formação com algum nível de personalização por função, sobretudo alavancados no formato digital** (*e-learning*s, *apps*, plataformas de agregação e partilha de conhecimento, parcerias com instituições de conhecimento e formação...).

“ 81% do plano formativo foi cumprido em formato online, o que nos leva a antecipar um *shift* para um modelo de *blended learning*, assim como uma aceleração da digitalização de outros processos de RH. ”

Teresa Barreiro,
Diretora de Recursos Humanos da REN

Desafios de quem trabalha em movimento



Digitalização do trabalho

Com pressões para serem adotadas formas de trabalhar com menor interação pessoal e contacto físico, será imperativo endereçar a digitalização do trabalho.

Antecipamos que sejam feitos esforços no sentido de:

- Assegurar a conectividade básica de todos os Colaboradores em movimento (dados móveis, localização em tempo real, VPN, autenticação individual, etc.);
- Promover a utilização de *wearables* para, e.g., proporcionar a distribuição e monitorização de tarefas e a comunicação entre equipas;
- Facilitar o *tracking* de entregas/prestação de serviços em tempo real por parte dos clientes.

2.5

Desafios de quem trabalha no escritório

Desafios passados e futuros associados a quem trabalha no *back-office*



Desafios de quem trabalha no escritório

A minha equipa foi rapidamente mobilizada para trabalhar em casa assim que a Covid-19 surgiu. No início, foi um desafio, **passámos a maior parte do tempo em calls e realizámos várias reuniões diárias de alinhamento.**

Felizmente, a maioria de nós conseguiu adaptar-se. Mas alguns colegas mais velhos têm dificuldades com estas novas tecnologias e com o trabalho virtual. Também **sentimos falta dos convívios de equipa!**

Carla, Contabilista



Estou muito orgulhoso da mobilização que fizemos para o trabalho remoto. No geral, fomos muito bem sucedidos mas, **mas, numa fase diferente da pandemia, surgem novas preocupações.** Vamos ser capazes de cumprir as metas de retenção? Como manter os níveis de engagement e as dinâmicas de equipa? Devemos formar as pessoas com menos experiência em tecnologia?

Por último, **o modelo de trabalho (remoto versus presencial) não é binário. Devemos encontrar um equilíbrio.**

Chief People Officer



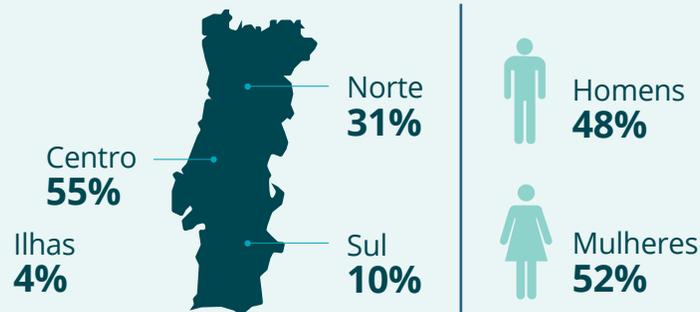
Desafios de quem trabalha no escritório

Trabalhadores de escritório

Enquadram-se neste arquétipo todos os Colaboradores de funções corporativas como Recursos Humanos, Finanças, TI, etc., com baixa dependência das instalações físicas da empresa e baixa necessidade de interagir pessoalmente com as equipas, clientes, fornecedores e restantes *stakeholders*, pelo que têm elevado potencial de desempenhar as suas funções remotamente.



20 a 30 %
da força de trabalho
no mercado português



Onde?

Indústrias onde o arquétipo é mais representativo:

- Tecnologia
- Telecomunicações
- Seguradoras
- Serviços profissionais
- Banca e mercados de capitais

Quem?

Tipologia de funções que podemos encontrar:

- Técnico de recursos humanos
- Técnico de arquitetura de redes
- Técnico de análise de risco
- Assistente de compras
- Consultor

Principais considerações

- No momento zero e no regresso aos escritórios após o confinamento, os principais desafios enfrentados relacionaram-se com a **segurança dos trabalhadores e risco de contágio nos escritórios**, particularmente em zonas de lazer, salas de reunião e *open spaces* com elevada ocupação. Começou-se assim a **monitorizar as taxas de ocupação, escalonar idas para o escritório, definir percursos de circulação, reconfigurar espaços e limitar ocupação e job stations disponíveis** e, naturalmente, **transferir os profissionais de back-office para teletrabalho**.
- O teletrabalho, por sua vez, criou desafios ao nível da **adaptação de processos administrativos, adoção de ferramentas de comunicação, revisão de mecanismos de gestão e supervisão** e, conseqüentemente, desafios a nível de **desconexão das equipas e quebra na cultura e identidade organizacional**.
- Para responder a estes desafios, assistimos a uma **aceleração da digitalização de processos, à atribuição de equipamentos de comunicação e conectividade, e a novas rotinas de acompanhamento e de envolvimento das equipas com a Organização**.
- As empresas analisadas ambicionam endereçar, num futuro próximo, desafios relacionados com a necessidade de **novas configurações do workplace – escritório e home office** e oportunidades geradas no âmbito do Futuro do Trabalho, nomeadamente a **crecente digitalização de processos como a Formação**.

Desafios de quem trabalha no escritório

Desafios correntes e ações consideradas

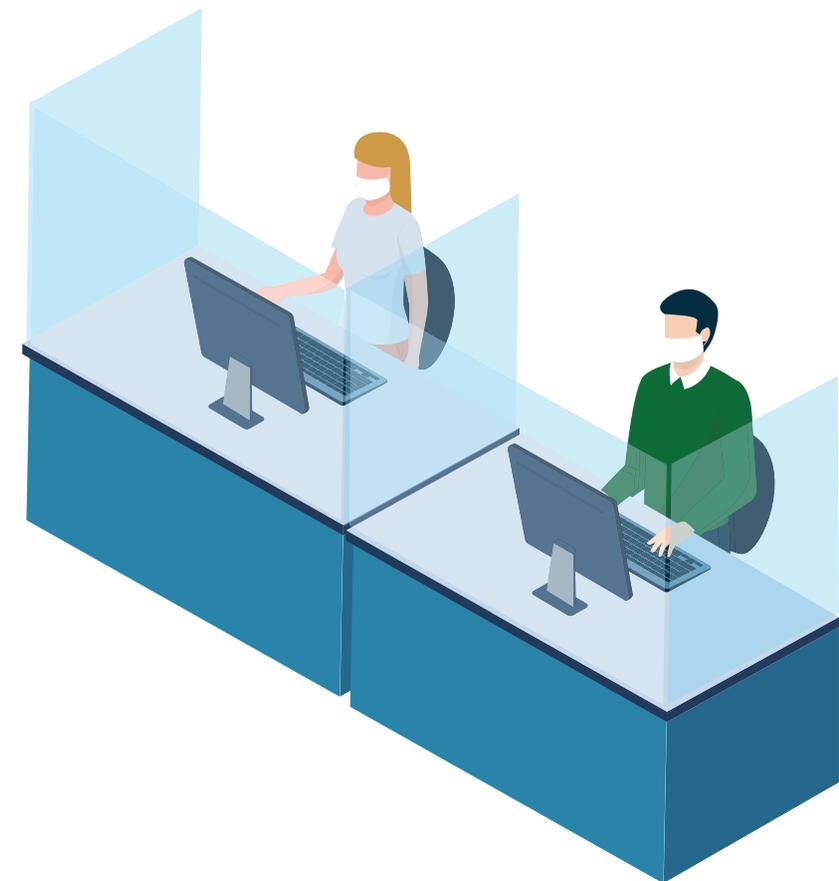
A pandemia veio acelerar um Futuro do Trabalho que a maioria das organizações já conhecia e incorporava na sua operação, criando oportunidades inesperadas, nomeadamente na **transição para um modelo híbrido entre o trabalho físico e o remoto, assim como totalmente remoto**, particularmente para os trabalhadores de escritório.

Risco de contágio nos escritórios: momento zero

O primeiro desafio enfrentado pela força de trabalho presente no escritório foi o **risco de contágio nas sedes e restantes edifícios, nomeadamente em *open spaces* com elevada ocupação** e áreas comuns como refeitórios, áreas de circulação e de convívio.

Numa fase inicial as empresas adotaram medidas como:

- **Disponibilização de materiais de higienização** de forma distribuída pelos escritórios e de **kits preventivos de segurança** aos trabalhadores com necessidade de viajar (álcool gel, máscaras, *quick-guides* com procedimentos em caso de verificação de sintomas);
- **Colocação de todos os Colaboradores em funções compatíveis com teletrabalho a desempenhar funções remotamente**, o que por sua vez levou a um conjunto de desafios que abordaremos posteriormente neste estudo.



Desafios de quem trabalha no escritório

Redução do risco de contágio: regresso aos escritórios

Nos períodos em que o teletrabalho não foi uma realidade e na fase de regresso ao “novo normal” da maioria das empresas, a Covid-19 trouxe desafios acentuados no **cumprimento das regras de segurança, protocolos de higienização e desinfeção** dos escritórios e cumprimento das normas de **distanciamento social** para, por um lado, cumprir com as indicações da Direção Geral da Saúde e, por outro, permitir a sensação de segurança e confiança na empresa pelos trabalhadores ao regressar.

Para dar resposta a estes desafios a maioria das empresas promoveu uma série de medidas, nomeadamente:

- **Monitorização e controlo das taxas de ocupação** do escritório;
- **Medição da temperatura e realização de testes à Covid-19;**

- **Distribuição de pulse surveys** para averiguar o estado de saúde, potencial de contágio e necessidades específicas dos Colaboradores, assim como monitorizar cadeias de contágio, casos suspeitos e casos verificados de Covid-19;
- **Escalonamento de idas para os escritórios;**
- **Definição de percursos** para circulação nos escritórios;
- **Alteração da configuração dos espaços e limitação de número de pessoas** em elevadores, salas de reunião, zonas de lazer e áreas comuns como as cantinas;
- **Limitação das job stations** disponíveis e separação física dos espaços;
- **Distribuição de materiais** de higienização e de proteção individual, como a máscara, muitas vezes adaptada ao *branding* da empresa.

66

A mudança para o modelo remoto não foi apenas como resposta à pandemia. Já definimos o modelo híbrido do futuro, a longo prazo. Tem como princípio dar a possibilidade de 2 dias remotos por semana, para funções produtivas em teletrabalho.

99

Paula Carneiro,
Head of Global People Experience Unit at EDP

Desafios de quem trabalha no escritório

34%

dos profissionais em Portugal que consideram que o seu trabalho poderia ser desempenhado remotamente antes da pandemia, afirma que não tinham as infraestruturas necessárias (16%) ou que pessoalmente não tinham acesso às infraestruturas (18%).

Fonte: Deloitte Insights, May the workforce be with you – The voice of European workforce 2020



Adaptação de processos administrativos e de suporte

Embora algumas empresas tivessem já adotado medidas de flexibilidade no contexto dos modelos híbridos e trabalho remoto, a maioria enfrentou a **necessidade de adaptar os seus processos de suporte**, mas também alguns processos de negócio, **de forma a assegurar a continuidade das operações**. Para o efeito foi necessário:

- **Mobilizar todos os postos trabalho fixos para um contexto de *home office***, garantindo a manutenção das condições e acessos necessários, como foi o caso das operações de *contact center*, assim como de todas as operações com recurso a PCs e *desktops* fixos, telas de visualização, *ateliers*, etc.;
- **Acelerar a digitalização de processos administrativos** até então executados com base na interação pessoal e suporte físico de documentação e arquivos, criando ferramentas de assinatura digital, submissão de documentação de forma digital, etc., e **colmatar entraves a nível de conectividade e segurança de informação**.

Comunicação e colaboração

Para os postos de trabalho mais flexíveis, foi necessário **garantir a adoção de novas ferramentas de colaboração, de comunicação e de gestão de projeto**. Assistimos durante os meses de confinamento a uma adoção massiva de novas ferramentas de videoconferência. Estas transições exigiram a **mobilização de equipas de formação e criação de guias de referência rápida** para os utilizadores com menor destreza digital.

Foi também necessário atribuir computadores portáteis e telemóveis de forma transversal aos Colaboradores de *back-office*, para assegurar conectividade e capacidade de “*work from anywhere*”.

66 Começámos desde janeiro a trabalhar em parceria com as diferentes áreas, nomeadamente com os SI. A título de planeamento para a transição massiva para teletrabalho, duplicou-se a capacidade de infraestrutura de VPN e comunicações, testaram-se os acessos aos serviços e aplicações, reforçaram-se os mecanismos de segurança para acessos remotos, prepararam-se cerca de 100 *laptops* para os casos em que não estavam atribuídos e operacionalizou-se a evolução das soluções de colaboração e *webconference* existentes.

Teresa Barreiros,
Diretora de Recursos Humanos da REN

Desafios de quem trabalha no escritório

Mecanismos de acompanhamento e controlo da produtividade

Na sequência da mobilização da força de trabalho para um modelo de *remote work*, os gestores de equipa sentiram dificuldade na manutenção dos níveis **de supervisão e controlo sobre a produtividade e o tempo “online”** das suas equipas, nomeadamente devido a um menor contacto direto e constante que resultou numa perceção de redução dos níveis de produtividade dos trabalhadores durante o horário de trabalho (maioritariamente associados ao cuidado dos filhos em *home school*).

Para responder a este desafio, algumas das medidas instauradas foram:

- **Criação de uma rotina de contactos virtuais frequentes com as equipas** (e.g. *check-ins* e *check-outs* diários ao início e final do dia de trabalho);
- **Adoção de ferramentas de monitorização da força de trabalho e da sua atividade online**, o que necessariamente traz desafios no campo da ética e proteção de dados, ainda por endereçar;

- **Flexibilização do horário de entrada e saída**, para mitigar a eventual redução da produtividade em horário “normal” causada pela prestação de cuidados aos filhos;
- Noutros casos deu-se uma **transição natural para uma cultura de responsabilização individual, autonomia e orientação à entrega do resultado final**.

76%

Dos líderes de RH afirma que a principal reclamação dos Colaboradores durante o confinamento consistiu no facto de sentirem maior preocupação dos seus gestores sobre a sua produtividade e envolvimento num contexto de trabalho remoto¹.

Fonte: ¹ Gartner, Coronavirus in Mind: Make Remote Work Successful, March 2020

66

A equipa de *People & Organization* saiu fortalecida da crise pandémica, sendo que é necessário manter o posicionamento como parceiro de negócio, seja através de *HR analytics* associado às diferentes áreas, ou do reforço do papel dos *HR account managers* no dia a dia do negócio.

Catarina Tendeiro,
Head of Human Resources do Grupo Ageas Portugal

99

Desafios de quem trabalha no escritório

Adaptação a novos níveis de carga de trabalho

Uma das consequências mais críticas provocada pela Covid-19 tem sido o seu impacto económico, pelo que muitas empresas **anteciparam-se na revisão de orçamentos e focaram-se na redução de custos**. Assim sendo, e impulsionado pelo facto de os Colaboradores de escritório se encontrarem em **teletrabalho e por vezes sem acesso a ferramentas de trabalho** das infraestruturas, muitas das empresas analisadas neste estudo presenciaram uma **redução no volume de negócio e de trabalho associado**. Algumas das soluções que têm sido implementadas para responder a estes desafios foram:

- **A redução de horários de trabalho;**
- **A antecipação de períodos de férias;**
- **A adesão a licenças sem vencimento**, com o objetivo de minimizar o impacto do eventual término de contratos de trabalho.

Conexão das equipas de *back-office*

Outra consequência do teletrabalho relaciona-se com a **quebra nas rotinas, dinâmicas e cultura de equipa e da própria Organização**. As iniciativas de mitigação para manter ou restabelecer os níveis de conexão entre equipas de *back-office* com os líderes, e identificação organizacional têm passado por:

- **Webinars e conferências virtuais** com o objetivo de comunicar objetivos e resultados, informar e envolver os Colaboradores;
- **Organização de eventos de *team building*** virtuais e iniciativas de Gamificação e interação inter equipa;
- **Comunicação corporativa frequente via e-mail;**
- **Comunicação muito próxima com os responsáveis de equipa** para fomentar o contacto e realização de reuniões periódicas com os Colaboradores.

Por outro lado, muitas das empresas analisadas têm feito **esforços notórios em termos de segurança para acelerar o regresso** dos Colaboradores aos escritórios.

“ O grande desafio que temos pela frente é ajudar as lideranças a serem capazes de manter as equipas lúcidas, alinhadas e a trabalhar em pleno. Temos procurado promover ferramentas tão simples como a instituição da 5ª feira de manhã sem reuniões ou cafés virtuais de 15 em 15 dias, para as ajudar nesse caminho. E vai ser fundamental mudar o *mindset* e a forma de gerir as equipas, passando o foco do processo para o *output*. Acreditamos que é nos *layers* intermédios de liderança que temos de atuar para assegurar esta mudança de paradigma. ”

Isabel Borgas,
People & Organization Director at NOS

Desafios de quem trabalha no escritório

Desafios previstos para o futuro próximo

Novas configurações dos escritórios e espaços de trabalho

O modelo híbrido de trabalho para os trabalhadores de escritório veio para ficar, pelo que as empresas enfrentam desafios no futuro próximo relacionados com a **flexibilidade e adaptabilidade dos escritórios e job stations**, que se devem coadunar com diferentes necessidades e que se querem altamente flexíveis a diferentes objetivos no futuro, alterações contextuais e a eventuais novas vagas da pandemia. Para mitigar este desafio as empresas devem realizar exercícios de **dimensionamento a médio e longo prazo (workforce planning)**. Uma provável redução do número de Colaboradores a *full-time* nos escritórios (apenas 4% dos profissionais deseja regressar a *full-time* aos escritórios após a pandemia²), cria oportunidades de poupança e criação de valor que devem ser consideradas (e.g. transitando para espaços de menor dimensão, em localizações diferentes e rentabilizando os atuais escritórios através de arrendamento parcial ou total).

No caso do contexto de *home office*, parte integrante do *workplace* atual, outra necessidade identificada pelas empresas é a de introduzir no pacote de benefícios ferramentas que permitam **melhorar as condições de trabalho dos Colaboradores em casa**, com a atribuição de equipamentos de *home office* (por vezes no formato de vales), comparticipação dos pacotes de telecomunicações fixas e móveis, entre outros.

82%
das empresas planeia permitir que os Colaboradores trabalhem parcialmente em *home office* e 47% irá provavelmente permitir um modelo remoto a *full-time* após a pandemia¹.

Fonte: ¹ Robert Walters;
² Gartner, Press release July 14, 2020.

66 A própria ideia de *workplace* vai mudar: novos conceitos e ideias podem surgir. Por exemplo, queremos ter mais auditórios e espaços de trabalho colaborativos ou, por as pessoas estarem menos dias no escritório e poderem optar por viver fora dos centros urbanos, seria interessante as empresas terem residências ou até espaços de *co-working*? Seria interessante ter vários postos de trabalho espalhados pelo país e evitar a deslocação das pessoas de outras zonas para os grandes centros urbanos?

99
Teresa Ramalho,
Future of Work Manager at Fidelidade

Desafios de quem trabalha no escritório

“ Estamos já a estudar novas formas de trabalho para o futuro e, nestes tempos mais recentes, estivemos focados na reformulação das áreas de trabalho e nas áreas sociais comuns, especialmente nos serviços centrais e de apoio, com vista a termos espaços mais agradáveis, com facilidade de circulação, devidamente equipados, com boa sinalização e que permitam evitar ajuntamentos de pessoas.

Marisa Garrido,
Diretora de Pessoas e Cultura dos CTT

”

Por um lado, o *workplace design* deve reconsiderar a **configuração dos espaços de trabalho, distribuição entre espaços colaborativos, salas de reunião, espaços de criatividade, espaços de trabalho abertos, hubs tecnológicos, etc. e, por outro, deve prever que estes sejam rapidamente ajustáveis a eventuais alterações da envolvente.**

Processos de recrutamento e seleção de *back-office*

No regresso à normalidade, o **restabelecimento dos níveis de contratação até então desacelerados deve ser feito de forma cautelosa, flexível e que confira resiliência à estrutura no contexto de recuperação.** Os futuros processos de recrutamento para as funções de *back-office* são por isso um desafio, na medida em que:

- Devem ser consideradas novas competências nos processos de seleção para funções corporativas e de suporte como a **destreza digital e capacidade para trabalhar remotamente;**
- Surge a oportunidade de incluir **fontes de talento alternativas** nos processos de recrutamento, **nomeadamente com recurso à *gig economy***, trabalhadores independentes, *outsourcing* e até mesmo a criação de parcerias internas para partilha de talento dentro da Organização. Assim, é possível **minimizar risco nos processos de recrutamento e alargar a *pool* de recursos disponíveis**, algo que até hoje não era uma realidade predominante nas empresas incluídas neste estudo.

Desafios de quem trabalha no escritório

Crescente digitalização dos processos

A maioria das empresas analisadas no presente estudo, está consciente das oportunidades e desafios gerados pela pandemia no campo da digitalização de processos e também da criação de novos processos e soluções associados aos modelos de trabalho híbridos, e.g., com a **criação de aplicações *mobile* para a gestão de ocupação e presenças em trabalho remoto.**

As empresas analisadas consideram que **a formação foi o processo de gestão de talento com uma transformação mais acelerada pela pandemia,** na medida em que a transição para formação *online* permite reduzir custos, aumentar as horas de formação e alargar o catálogo de formações *self-service* à medida dos formandos.

É, por isso, com naturalidade que estas empresas ambicionam evoluir para um modelo *blended* de formação para o futuro, embora este exija uma abordagem de gestão própria e que deve ser ainda construída, constituindo portanto um desafio ainda por endereçar.

66 É preciso separar duas tipologias de decisão: as decisões de gestão em contexto de pandemia e as decisões mais perenes que podem ser alavancadas no futuro, pelo que temos de decidir que aprendizagens do contexto de pandemia pretendemos capitalizar para o futuro

Elsa Carvalho,
Diretora Central de Recursos Humanos da Caixa
Geral de Depósitos

99



3.

Conclusões e recomendações para continuar a evolução do Futuro do Trabalho

Conclusões e recomendações para continuar a evolução do Futuro do Trabalho

A reação à crise

As empresas portuguesas foram apanhadas de surpresa pela pandemia mas, de uma forma geral, a sua capacidade de resposta foi positiva e célere, tendo sido capazes de definir e implementar iniciativas que salvaguardassem a operação e a saúde dos Colaboradores. Também por parte dos Colaboradores, estas medidas foram recebidas de forma positiva, conseguindo adaptar-se às novas ferramentas digitais e novas metodologias de trabalho.

O foco inicial das empresas foi no sentido de assegurar a eficácia, garantindo a continuidade das operações e o cumprimento das normas de saúde estabelecidas pelas entidades competentes (e.g. gabinetes de crise, reconfiguração dos espaços de trabalho, organização de equipas, priorização de atividades). O foco na eficiência foi colocado *on-hold* para ações futuras.

A comunicação e o envolvimento da gestão de topo, numa lógica *top-down*, foram fundamentais para garantir a confiança dos Colaboradores ao longo de todo o processo. Desde o acompanhamento das equipas ao longo dos diferentes momentos à orientação pedagógica das mesmas, este envolvimento foi essencial para fomentar o espírito de pertença e colaboração de todos.



Conclusões e recomendações para continuar a evolução do Futuro do Trabalho

A re-arquitetura do trabalho

Após esta jornada de transformação, verificámos que os conceitos de *work*, *workforce* e *workplace* não estão cristalizados e vão continuar a evoluir. De facto, é possível agrupar as principais conclusões deste estudo nestas três dimensões:

Work

A situação pandémica assumiu-se como um acelerador tecnológico e agilizou os métodos e processos de trabalho das equipas, com a adaptação e rapidez como requisitos essenciais; no entanto, temas como a literacia digital, *blended learning* (formação presencial combinada com ferramentas de *e-learning*) e *cyber security* são alguns dos temas a endereçar no futuro imediato.

Workforce

Assistiu-se a uma flexibilização da força de trabalho, com a polivalência das equipas e priorizando a alocação de capital humano para as atividades críticas do negócio.

Adicionalmente, as empresas assumiram-se, mais do que nunca, como instituições de apoio ao Colaborador, com foco e preocupação para temas de *health & wellness*, reforçando o seu papel de responsabilidade social interna.

Workplace

As empresas adaptaram os postos de trabalho no sentido de garantir o cumprimento das novas normas e políticas de distanciamento social e a transição para o trabalho remoto foi verdadeiramente disruptiva. Esta dimensão veio revelar que o **espaço físico de trabalho assume mais relevância do que se pensava, condicionando formas de trabalhar, dinâmicas de equipa e supervisão e até a perceção dos clientes.**

Conclusões e recomendações para continuar a evolução do Futuro do Trabalho

O advento do Novo Coronavírus veio acelerar e, ao mesmo tempo, alterar a transformação do Futuro do Trabalho. Nesta linha de previsão de que continue a evoluir, partilhamos a nossa visão sobre o percurso a adotar num futuro próximo:

Sistematizar as novas práticas adotadas

Grande parte das medidas implementadas de forma pragmática em resposta à crise vieram a revelar-se sub-ótimas pela celeridade com que foram introduzidas. Assim, é agora altura de **solidificar as políticas e clarificar os modelos de trabalho**. Falamos de assegurar a conectividade e garantir a disponibilidade de equipamentos, mas também de estabelecer políticas de *work from home*, definir *pools* de trabalho que permitam substituir Colaboradores em situações de ausência, entre outras. Em suma, sugerimos **rever os modelos de gestão de pessoas e consolidar as políticas de trabalho e gestão de equipas**.

Focar na humanização do trabalho

Deve ser priorizada a resposta a alguns desafios que, apesar de já serem reconhecidos como relevantes, ainda não foram endereçados. Alguns foram identificados ao longo deste documento e permitirão **continuar a fazer evoluir a re-arquitetura do work, workforce e workplace**. Salientamos os seguintes:



Reconfigurar a formação, apostando na sua digitalização;



Trabalhar a liderança e as dinâmicas de equipa, incluindo a relação chefia-chefiado;



Fomentar *engagement* e compromisso dos Colaboradores;



Endereçar a transformação cultural e a identidade coletiva, que unifique as formas de estar na empresa.

Monitorizar o impacto

Existe espaço para aprofundar o acompanhamento de métricas, quer ao nível da função RH, quer ao nível do impacto no negócio, já que atualmente ocorre sobretudo com foco nas condições de saúde. Propomos, por isso, **tangibilizar a criação de valor das iniciativas a implementar, medindo o respetivo impacto em dimensões concretas**:

1. **Aumento de produtividade**, para as medidas mais focadas na engenharia de processos, por exemplo;
2. **Reputação da marca**, através de indicadores como *engagement* nas redes sociais ou atratividade enquanto entidade empregadora;
3. **Minimização do risco operacional**, via número de ausências, por exemplo;
4. **Aumento de *engagement* dos Colaboradores**, medindo taxas de *turnover* ou indicadores de satisfação;
5. **Condições de saúde e segurança** à semelhança do que já vem sendo feito, através de dados de casos ativos, ocupação do *workplace* etc.

Agradecimentos

Deixamos um especial agradecimento aos líderes que nos apoiaram na criação deste estudo, contribuindo com partilha de experiências e testemunhos reais. Sendo este um estudo sobre a realidade portuguesa, não faria sentido fazê-lo sem os contributos das maiores empresas do país.

Em concreto, agradecemos a disponibilidade das seguintes pessoas:

AGEAS

Catarina Tendeiro

Ascendi

Adelaide Martins e Teresa Santos

Caixa Geral de Depósitos

Elsa Carvalho

CTT - Correios de Portugal

Marisa Garrido

EDP

Paula Carneiro, José Pedro Borges e João Estanqueiro

Fidelidade

Teresa Ramalho

NOS

Isabel Borgas

REN

Teresa Barreiros

SONAE MC

Sofia Castro e João Miguel Santos

The Navigator Company

Paula Castelão e Thiago Frazão

Contactos



Diogo Santos
Partner
disantos@deloitte.pt



Nuno Carvalho
Partner
ncarvalho@deloitte.pt



João Paulo Domingos
Partner
jdomingos@deloitte.pt



Paula Mateus
Partner
pmateus@deloitte.pt



Joana Russinho
Associate Partner
jrussinho@deloitte.pt



Sandra Reis
Associate Partner
sareis@deloitte.pt



João Pita Negrão
Senior Manager
jnegrão@deloitte.pt



Margarida Uva
Senior Manager
muva@deloitte.pt



Andreia Martins
Master Lead Specialist
andreimartins@deloitte.pt



António Lavrador
Master Lead Specialist
alavrador@deloitte.pt



João Carp
Manager
jocarp@deloitte.pt



Samuel Gonçalves
Manager
samgoncalves@deloitte.pt



Elisabete Castro
Manager
elisacastro@deloitte.pt



Gabriela Machado
Manager
gamachado@deloitte.pt



Carolina Aguiar
Senior Consultant



Joana Carvalho
Senior Consultant



Joana Encarnação
Senior Consultant



Luísa Van Zeller
Senior Consultant

Deloitte.

“Deloitte” refere-se a uma ou mais firmas membro e respectivas entidades relacionadas da rede global da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”). A DTTL (também referida como “Deloitte Global”) e cada uma das firmas membro são entidades legais separadas e independentes. A DTTL não presta serviços a clientes. Para mais informação aceda a www.deloitte.com/pt/about.

A Deloitte é líder global na prestação de serviços de audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax e serviços relacionados. A nossa rede de firmas membro compreende mais de 150 países e territórios e presta serviços a quatro em cada cinco entidades listadas na Fortune Global 500®. Para conhecer o impacto positivo criado pelos aproximadamente 312.000 profissionais da Deloitte aceda a www.deloitte.com.

Esta comunicação contém apenas informação de carácter geral, pelo que não constitui aconselhamento ou prestação de serviços profissionais pela Deloitte Touche Tohmatsu Limited, pelas suas firmas membro ou pelas suas entidades relacionadas (em conjunto a “Rede Deloitte”). Deve aconselhar-se com um profissional qualificado antes de tomar qualquer decisão que possa afetar as suas finanças ou negócio. Nenhuma entidade da Rede Deloitte pode ser responsabilizada por quaisquer danos ou perdas sofridos por quem haja baseado a sua decisão nesta comunicação.