

ANÁLISE DA SITUAÇÃO EM ESPANHA E PORTUGAL

As mudanças do modelo de trabalho em tempos da Covid-19: as pessoas e os espaços



SETEMBRO 2020

Índice

Introdução	3
1. O cenário antes da pandemia	4
2. Aceleração da implementação de um novo modelo de organização e de gestão	6
O espaço físico de trabalho e os novos serviços	7
A cultura corporativa	8
A mudança no modelo de liderança	10
Digitalização e teletrabalho	11
3. Novos princípios para a relação profissional e a experiência do trabalhador	13
Percepção de segurança e saúde	14
Flexibilidade organizacional e confiança	15
4. O local de trabalho supera os seus limites	17
Redefinição dos escritórios como ponto de encontro para clientes e colaboradores:	
novas necessidades e exigências	18
Hipersegurança, versatilidade e representatividade	19
Nova função da residência como extensão do escritório	21
5. Novos serviços para um novo modelo centrado nas pessoas	22
Ajuda na implementação de novas tecnologias	23
Novas necessidades no escritório do teletrabalhador	25
6. Conclusões	26
Agradecimentos	28
Sobre a ISS	29

Introdução

Desde o passado mês de março, estamos imersos na emergência do coronavírus que alterou as nossas vidas, a nossa saúde e o nosso trabalho. Perante o seu extraordinário impacto, consideramos necessário impulsionar o presente estudo, que analisa como as mudanças que a pandemia causou afetam as pessoas e os seus espaços de trabalho, no ambiente empresarial.

Desde então, os indicadores macro e microeconómicos caíram. Pelo contrário, outros fatores de transformação, como o teletrabalho e a digitalização, viram o seu protagonismo crescer. Em Espanha, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), no início de 2020, apenas 4% dos espanhóis trabalhava de forma regular no seu domicílio. Depois do confinamento, esta percentagem alcançou 34%, segundo um estudo do Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IvieLab). No entanto, o relatório da *Sociedad Digital em Espanha 2019* da Fundação Telefónica salienta que o tecido empresarial, em especial as PME, têm ainda um longo caminho digital a percorrer: 16% tem um plano de transformação digital e apenas 3,5% pode considerar que concluiu com êxito a sua transformação digital. Em Portugal, de acordo com o Eurostat, em 2019 apenas 6,5% dos portugueses trabalhavam de forma regular a partir de casa. Durante o confinamento, e segundo dados do INE (Instituto Nacional de Estatística) a percentagem de empresas com trabalhadores em teletrabalho situa-se em 58%. No entanto, um estudo da EY sobre a maturidade digital das empresas portuguesas, sublinha que para o tecido empresarial, a transformação digital não é novidade para a larga maioria dos participantes no estudo: apenas 5% reporta não ter iniciado o processo e 10% estar em fase de início, sendo que apenas uma empresa reporta não ter qualquer planeamento neste âmbito. Das restantes, 40% já iniciou o processo há mais de 5 anos.

Na ISS acreditamos que podem surgir oportunidades com as crises. Neste caso atual, temos a oportunidade (e a obrigação) de redefinir os nossos espaços de trabalho em escritórios e sedes corporativas atendendo, entre outros, a critérios que respondam de forma muito mais próxima à experiência de trabalho num ambiente seguro, saudável e favorável à confiança, responsabilidade e trabalho em equipa.

Contribuir para o avanço deste inevitável caminho de mudança é o principal objetivo do estudo, elaborado através de um olhar ibérico e fruto do conjunto de colaboradores e gestores de Espanha e Portugal. Agradecemos de forma muito sincera a participação voluntária de mais de 800 colaboradores e de uma centena de gestores que responderam às perguntas gerais do questionário, bem como aos 19 gestores que partilharam a sua avaliação do impacto, da reação e das alterações que a pandemia provocou nas suas organizações. Sem a colaboração de todos eles e, em especial, da Sagardoy Business & Law School e IMD Business School, este estudo não teria sido possível.

Dos resultados do estudo considero fundamental destacar dois aspetos muito relevantes, nos quais os colaboradores e os gestores concordam. Em primeiro lugar, a resiliência do tecido empresarial, que tem sido capaz de se adaptar ao novo cenário de gestão da incerteza superando diversas dificuldades. Em segundo lugar, o facto desta reação ter sido possível graças ao envolvimento dos colaboradores a todos os níveis. Na ISS somos especialistas na gestão de pessoas, capacitando-as para oferecer serviços às empresas. Por isso, retemos estes dois aspetos. Todos o devemos fazer.

Temos pela nossa frente meses de incerteza e de mudanças disruptivas e a nossa maior satisfação será que este estudo possa contribuir de alguma forma para ajudar a configurar o novo modelo de trabalho na época da COVID-19.

JAVIER URBIOLA

Presidente Executivo da ISS Ibéria



O cenário antes da pandemia

A pandemia da COVID-19 alterou completamente qualquer previsão de crescimento económico calculada no início do ano. Revolucionou também os modelos de trabalho existentes, com a implementação do teletrabalho como solução de urgência para gerir o primeiro impacto.

Este estudo visa uma reflexão mais aprofundada sobre este processo, com base na análise do impacto destas alterações, em aspetos como estratégias de transformação digital, relações entre empresas e colaboradores, ou redefinição de espaços físicos de trabalho e serviços relacionados com os mesmos.

O cenário antes da pandemia

Antes do início da pandemia, as previsões de crescimento das economias espanhola e portuguesa para 2020 eram moderadamente otimistas: o relatório de outubro de 2009 do Fundo Monetário Internacional previa um aumento de 1,8% do PIB espanhol, de 1,6% do PIB português e de 3,4% da economia mundial.

Apenas seis meses depois, as medidas de confinamento e a estagnação da economia face à pandemia provocaram graves quedas do PIB, tanto a nível interno como a nível mundial. Em Espanha, as previsões de crescimento da Autoridade Independente de Responsabilidade Fiscal (AIReF) do mês de julho estimam uma queda do PIB espanhol para este ano entre 10,1% e 12,4%. Em Portugal, as previsões de crescimento do Banco de Portugal estimam em junho uma queda do PIB português para este ano de 9,5%. O intervalo de variação é em função dos possíveis cenários resultantes da evolução da pandemia. A nível mundial, o FMI estima que a queda atingirá os 5% no final do ano.

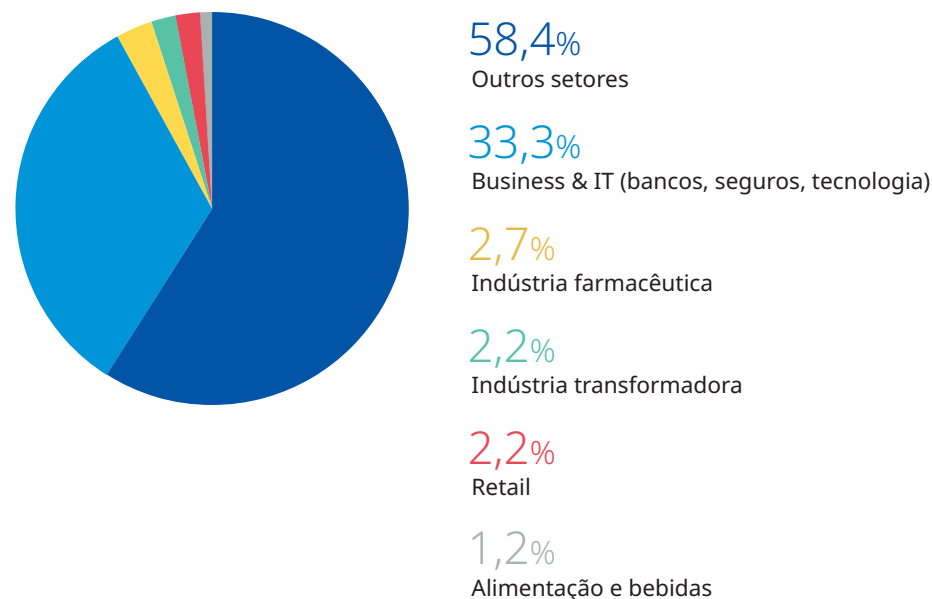
No que diz respeito ao emprego, em Espanha o mesmo baixou em 1.074.000 pessoas no segundo trimestre, segundo o Questionário da População Ativa (EPA). Este número não inclui as pessoas abrangidas pela Regulamentação Temporária do Emprego (ERTE) com suspensão da atividade laboral, que o Serviço de Estatística da União Europeia (Eurostat) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT) que se aplica na EPA continua a considerar como “em atividade”. Por sua vez, 16,20% dos colaboradores (3.015.200) trabalharam mais de metade dos dias na sua residência, face aos 4,81% observados em 2019. Em Portugal, o desemprego situou-se em 5,6% no segundo trimestre, segundo o INE (Instituto Nacional de Estatística). Este número não inclui as pessoas abrangidas pelo lay-off com suspensão da atividade laboral. Por sua vez, no segundo trimestre de 2020, o número de teletrabalhadores em Portugal cresceu 23,1% para mais de um milhão de pessoas, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), face aos 6,5% observados em 2019.

O impacto da pandemia está a ser muito austero em todo o mundo, mas a resiliência das organizações empresariais que se traduz na resposta do capital humano, está a conseguir em muitos dos casos parar o impacto, articulando uma resposta coordenada. Esta capacidade de resiliência abrange a transformação da gestão e de liderança empresarial e as mudanças profundas no mercado de trabalho, mas também a forma como as empresas desenvolvem a sua atividade em instalações físicas e remotas ou os novos serviços que os colaboradores irão exigir. Sem falar nos novos hábitos do consumidor.

Enquanto se elabora este estudo, a pandemia mantém-se como uma ameaça de primeira ordem, com um elevado risco de expansão no regresso das férias de verão e no início do ano escolar. Este estudo pretende realizar uma primeira aproximação ao futuro das sedes corporativas e dos grandes escritórios na era pós COVID-19, através de uma visão ibérica. Os resultados deste questionário realizado a 800 colaboradores e a 100 gestores de empresas de diferentes setores de atividade de Espanha e Portugal, em conjunto com 19 entrevistas mais detalhadas a gestores, fornecem informações importantes para avaliar como o coronavírus teve impacto nos escritórios, nos espaços de trabalho e como serão usados pelos seus utilizadores.

O objetivo é ter uma visão das transformações que de forma inevitável as sedes corporativas e os grandes escritórios estão a vivenciar, continuando a ser o centro nevrálgico das empresas num futuro pós-coronavírus.

DISTRIBUIÇÃO DO PAINEL OMNIBUS A COLABORADORES POR SETOR





Aceleração da implementação de um novo modelo de organização e de gestão

A declaração do estado de alarme em Espanha e de emergência em Portugal, em meados de março, levou à introdução de restrições à mobilidade das pessoas. De um dia para o outro, os hábitos de trabalho de milhões de colaboradores mudaram radicalmente, tendo substituído o seu local de trabalho presencial num escritório, por um espaço na sua própria residência. Com esta mudança, multiplicou-se a necessidade de computadores portáteis, cancelaram-se viagens e reuniões, e generalizou-se o uso de plataformas de reunião virtuais que, além de práticas e simples, deviam ser configuradas como seguras. Em suma, pela sua relevância estratégica, verificou-se uma aceleração da transformação dos modelos de organização e de gestão do trabalho, o que muitas empresas estavam até então a aplicar de forma gradual.

Os quatro elementos principais desta transformação são o espaço físico de trabalho e serviços associados, cultura corporativa, modelo de liderança e digitalização centrados principalmente no desenvolvimento de recursos para o desenvolvimento efetivo do teletrabalho.

O espaço físico de trabalho e os novos serviços

Um dos pilares sobre os quais se sustenta esta transformação organizacional é a relação entre os colaboradores e o espaço físico de trabalho (*Workplace*). As tendências de transformação do *Workplace* antes da pandemia incidiam principalmente em duas linhas: por um lado, aumentar a flexibilidade, a transversalidade e trabalho em equipa (eliminação de postos fixos e gabinetes, incorporação de novos espaços de encontro/socialização, potenciar encontros virtuais, etc.); por outro lado, garantir um ambiente saudável e sustentável a diversos níveis, tanto em termos de eficiência energética como do envolvimento das empresas na saúde física e emocional dos seus colaboradores.

A obrigatoriedade de tomar medidas específicas para reduzir o risco de aumento do coronavírus, com evolução ainda incerta, acelerou o processo de adaptação e reconfiguração do *Workplace*

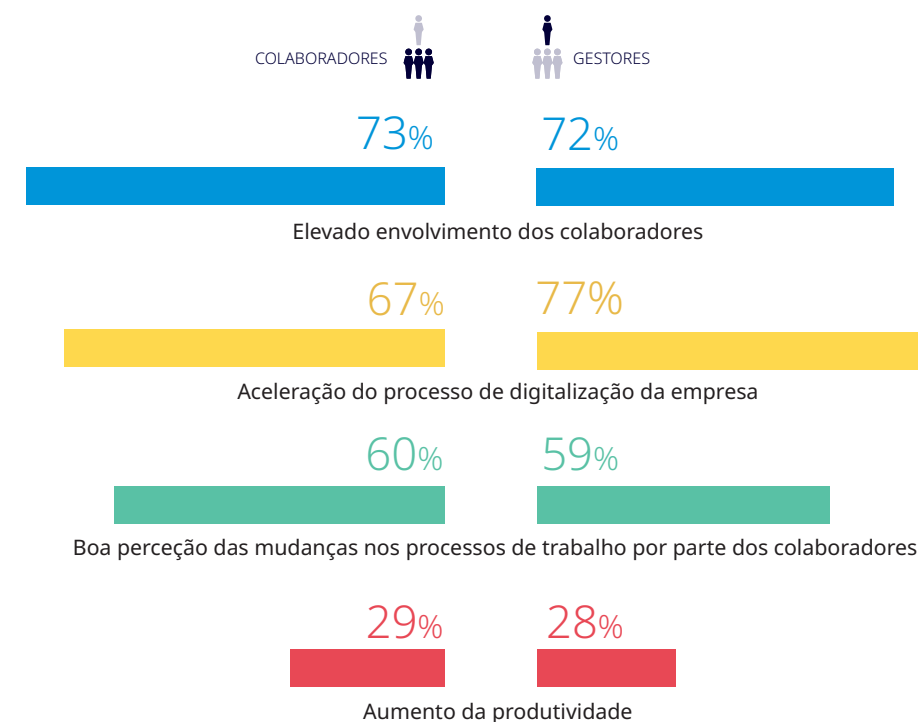
nas empresas que já o tinham iniciado, e forçou a uma implementação com urgência naquelas que ainda não o tinham previsto. Por outras palavras, a substituição do velho paradigma foi acelerada, baseada em critérios de

ocupação e de custo por um novo modelo em que se privilegia a flexibilidade, a eficiência e o desenvolvimento de um ambiente saudável.

Apesar de ser cedo para analisar as consequências da transformação do espaço físico de trabalho, os gestores e colaboradores inquiridos já destacam algumas das principais vantagens do novo modelo de *Workplace* que tem sido impulsionado pelo surgimento do coronavírus. Destacam principalmente o aumento do envolvimento dos colaboradores e da aceitação das alterações introduzidas, bem como a aceleração do processo de digitalização da empresa. Embora em menor escala, é também relevante a percentagem de inquiridos que reconhecem um aumento da produtividade.

O desenvolvimento de um novo modelo de “*Workplace*” permitiu um maior envolvimento dos colaboradores, bem como a aceleração dos processos de digitalização

QUAIS AS PRINCIPAIS VANTAGENS DO TRABALHO NO ESCRITÓRIO NAS CIRCUNSTÂNCIAS ATUAIS?



NOTA: PERGUNTA ESCOLHA MÚLTIPLA

“*Nos nossos locais de trabalho, devemos incorporar ideias que criem orgulho de pertença e facilitem a retenção do talento*”

ALEX BELAUSTEGUI, diretor corporativo do Grupo Ingeteam

A cultura corporativa

A aceleração forçada da transformação dos modelos de organização e gestão foi desenvolvida num ambiente de urgência e tensão, quer para os empresários quer para colaboradores, devido à incerteza sobre a evolução do negócio ou mesmo, perante a própria sobrevivência da empresa e dos seus postos de trabalho. Tudo isto supõe uma “demonstração de força” para os elementos que compõem a cultura organizacional das empresas: a manutenção dos seus princípios e valores, o envolvimento das equipas e a própria relação entre a empresa e os colaboradores numa situação de verdadeira crise.

Os resultados do questionário apontam, com uma larga maioria, que o teste foi superado com sucesso: mais 80% dos colaboradores e gestores considera que a sua empresa adaptou-se bem aos sucessivos requisitos e obrigações derivadas da emergência sanitárias. A

percentagem de profissionais que indica que experienciou alguma dificuldade para alcançar esta adaptação reduz-se a 14% nos colaboradores e a 18% nos gestores.

Oito em cada dez inquiridos (gestores e colaboradores) reconhecem que a sua empresa adaptou-se bem às exigências resultantes da pandemia

“A experiência da Covid foi uma oportunidade para nos mostrar que podemos fazer as coisas de uma maneira diferente e alcançar grandes resultados.”

MARTIM SALGADO, Head of Transformation & Talent Unit da EDP
– Energias de Portugal, SA

“Adaptámo-nos muito rapidamente a um ambiente complexo e de grande incerteza, que mudou a forma de trabalho, horários, hábitos e compromissos para com a empresa e para com os nossos parceiros”

JOAN RIBÉ, chief corporate strategy officer do Borges International Group

COMO É QUE A SUA EMPRESA SE ADAPTOU À SITUAÇÃO PROVOCADA PELA COVID-19?



COLABORADORES

14,5%

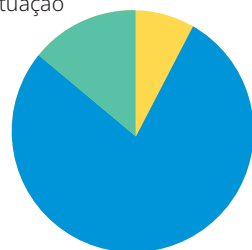
Tivemos alguma dificuldade em adaptarmo-nos à situação

4,5%

Foi um processo difícil pelas circunstâncias da empresa

81%

Adaptámo-nos bem à nova situação tendo em conta as circunstâncias



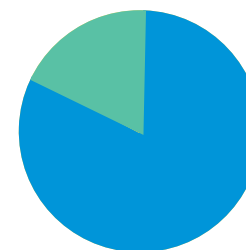
GESTORES

18%

Tivemos alguma dificuldade em adaptarmo-nos à situação

82%

Adaptámo-nos bem à nova situação tendo em conta as circunstâncias



A cultura corporativa

Além de perceber a satisfação geral tendo em conta a capacidade de adaptação das empresas, o estudo analisa as principais dificuldades que colaboradores e gestores encontraram para continuar a trabalhar durante a pandemia, com diferenças significativas entre grupos. Para os colaboradores, os principais obstáculos são, por ordem de relevância, a falta de recursos técnicos e tecnológicos para o teletrabalho, as deficiências de comunicação interna e com os clientes e os problemas para adaptar os espaços às normas de segurança estabelecidas para responder à COVID-19. Por outro lado, as dificuldades mais referidas pelos gestores são a desmotivação dos colaboradores, os problemas para adequar os escritórios às novas normas de segurança e prevenção e a diminuição da produtividade.

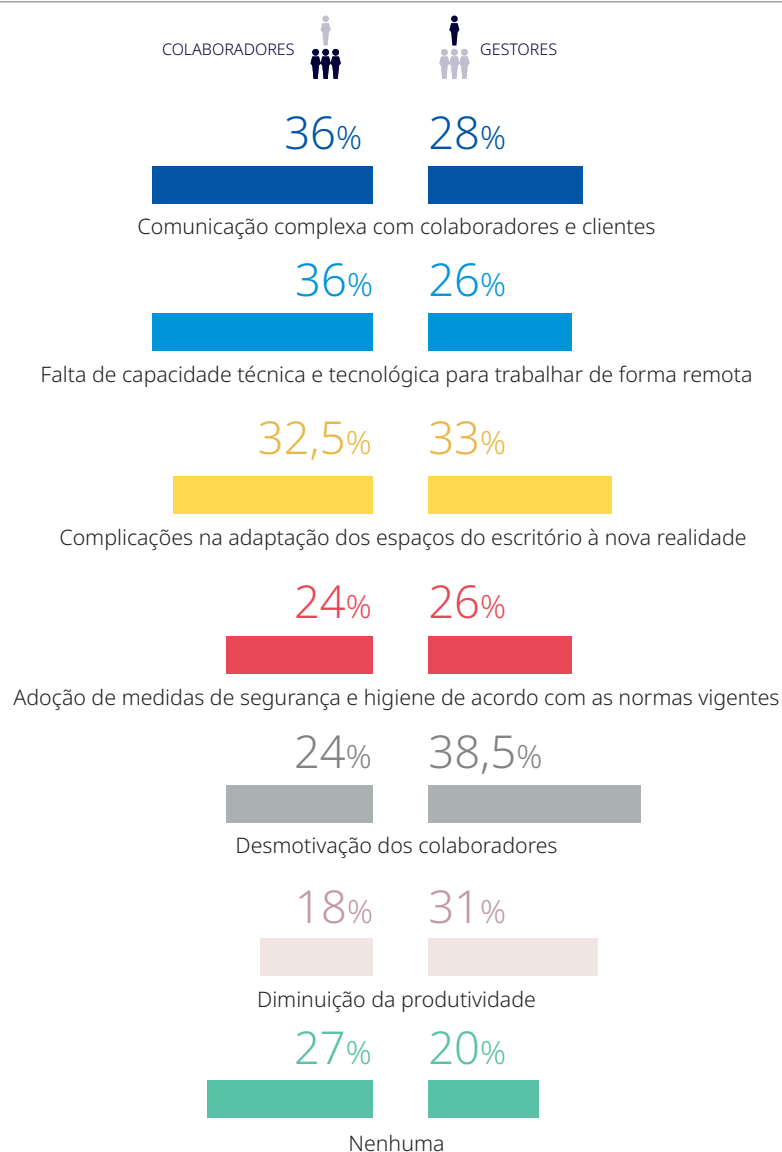
“Os principais desafios que a empresa teve de enfrentar na implementação do teletrabalho estão ligados à coesão das equipas com as redes formais e informais que são criadas no escritório e que exigem uma mudança na liderança e na forma de se relacionarem”

SANDRA TOBÍAS, diretora de Organização e Talento do Grupo Suez

“Na empresa existe falta de formação e cultura para a implementação do teletrabalho, sobretudo entre as gerações mais antigas”

JOAQUÍN CONTRERAS, diretor geral da Novocargo

QUE DIFICULDADES INTERNAS ENCONTROU PARA TRABALHAR NO ESCRITÓRIO DURANTE A PANDEMIA?



PERGUNTA ESCOLHA MÚLTIPLA

A mudança no modelo de liderança

Vinculado de um modo muito direto à cultura corporativa, a gestão da incerteza provocada pela COVID-19 pode também envolver uma reformulação do modelo de liderança, baseado agora em aspetos como a capacidade de responder e coordenar as novas necessidades e responsabilidades das equipas de trabalho; comunicar e implementar as alterações regulamentares; organizar turnos de trabalho que combinam modelos remotos e presenciais; garantir a conciliação entre a vida pessoal e profissional, ou gerir um novo sistema de reuniões remotas perante a redução de reuniões presenciais e de viagens.

Neste sentido, os gestores inquiridos reconhecem a importância da comunicação interna entre a direção e os colaboradores, mas também a comunicação transversal entre equipas de trabalho, e a necessidade de conseguir o máximo partido dos recursos digitais. Miguel Pereda, conselheiro do diretor-geral do Grupo LAR, refere que “será reforçada a figura do líder comunicativo; as organizações vão ter que fortalecer a comunicação com

as suas pessoas e tenho dúvidas de que sistemas extremamente hierarquizados possam funcionar”. Na mesma linha de visão, Santiago Alfonso, VP de Marketing e Comunicação da Cosentino, indica que “a comunicação interna é essencial para manter a organização bem estruturada, pelo que terá que se aumentar as informações via telefone com apps adaptadas a este meio que todos os colaboradores partilham”. Xavier Coll, Chief Human Resources and Organization Officer do Caixabank, constata que o envolvimento atingiu todos os níveis: “Durante este período e graças às plataformas virtuais, a direção de topo tem procurado estar mais presente na comunicação com as suas equipas, para transmitir confiança e ouvir os seus problemas e receios”.

A generalização do trabalho à distância implica também um grau de confiança mais elevado da empresa para com os seus profissionais, e pode chegar a redefinir os sistemas de remuneração, “com uma maior ênfase na obtenção de objetivos, afastando-se do controlo presencial”, como aponta Alex Belaustegui, diretor corporativo do Grupo Ingeteam.

A gestão da incerteza gerada pela proliferação da COVID-19 precisa de modelos de liderança mais flexíveis, com maior capacidade de organização e sensíveis às necessidades dos seus colaboradores

“Os novos perfis de gestores e colaboradores devem incorporar mais competências digitais, especialização, flexibilidade e orientação para objetivos”

JOSÉ RAMON DÍEZ, diretor de Estudos do Bankia

“Devemos seguir uma liderança baseada no reconhecimento da contribuição individual e do espírito de equipa, bem como estabelecer métricas para o acompanhamento da contribuição profissional”

PEDRO RIBES PRECKLER, diretor corporativo de Recursos Humanos do Grupo Catalana Occidente e presidente da AEDIPE Catalunha

“Vamos necessitar de pessoas com uma grande flexibilidade em relação à mudança, resilientes e com espírito de serviço”

SANTIAGO ALFONSO, VP de Marketing e Comunicação da Cosentino

Digitalização e teletrabalho

Tal como já referido, o confinamento da maioria da população espanhola durante o estado de alarme e portuguesa no estado de emergência obrigou grande parte das empresas a implementar sistemas de teletrabalho para manter a sua atividade, um modelo que em grande parte dos casos se manteve nos meses seguintes. De acordo com os dados da EPA (Questionário às Forças de Trabalho) do final de julho em Espanha, 16,2% das pessoas no ativo trabalhou a partir da sua casa “mais de metade dos dias” durante os meses de abril, maio e junho. Esta percentagem traduz-se em mais de 3 milhões de pessoas, um número que quadruplica os dados anteriores à pandemia. Em Portugal, de acordo com os dados do INE, o número de população empregada que indicou ter exercido a sua profissão sempre ou quase sempre em casa na semana de referência ou nas três semanas anteriores foi estimada em 1,094 milhões de pessoas. Destas, 998,5 mil pessoas (91,2%) indicaram que a razão principal para ter trabalhado em casa se deveu à pandemia da Covid-19. A implementação do teletrabalho foi maioritária nas empresas participantes neste estudo (91%), embora em diversas modalidades.

“O teletrabalho veio para ficar, mas não com as características a que assistimos durante o confinamento, marcados pela urgência e necessidade. Os pormenores devem ser muito mais cuidados para unir a produtividade e o bem-estar laboral”

MANUEL PORRÚA, diretor de Recursos Humanos e RSC
da Fraternidade Mupresa

QUE MODELO DE TELETRABALHO FOI IMPLEMENTADO NA SUA EMPRESA DURANTE ESTA SITUAÇÃO EXTRAORDINÁRIA?



Digitalização e teletrabalho

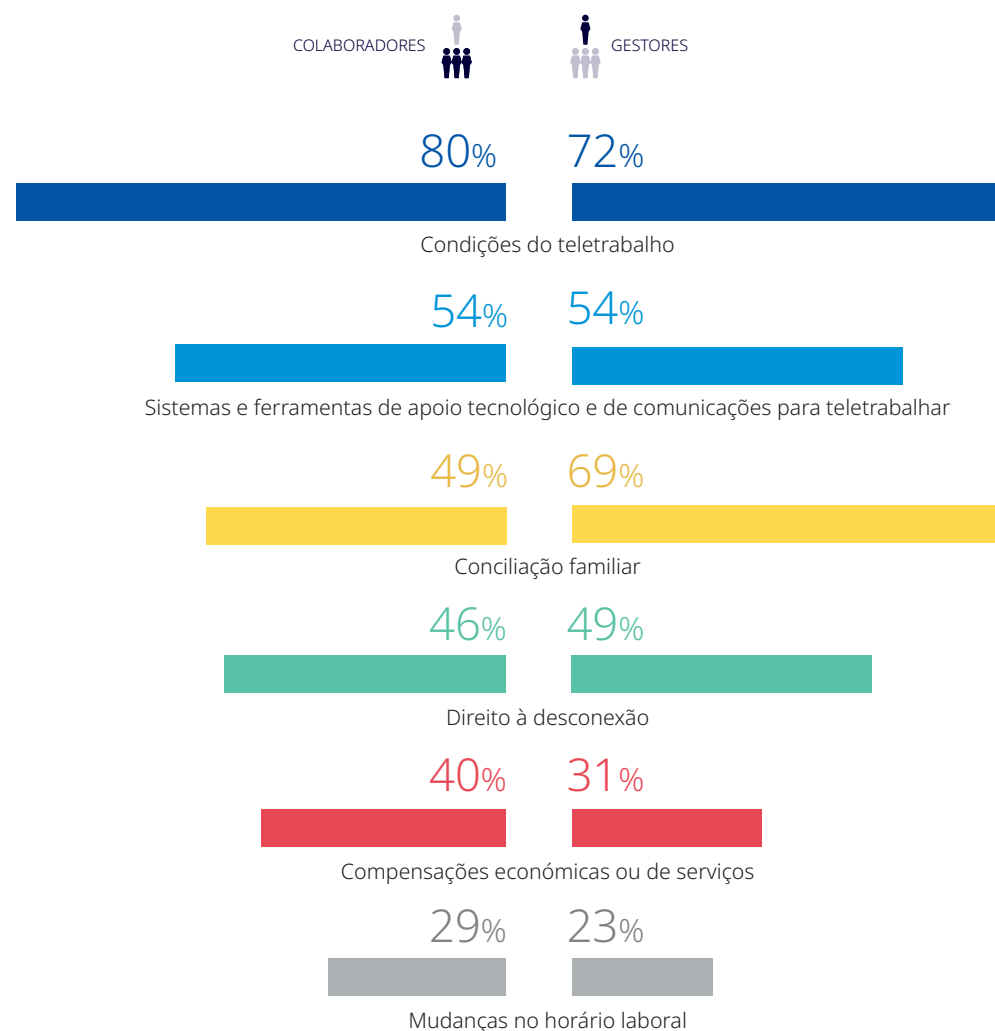
Os colaboradores e os gestores destacam a necessidade de regulamentar o teletrabalho para que se possa tornar numa alternativa real ao modelo de trabalho presencial. O Ministério do Trabalho já elaborou vários projetos de lei e prevê-se que, a curto prazo, seja apresentada uma versão final para aprovação pelo Conselho de Ministros. Assim, a regulamentação do teletrabalho é a principal exigência de ambos os grupos face às alterações regulamentares que o Executivo está a preparar.

O apoio tecnológico ao trabalho remoto é a segunda exigência dos colaboradores entrevistados, enquanto os gestores apontam para a conciliação familiar. O direito que o trabalhador tem de se desligar dos sistemas de comunicação da sua empresa após o término do seu trabalho é outro dos aspetos destacados por ambos.

“Temos ainda um longo caminho a percorrer para ter uma implementação maioritária do teletrabalho, e duvido que muitas empresas de nosso país contem hoje com as ferramentas suficientes para desenvolver o teletrabalho de forma eficaz.”

MIGUEL RODRÍGUEZ, presidente do Grupo Festina

QUE ASPETOS DESTA NOVA REALIDADE DEVEREM SER REGULAMENTADOS?



NOTA: PERGUNTA ESCOLHA MÚLTIPLA



3. Novos princípios para a relação profissional e a experiência do trabalhador

O regresso progressivo dos colaboradores aos seus postos de trabalho presenciais, implica um esforço de adaptação tanto para os colaboradores como para as próprias empresas, obrigadas a aplicar uma série de medidas para prevenir o contágio do coronavírus. Estas medidas incluem a reconfiguração dos espaços de trabalho e/ou reestruturação de turnos para manter a distância de segurança exigida, a implementação de elementos e ações de prevenção (gel desinfetante, máscaras, reforço da limpeza, etc.) ou normas da utilização de espaços comuns.

Além da aplicação destas medidas de emergência, a pandemia tem acelerado a transformação dos modelos de organização de trabalho. O objetivo tradicional de rentabilizar ao máximo o espaço de escritório, tendo em conta critérios de ocupação é substituído progressivamente por um modelo que defende dois elementos básicos: a segurança e a saúde no *Workplace*; e uma relação entre empresas e colaboradores baseada na flexibilidade organizacional e confiança mútua. A aplicação prática destes conceitos pode contribuir para que colaboradores percecionem o seu dia de trabalho como uma experiência positiva que reforce a sua ligação e apego à organização, bem como a ligação com os seus colegas de trabalho.

Percepção de segurança e saúde

Um dos aspetos que exemplifica a evolução da relação entre colaboradores e empresas é o objetivo comum de trabalhar num espaço seguro e saudável, de acordo com as normas vigentes de prevenção da COVID-19. A adaptação dos espaços de trabalho através de marcas de distância de segurança, a implementação de sistemas de higiene e limpeza frequentes e visíveis, a sinalização adequada ou adaptação dos espaços comuns à nova realidade do coronavírus, tornaram-se as principais exigências dos colaboradores para se sentirem seguros no regresso aos seus locais de trabalho presenciais.

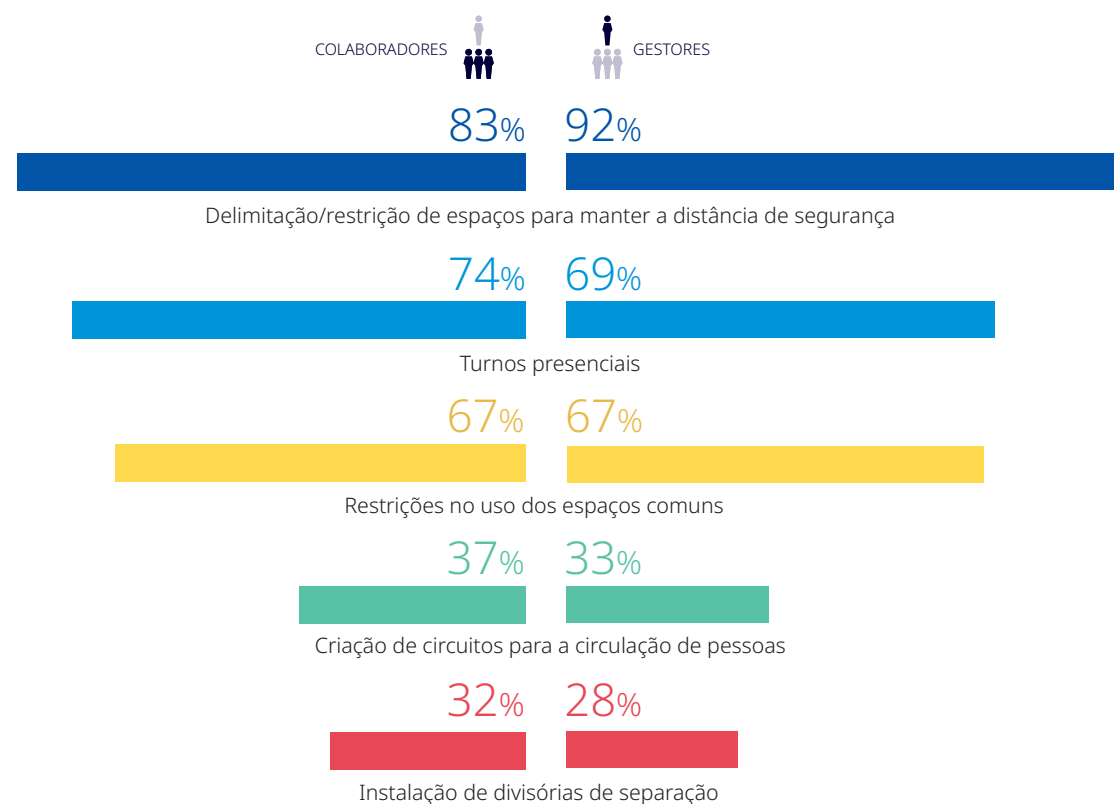
Nesta fase, o planeamento estratégico para conjugar a garantia de segurança com o desenvolvimento da atividade é essencial. Pedro Ribes Preckler,

Diretor Corporativo de Recursos Humanos do Grupo Catalana Occidente e presidente da AEDIPE Catalunha, fala do caso da sua empresa: explica que, após colocar todos os seus colaboradores a trabalhar a partir de casa com a declaração do estado de alarme, “iniciámos dia 11 de maio um regresso gradual da organização comercial, adotando todas as medidas de segurança necessárias (protocolos, gel desinfetante, máscaras FFP2, divisórias...), e em meados de junho iniciámos um regresso gradual à atividade presencial das áreas administrativas. Desde meados de julho, estabelecemos um protocolo de ação dinâmico, tendo em conta a situação de risco de cada grupo”.

A grande maioria dos colaboradores e gestores inquiridos acreditam que as medidas de distanciamento social e os turnos presenciais devem continuar quando se ultrapassar a emergência sanitária.

A relevância da percepção de um ambiente de trabalho seguro é confirmada pelos resultados do questionário a colaboradores e gestores. Ambos concordam que manter a distância mínima de 1,5 a 2 metros no local de trabalho para reduzir as possibilidades de contágio é a principal medida preventiva que irá tornar-se definitiva nos escritórios após a emergência da COVID-19. A seguir, destacam a determinação de turnos presenciais e as restrições à utilização de espaços comuns de trabalho.

QUE MEDIDAS PREVENTIVAS DEVEM PERMANECER OU SER DEFINITIVAMENTE IMPLEMENTADAS NOS ESCRITÓRIOS?



NOTA: PERGUNTA ESCOLHA MÚLTIPLA.

“Trabalhamos para ajudar os nossos colaboradores a alcançarem o bem-estar, organizando o trabalho em função das suas necessidades e limitando o nosso impacto ambiental, por exemplo, tentando encontrar alternativas a certas viagens. Mas sempre tendo consciência que o envolvimento humano e a comunicação são essenciais no nosso setor”

FRANCISCO GÓMEZ-TRENOR, diretor-geral da Mirabaud & CIE Europe

Flexibilidade organizacional e confiança

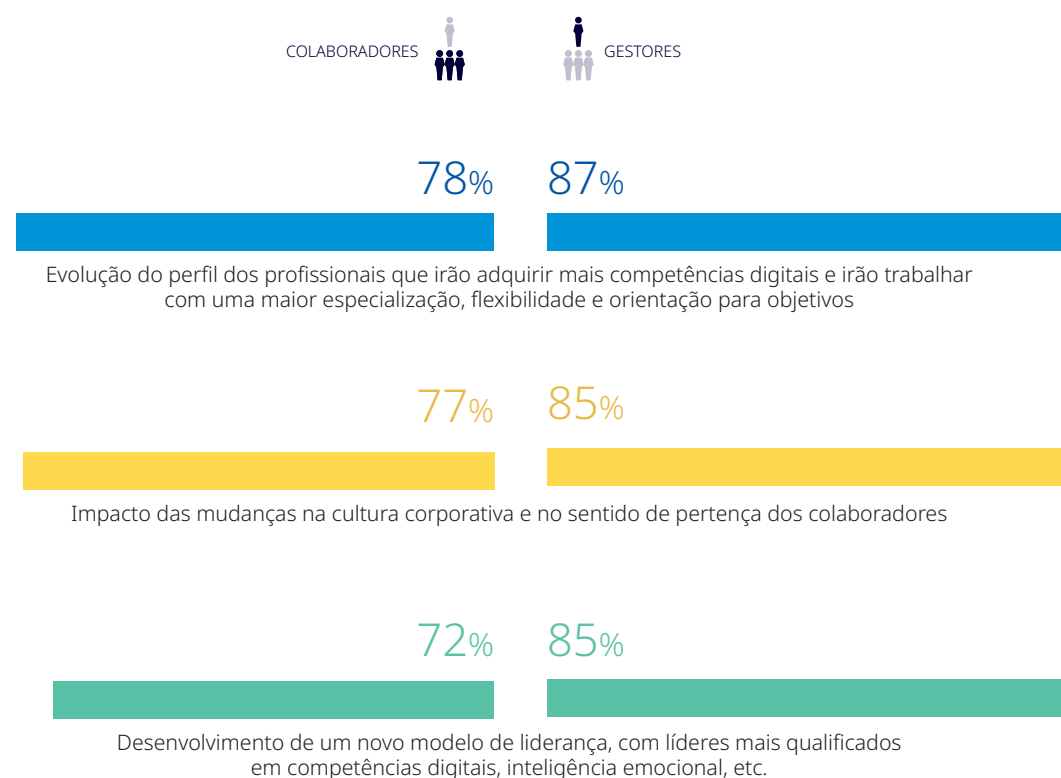
Nesta situação excecional, deixando inicialmente de lado aspetos de carácter contratual, parece ter sido estabelecido um acordo silencioso entre os colaboradores e as empresas. Perante o esforço das empresas para garantir um espaço de trabalho seguro e o desenvolvimento de medidas que permitem manter a atividade (e postos de trabalho), os colaboradores assumem um esforço adicional e envolvimento para a adaptação a todas estas ações excecionais. Algumas alterações adotadas incluem a introdução de turnos flexíveis e outras medidas que favorecem a conciliação, a promoção de sinergias transversais de carácter colaborativo, ou uma maior autonomia e proatividade do colaborador na melhoria da organização ou da formação.

Neste sentido, colaboradores e gestores concordam ao indicar os fatores de mudança mais relevantes na empresa durante este período: mudança de perfil dos colaboradores com mais competências digitais, flexibilidade, especialização e orientação para objetivos; acompanhamento das alterações que afetam o sentido de pertença e a cultura corporativa; e mudança no modelo de liderança. Os três fatores recebem de ambos os inquiridos uma percentagem de respostas semelhantes, embora os gestores lhes atribuam maior relevância.

“A crise demonstrou a importância de todos os membros da organização, desde as equipas de direção às áreas comerciais que demonstraram um elevado nível de trabalho, empenho e confiança nas medidas tomadas pela empresa”

JOSEBA ARANO, diretor de Pessoas da Calidad Pascual

QUE FATORES DE MUDANÇA NAS DIFERENTES ÁREAS DA EMPRESA CONSIDERA MAIS RELEVANTES?



NOTA: PERGUNTA ESCOLHA MÚLTIPLA

Flexibilidade organizacional e confiança

A nível organizacional, as previsões de sobrevivência do vírus durante meses, impedem a recuperação total da “normalidade” anterior à pandemia, bem como uma grande parte das medidas implementadas durante o estado de alarme em Espanha e emergência em Portugal devem manter-se em vigor ou adaptar-se para um regresso essencial à atividade das empresas. Neste sentido, os gestores e colaboradores inquiridos preveem que as medidas que terão uma maior continuidade serão, nomeadamente, o teletrabalho e a aposta na digitalização. Com menor relevância, destacam também a redução de reuniões presenciais e viagens, e medidas de segurança e higiene.

Em relação ao papel das novas tecnologias de comunicação, Alex Belaustegui, diretor corporativo do Grupo Ingeteam, indica que “com as ferramentas e plataformas digitais, as reuniões de trabalho mudaram para melhor, sendo mais eficientes, eficazes e sintéticas. Aprendemos a planeá-las para durarem menos tempo, porque temos consciência que é complexo manter a energia e a concentração à distância”.

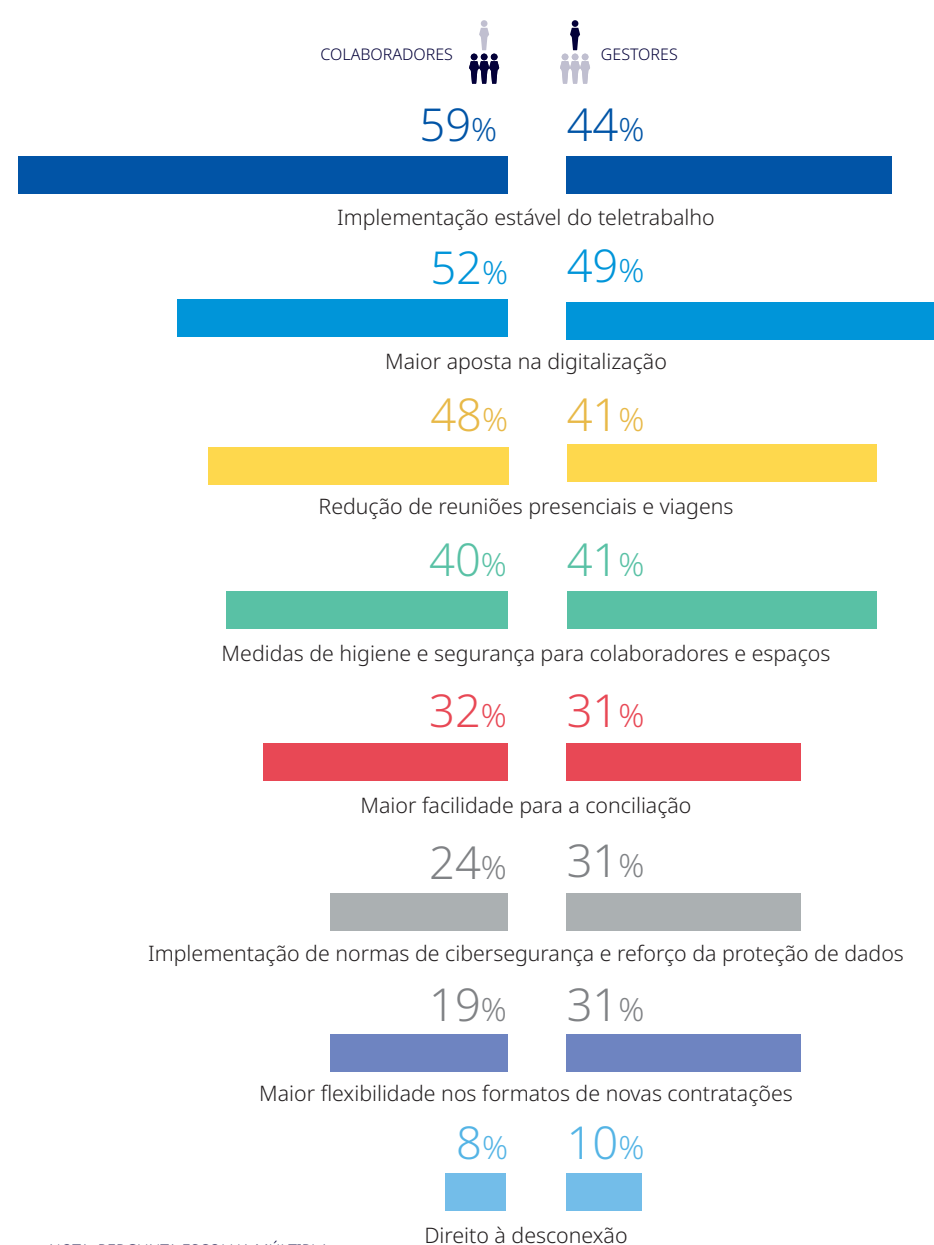
“*A existência de sinergias entre diferentes áreas e empresas do grupo que gerou bons resultados durante a crise, será um elemento a manter e a potenciar*”

LINA GUERRERO, diretora de Talento, Desenvolvimento e Seleção da Sanitas

“*A produtividade dos perfis com um elevado desempenho (mais envolvidos) aumentou durante o confinamento*”

XAVIER COLL, Chief Human Resources and Organization Officer do Caixabank

QUE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS SERÃO INTRODUZIDAS DE FORMA PERMANENTE?



NOTA: PERGUNTA ESCOLHA MÚLTIPLA

O local de trabalho supera os seus limites

A implementação massiva do teletrabalho e de novos modelos de organização do trabalho e, em especial, a provável continuação dessas medidas para além da emergência da COVID-19, obrigaram a repensar a função das sedes corporativas, tanto do ponto de vista prático (design do espaço, distribuição dos profissionais, serviços oferecidos, etc.) como concetual.

Neste sentido, apontam-se três tendências chave: a redefinição dos escritórios como espaços de relacionamento e encontro, o que implicará novas necessidades e serviços; a continuidade das medidas de segurança e prevenção e modelo de organização flexível; e a integração da residência como um novo espaço de trabalho num novo modelo híbrido entre trabalho remoto e presencial.



Redefinição dos escritórios como ponto de encontro para clientes e colaboradores: novas necessidades e exigências

A grande maioria das empresas trabalham no desenvolvimento de modelos mistos de trabalho, onde os planos remoto e presencial são complementados de acordo com as suas necessidades especiais. Os gestores consultados consideram que esta transformação não deve implicar o desaparecimento definitivo dos escritórios e sedes, mas sim uma redefinição das suas funções e, com isso, do seu espaço e configuração.

Propõe-se um processo de intervenção sobre o espaço de escritório, o qual a empresa de mobiliário e serviços Steelcase divide em três fases sucessivas: adaptar, reconfigurar e, por último, reinventar, com uma visão para conseguir um escritório projetado “com um maior compromisso para com o bem-estar das pessoas, reconhecendo que o seu estado físico, psicológico e cognitivo está totalmente ligado à sua saúde” (estudo: Antecipando o futuro: espaço de trabalho após a COVID).

Neste sentido, as empresas não irão renunciar ao valor representativo e funcional das suas sedes e escritórios, mas sim estão conscientes de que na maioria dos casos devem ter características e funcionalidades diferentes do que tinham antes da pandemia. Também neste caso, a emergência sanitária envolveu a generalização de uma tendência que algumas empresas, principalmente de grande dimensão já tinham começado previamente.

A pandemia fez com que as empresas revissem os seus processos e modelos de trabalho sob um novo prisma: Que atividades precisam ser desenvolvidas no escritório e quais podem desempenhar-se no formato de teletrabalho? No novo modelo híbrido, os escritórios estão reservados para acolher todas as atividades que são otimizadas com o contacto pessoal e que necessitam de uma relação mais estreita e próxima do que as ferramentas digitais fornecem.

A pandemia fez com que as empresas revissem os seus processos e modelos de trabalho sob um novo prisma: Que atividades precisam ser desenvolvidas no escritório e quais podem desempenhar-se no formato de teletrabalho?

“Os escritórios não vão desaparecer, mas vamos pensar no espaço de forma diferente”

MIGUEL PEREDA, conselheiro diretor geral do Grupo LAR

“Após a pandemia queremos expandir o conceito da Flexiwork, que há um ano e meio já permitia teletrabalhar um dia por semana. Trata-se de ter muito claro as tarefas a realizar no escritório, como aquelas que necessitam de um contacto com outros membros da equipa ou de relações com clientes”

JOSEBA ARANO, diretor de Pessoas da Calidad Pascual

“O escritório não deve ser o lugar onde vamos trabalhar de forma individual. Os escritórios vão ser espaços onde nos iremos encontrar, trabalhar em equipa ou resolver um problema em conjunto. Isto representa uma transformação fundamental em relação ao que consideramos ser o propósito de um escritório.”

MARTIM SALGADO Head of Transformation & Talent Unit da EDP – Energias de Portugal, SA

Hipersegurança, versatilidade e representatividade

Para Sandra Tobías, diretora de Organização e Talento do Grupo Suez, “os espaços de trabalho devem responder às motivações dos colaboradores para irem ao escritório, como o networking, a inovação ou trabalho em equipa, já que as restantes tarefas eles preferem fazer, e podem fazer melhor, a partir de casa.”

Como mencionado acima, tendo em conta o valor representativo de manter as sedes corporativas, os novos modelos de escritórios irão consolidar a segurança e a versatilidade aplicadas durante o período de pandemia como fatores diferenciadores em relação ao paradigma tradicional. Segundo as opiniões dos gestores consultados, os escritórios serão redefinidos a partir dos seguintes princípios comuns:

- **REDUÇÃO DO ESPAÇO:** a reincorporação presencial pressupõe que o espaço seja ocupado de forma simultânea apenas por uma parte dos colaboradores. “Não creio que haja alguma empresa que não esteja a considerar se o espaço que tinha em fevereiro será o ideal a partir de setembro”, diz Miguel Pereda, conselheiro geral do Grupo LAR. Nesta perspetiva, Joan Ribé, Chief corporate strategy Officer do Borges International Group, afirma que “manteremos o teletrabalho até meados de setembro em todas as funções que o permitam, e iremos limitar o acesso aos escritórios de modo a que em nenhum momento possam estar presentes mais de 30% dos colaboradores”.

- **CONTINUIDADE DAS MEDIDAS DE SEGURANÇA E HIGIENE:** A distância 1,5 a 2 metros entre postos de trabalho individuais, elementos físicos de proteção e higiene (divisórias, dispensadores de gel desinfetante ou sistemas de ventilação ativos), circuitos de sinalização e campanhas internas para recordar de certas medidas, como o uso de máscaras, irão ter continuidade para além desta fase particular. Desta forma, “as medidas de higiene e prevenção sanitárias serão incorporadas nos espaços de trabalho desde o início da sua conceção”, como destaca Lina Guerrero, diretora de Talento, Desenvolvimento e Seleção da Sanitas.

- **FLEXIBILIDADE E VERSATILIDADE NA DISTRIBUIÇÃO DOS ESPAÇOS** O princípio geral da implementação de novas áreas de trabalho colaborativo (que não são necessariamente salas de reunião) e menos postos de trabalho individuais. Para Santiago Alfonso, VP de Marketing e Comunicação da Cosentino, “irão aumentar os espaços multifuncionais com capacidade de adaptação às necessidades de cada momento, com ligação à internet em todos eles e com elementos de inteligência artificial para o apoio em muitas áreas”.

- NOVOS ESPAÇOS EXTERNOS DESCENTRALIZADOS DE TRABALHO PRESENCIAL

Para além dos próprios domicílios dos teletrabalhadores, poderão ser incorporados novos espaços descentralizados de trabalho presenciais, seguindo o modelo das instalações de *coworking*, também em crescimento antes da pandemia. Julio Ramos, diretor de Desenvolvimento Talento da SACYR explica que “os espaços corporativos serão reduzidos ao mínimo e que irão procurar pequenos espaços de escritórios para alugar em todo o território para que os colaboradores possam trabalhar perto das suas casas com os meios adequados: mesa, impressora, conectividade...”.

“Trabalhamos num modelo próprio, com dois eixos. Por um lado, um Smart Campus (a parte física), com ambientes mais criativos; por outro, o Smart Working, a nova política e ferramentas de teletrabalho”.

BARBARA ARIMONT LINCOLN, Human Resources Lead na Nestlé

Hipersegurança, versatilidade e representatividade

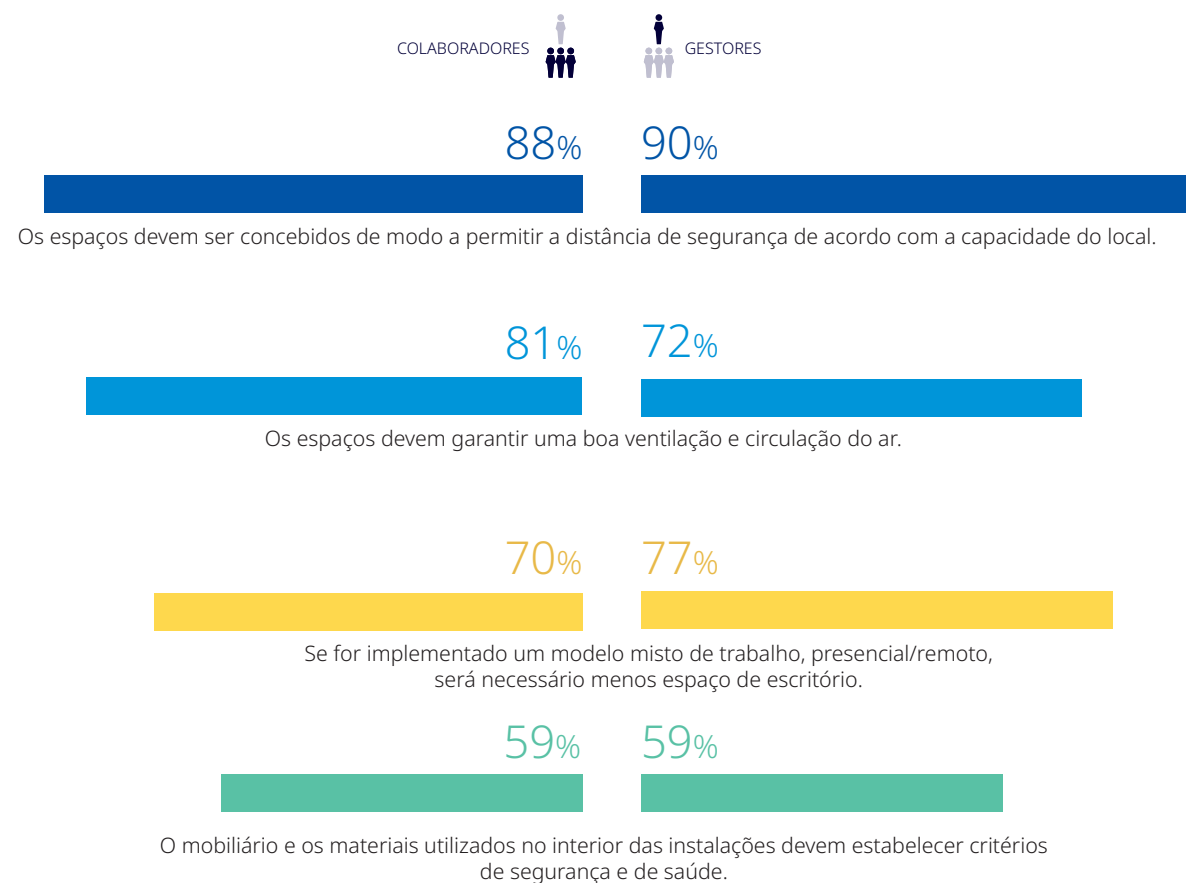
Muitas empresas referem que será um processo dinâmico, aberto à introdução de novas medidas ou de correção das ações inicialmente aplicadas após constatar a sua eficácia na prática do dia-a-dia. Sandra Tobías, diretora de Organização e Talento do Grupo Suez, indica que “as medidas tomadas não devem de ser definitivas, mas sim o contrário. Há que apostar em espaços flexíveis onde a colaboração quer entre as pessoas que trabalham na empresa quer com os clientes, seja próxima e eficaz”. No mesmo sentido, Arancha das Heras, presidente da UDIMA (Universidade à Distância de Madrid), garante que “o cenário pós-COVID será marcado por um modelo misto entre teletrabalho e presencial. Inicialmente, todos os colaboradores irão continuar a manter os seus postos físicos de trabalho e com o tempo iremos analisando modelos de otimização dos espaços”.

Os resultados do questionário aos colaboradores e gestores confirmam estas tendências. Ambos concordam em salientar que a exigência mais relevante para a conceção dos espaços, deve respeitar as distâncias de segurança entre os colaboradores. A seguir, destaca-se a capacidade de realizar uma ventilação periódica do espaço, a redução do espaço total dos escritórios, a consolidação de um modelo de trabalho misto, presencial/remoto, e finalmente o uso de materiais que contribuam para reduzir o risco de infeção.

“Acreditamos que, para desenvolver temas como colaboração, networking e cultura, necessitamos de reunir regularmente com as nossas equipas. 100% de trabalho remoto não é desejável.”

MARTIM SALGADO Head of Transformation & Talent Unit da EDP – Energias de Portugal, SA

QUAIS AS NOVAS NECESSIDADES QUE SURGIRAM EM RELAÇÃO AOS ESPAÇOS DE TRABALHO?



NOTA: PERGUNTA ESCOLHA MÚLTIPLA

Nova função da residência como extensão do escritório

O uso intensivo do teletrabalho pressupõe que uma parte da casa dos colaboradores torna-se de facto uma extensão do escritório. Numa situação ideal, este espaço particular deve ter regras que estabeleçam claramente direitos e deveres de todos os envolvidos.

Uma vez superados os primeiros meses de emergência, a consolidação do teletrabalho irá depender da eficácia da nova lei, do apoio tecnológico e da gestão que cada empresa adote para gerir as necessidades dos colaboradores que trabalhem a partir do seu domicílio; e a própria responsabilidade dos teletrabalhadores.

A eficácia da nova lei do teletrabalho, o reforço tecnológico ou o apoio à gestão serão fundamentais na estabilização do trabalho em casa na fase posterior à emergência

“O cenário de teletrabalho pós-pandemia deve ser diferente. Os teletrabalhadores devem desenvolver a sua atividade em condições para que sejam realmente eficientes, enquanto os line managers e gestores devem estar ao seu lado”

XAVIER BATET RODRÍGUEZ, Nestle Bussines Excellence Head
na Região Ibérica da Nestlé



Novos serviços para um novo modelo centrado nas pessoas

A eficácia e a consolidação do novo sistema de relacionamento entre pessoas e locais de trabalho dependem em grande parte da capacidade das empresas de integrar os novos serviços e exigências que este novo modelo pressupõe, derivado da pandemia do coronavírus. A reconfiguração quer das sedes e dos escritórios, quer do agregado familiar do teletrabalhador, exige a implementação de novos serviços, centrados em melhorar a confiança e a segurança dos colaboradores e clientes.

Tal como demonstrado durante o estado de alarme e de emergência, as novas tecnologias são determinantes para manter as atividades com o mínimo de perturbações, embora as empresas consultadas reconheçam que é tempo de analisar as ações de emergência desenvolvidas e adequar os recursos à nova realidade.

Ajuda na implementação de novas tecnologias

“No cenário pós-COVID, podemos necessitar de serviços externos para avaliar se os espaços são os adequados (auditoria dos espaços) ou para implementar sistemas de detecção rápida de aspetos-chave como a elevada temperatura corporal através de dispositivos tecnológicos não individualizados”, refere Santiago Alfonso, VP de Marketing e Comunicação da Cosentino.

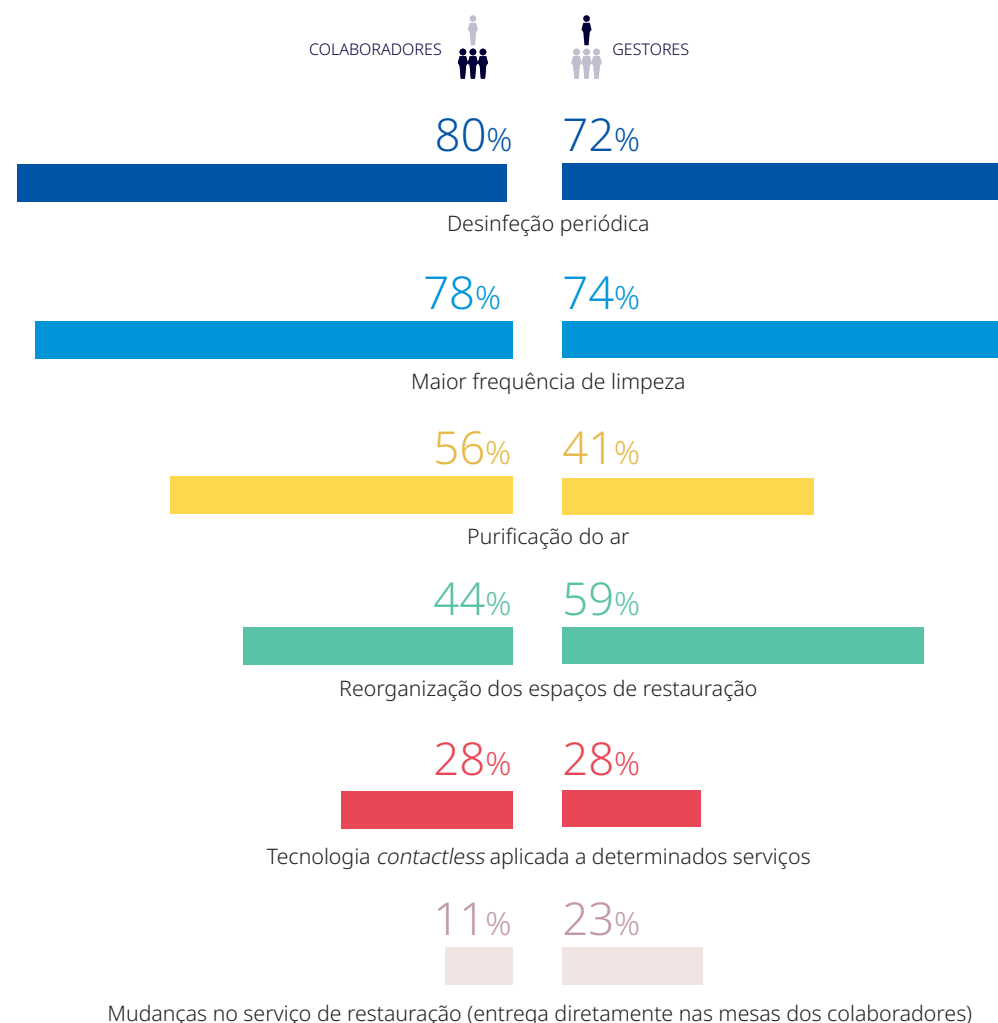
Questionados sobre os novos serviços que devem ser prioritários no novo paradigma dos espaços de trabalho, colaboradores e gestores concordam que a higiene dos espaços é muito relevante, por exemplo através do reforço dos serviços de limpeza, desinfeção e ventilação. Destacam também critérios relativos aos espaços de restauração localizados nas sedes corporativas, como a sua reorganização ou mudanças no serviço de pratos e consumíveis. A redefinição dos espaços de restauração é especialmente relevante para os gestores, que valorizam este conceito como sendo o terceiro mais relevante, logo atrás da limpeza e da desinfeção dos espaços de trabalho.

Em conjunto com o papel determinante da tecnologia, a formação também irá ganhar terreno em temas como a gestão de espaços, a organização do trabalho e da liderança, bem como o aconselhamento de empresas especializadas nestes temas.

“A tendência dos futuros edifícios corporativos deverá ser horizontal e não vertical, para criar diversas portas de entrada e de saída. Os parques de estacionamento também serão remodelados para facilitar as deslocações em veículos como bicicletas e trotinetes elétricas.”

XAVIER COLL, Chief Human Resources and Organization Officer do Caixabank

QUAIS AS NOVAS NECESSIDADES QUE SURTIRAM NA SUA EMPRESA RELACIONADAS COM OS SERVIÇOS PARA OS ESCRITÓRIOS (LIMPEZA, RESTAURAÇÃO, SEGURANÇA)?



NOTA: PERGUNTA ESCOLHA MÚLTIPLA

Ajuda na implementação de novas tecnologias

Em conjunto com o papel determinante da tecnologia, a formação também irá ganhar terreno em temas como a gestão de espaços, a organização do trabalho e da liderança, bem como o aconselhamento de empresas especializadas nestes temas.

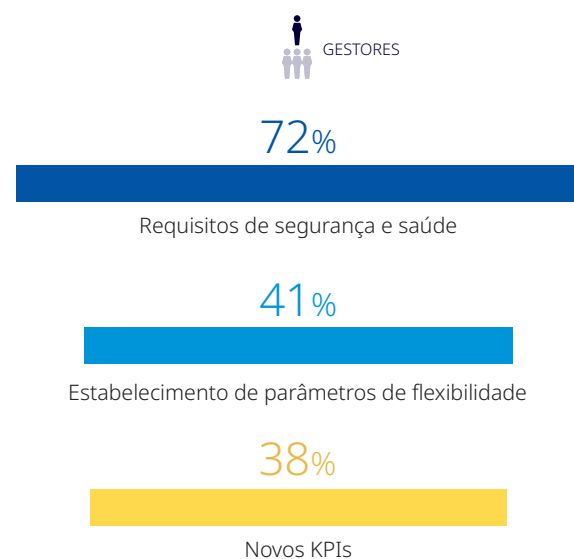
Segundo Lina Guerrero, diretora de Talento, Desenvolvimento e Seleção da Sanitas, para as empresas o que realmente se vai tornar relevante são os “novos serviços relacionados com a gestão do trabalho remoto e/ou do trabalho misto. A segurança informática terá especial relevância, bem como todos os *softwares* ou serviços que avaliam a relação colaborador/ empresa ou empresa/cliente de uma perspetiva digital”.

Também irá ganhar relevância a formação relacionada com as técnicas e as ferramentas que podem ser aplicadas em diversos departamentos da organização. Entre as novas necessidades de formação, Pedro Ribes, Diretor Corporativo de Recursos Humanos do Grupo Catalão Ocidente e presidente da AEDIPE Catalunha, destaca “a liderança, a gestão do tempo, a inovação, a digitalização, as apresentações e a liderança de reuniões em teletrabalho, entre outros”.

Diversos são os gestores que destacam a relevância que as consultoras e as empresas especializadas na gestão de espaços e organização do trabalho irão ganhar. “Como parte do conceito de flexibilidade, tudo o que não represente um valor acrescentado será revisto. A tendência é assumir o imprescindível, enquanto o restante será entregue nas mãos dos especialistas”, explica Miguel Pereda, conselheiro diretor-geral do Grupo LAR. No mesmo sentido, Pedro Ribes salienta o papel da consultoria em aspetos como a “racionalização da utilização dos espaços, a digitalização das atividades ou a adaptação de processos e funções num ambiente deslocalizado, e na fixação de métricas e indicadores para a avaliação e acompanhamento”.

O questionário também coloca uma questão específica aos gestores, com o intuito de conhecer quais os critérios que consideram que as suas empresas irão integrar no recrutamento de terceiros. Os requisitos de segurança e saúde são os mais indicados, seguidos pelos parâmetros de flexibilidade e novas métricas para a avaliação de resultados.

NESTE NOVO CENÁRIO, QUE CONDIÇÕES SERÃO EXIGIDAS NA SUA EMPRESA PARA A CONTRATAÇÃO DE TERCEIROS?



NOTA: PERGUNTA ESCOLHA MÚLTIPLA.

“Iremos necessitar de um serviço para gerir o espaço. Uma aplicação ou sistema centralizado para, em primeiro lugar, poder ver antes de ir ao escritório qual o espaço que está disponível e, em segundo lugar, receber instruções relevantes sobre o escritório”

MARTIM SALGADO Head of Transformation & Talent Unit da EDP – Energias de Portugal, SA

Novas necessidades no escritório do teletrabalhador

O mesmo processo de utilização de novos serviços ocorre em casa dos teletrabalhadores. O que inicialmente foi considerado uma solução de recurso para manter a atividade durante o estado de alarme e de emergência, em muitos dos casos tornou-se num recurso permanente, que exige igualmente serviços adequados.

Os colaboradores acreditam que as suas principais necessidades tendo em conta o teletrabalho estão ligadas às telecomunicações. Como referido no questionário, a principal necessidade a curto prazo será a dos recursos adequados para se conectarem e para realizarem o seu trabalho com eficiência, cibersegurança e privacidade. Logo a seguir, destacam o design e a reorganização do espaço de trabalho na sua casa, o apoio a necessidades administrativas ou a limpeza e manutenção do espaço de teletrabalho em casa.

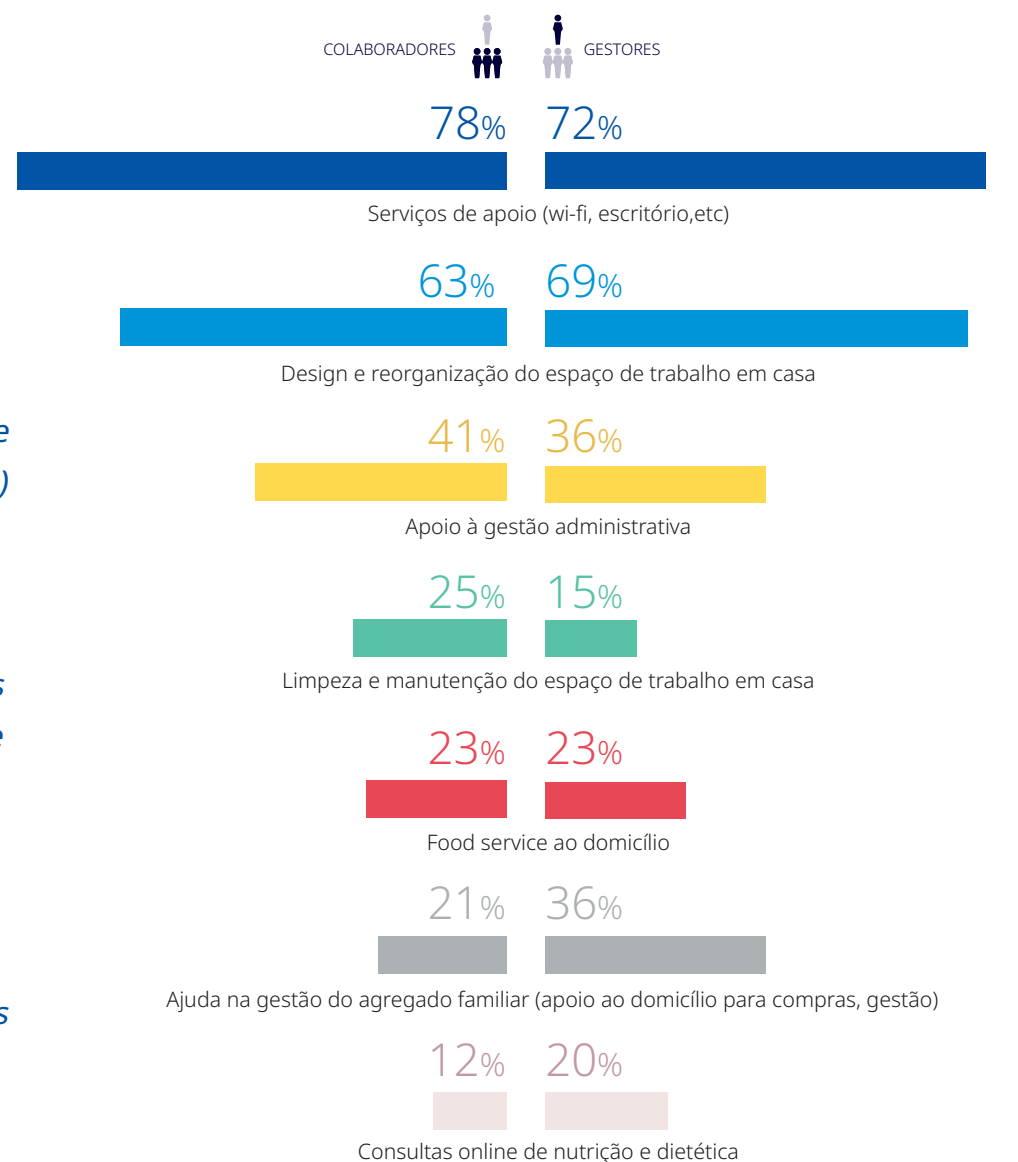
“As empresas devem oferecer aos seus teletrabalhadores equipamento e serviços de apoio às comunicações (burótica, cibersegurança, privacidade...) e o acompanhamento na utilização de ferramentas. Também a valorização do equipamento do espaço de trabalho em casa. Seguindo a mesma linha, manter um programa de acompanhamento dos colaboradores tendo em conta o que possa estar relacionado com o seu bem-estar, realizando ações diretas de promoção da saúde das pessoas, nomeadamente em matéria de alimentação, atividade física ou apoio psicoemocional”

SANDRA TOBIÁS, diretora de Organização e Talento do Grupo Suez

“É possível que os novos teletrabalhadores tenham novas necessidades, desde a contratação de um seguro doméstico que cubra possíveis acidentes com ferramentas de trabalho ou ciberataques, bem como o aumento da limpeza em casa ou o consumo de energia”

ARANCHA DE LAS HERAS, presidente da UDIMA

QUE NOVOS SERVIÇOS E BENEFÍCIOS PODEM SURTIR PARA OS TELETRABALHADORES NA SUA CASA?



NOTA: PERGUNTA ESCOLHA MÚLTIPLA



Conclusões

1.

A pandemia da COVID-19 teve um impacto excecional nas organizações empresariais, obrigando-as a acelerar sem opções a adaptação do seu modelo e estrutura de gestão para um novo cenário dominado pela incerteza.

2.

A descentralização dos escritórios e das equipas de trabalho causada pelo coronavírus está a ser gerida através de uma nova cultura organizacional, baseada na flexibilidade, na adaptação, na confiança e na implementação de um novo modelo de liderança.

3.

A participação dos colaboradores das organizações a todos os níveis tornou possível que muitas empresas conseguissem superar os meses mais críticos da pandemia, adaptando-se às novas condições após a resposta perante dificuldades internas de comunicação ou falhas e de recursos tecnológicos.

4.

A maioria das organizações estão a optar pela introdução de um modelo híbrido entre o trabalho remoto e o presencial. O objetivo é diferenciar e definir o mais detalhadamente possível as tarefas que o colaborador pode executar nas duas opções.

5.

Os escritórios e as sedes corporativas não irão desaparecer devido ao “boom” do teletrabalho, mas devem ser redefinidos e reorganizados para preservar a segurança e saúde dos colaboradores.

6.

A nova relação entre os colaboradores e os seus postos de trabalho nos escritórios é consolidada tendo como base novos critérios que advêm da perceção de um ambiente de trabalho seguro e higienizado.

7.

A transformação do modelo de gestão empresarial desencadeado pela pandemia, em que as pessoas estão no centro da organização, impulsiona o aparecimento de novas necessidades e serviços. Entre eles, o aconselhamento em reorganização de espaços, implementação de sistemas de higiene, limpeza, ventilação e desinfeção ou a integração de novas tecnologias e o desenvolvimento de novos serviços de restauração e apoio administrativo para os teletrabalhadores.

8.

A curto e a médio prazo, as empresas irão definir turnos para que apenas uma parte dos colaboradores trabalhe em simultâneo nas suas sedes e escritórios. Esta medida implica uma redução dos metros quadrados necessários e uma reorganização dos espaços para responder às normas e protocolos de segurança e higiene. A remodelação é também uma resposta às necessidades de relacionamento e interação mais próxima dos profissionais.

9.

As empresas aumentaram significativamente os seus canais e instrumentos de comunicação, a nível externo e interno, tais como instrumentos-chave para implementar as alterações resultantes da pandemia, especialmente aqueles que afetam a saúde dos colaboradores, e o reforço da coesão da organização.

10.

A regulamentação legal das mudanças introduzidas no novo cenário laboral são fundamentais para a sua consolidação. Os principais aspetos a regulamentar são a conciliação, as alterações do horário de trabalho e o teletrabalho.

Agradecimentos

Empresas e gestores entrevistados

BANKIA

José Ramón Diez Guijarro
Diretor de Estudos

BORGES INTERNATIONAL GROUP

Joan Ribé Arbós
Chief Corporate Strategy Officer

CAIXABANK

Xavier Coll
Chief Human Resources and Organization Officer

CALIDAD PASCUAL

Joseba Arano Echebarría
Diretor de Pessoas

COSENTINO

Santiago Alfonso
VP de Marketing e Comunicação

EDP – ENERGIAS DE PORTUGAL, SA

Martim Salgado
Head of Transformation & Talent Unit

FRATERNIDAD MUPRESA

Manuel Porrúa García
Diretor de Recursos Humanos e RSC

GRUPO CATALANA OCCIDENTE

Pedro Ribes Preckler
Diretor corporativo de Recursos Humanos e presidente da AEDIPE Catalunya

GRUPO FESTINA

Miguel Rodriguez
Presidente

GRUPO INGETEAM

Alex Belaustegui
Diretor corporativo

GRUPO LAR

Miguel Pereda
Conselheiro diretor geral

GRUPO SUEZ

Sandra Tobías
Diretora de Organização Talento e Cultura

MIRABAUD & CIE (EUROPE) S.A.

Francisco Gómez-Trenor
Diretor geral

NESTLÉ

Barbara Arimont Lincoln
Human Resources Lead

Xavier Batet Rodríguez
Nestlé Business Excellence

NOVOCARGO

Joaquín Contreras
Diretor geral

SACYR

Julio Ramos Barranco
Diretor de Desenvolvimento de Talento

SANITAS

Lina Guerrero Karger
Diretora de Talento, Desenvolvimento e Seleção

UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID (UDIMA)

Arancha de las Heras García
Presidente

Parceiros

SAGARDOY BUSINESS & LAW SCHOOL

IMD BUSINESS SCHOOL

Elaboração do estudo

ULLED ASOCIADOS

Sobre a ISS

A ISS Facility Services é uma empresa internacional de serviços gerais constituída em 1901 na Dinamarca e com presença na Europa, Ásia, América e Austrália. A ISS cresceu até se tornar numa empresa líder de Facility Services no mundo, com um volume de negócios anual de 9.864 milhões de euros. A ISS é líder no fornecimento de serviços integrados para empresas.

A ISS Ibéria abrange todo o território de Espanha e Portugal e oferece todos os serviços necessários num edifício, permitindo que o cliente se concentre no seu negócio e otimize os seus custos.

© ISS Facility Services, S.A.U., 2020

Todos os direitos reservados. Não é permitida a reprodução total ou parcial deste estudo, nem a sua inclusão num sistema informático, nem a sua transmissão sob qualquer forma ou por qualquer meio (eletrónico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro) sem autorização prévia e por escrito dos titulares dos direitos de autor. A violação destes direitos pode constituir um crime contra a propriedade intelectual.

A ISS não é responsável pelas opiniões expressas dos participantes envolvidos neste estudo.