

FÓRUM

MODELO HÍBRIDO COM ESCRITÓRIOS FLEXÍVEIS SÃO AS TENDÊNCIAS NO REGRESSO AO TRABALHO

Especialistas dizem que as novas tecnologias e a transformação digital vão permitir uma comunicação mais ágil e alertam para a importância da saúde mental e física dos colaboradores como uma tendência marcante devido ao impacto gerado pela pandemia.

1 QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DE MUDANÇA NOS LOCAIS DE TRABALHO?

2 COMO OS SERVIÇOS COM ATENDIMENTO AO PÚBLICO PODEM MUDAR?



MARIANA MORGADO PEDROSO
General Director da Architect Your Home

1. Creio que a principal tendência relativamente ao local de trabalho é a adoção de um modelo híbrido de local de trabalho, i.e. em que coexistam as possibilidades de trabalho local e remoto. Este modelo implica alterações mais significativas ao nível das grandes sedes de empresa, embora afecte todas as dimensões de negócios, e começa por uma alteração significativa na área necessária para o espaço de trabalho. Com este modelo será necessário repensar a distribuição e a quantidade de m² de área de trabalho: se não estão todos os funcionários juntos num único local, esses m² precisam de ser mais flexíveis, com secretárias ou gabinetes que possam ser partilhados de forma alternada mas simultaneamente uma maior atenção à necessidade de espaços amplos para os trabalhadores por questões relacionadas com a nova forma de estar pós-pandemia logo este repensar da organização do espaço de trabalho não é um desafio fácil, mas é sem dúvida uma necessidade com que não temos deparado encheremos de projecto. Esta alteração do espaço de trabalho no escritório surge a par com as necessidades que cada funcionário terá de criar um espaço pessoal de trabalho em sua própria casa, algo nem sempre possível o que tem gerado em algumas empresas a criação de escritório satélite mais pequenos que permita aos funcionários uma alternativa a casa para trabalhar. Embora este modelo possa ser transversal à maioria dos sectores, creio que se aplica sobretudo em grandes empresas e na área da prestação de serviços ou sedes de empresa, estando por isso a falar de escritórios sobretudo, e não lojas ou fábricas naturalmente. Empresas com estruturas mais pequenas e poucos funcionários, terão tendência a flexibilizar a permanência no espaço do escritório como forma de facilitar esta adaptação, mas não têm as mesmas dificuldades pela frente.

2. O atendimento ao público é um desafio completamente diferente, e de novo, a escala do negócio é factor de diferenciação - planejar o atendimento

ao público numa pequena gelataria não é o mesmo de uma grande loja de roupa ou um supermercado. A mudança principal tem a ver sobretudo com as regras de higienização que vieram mudar a forma como nos protegemos nestes espaços colectivos e com o afastamento social, que obrigou a criar espaços mais amplos de circulação e permanência, implicando redução de produtividade na maioria dos negócios de atendimento ao público, que vive sobretudo da quantidade de clientes e rotatividade. A mudança principal está relacionada com a distribuição espacial e ao contrário dos escritórios, que em algumas situações podem fazer um downgrade na quantidade de espaço que precisam devido à adoção de um modelo híbrido de local de trabalho, aqui existe precisamente a necessidade de contrária, de mais espaço para permitir mais público com as regras actuais de afastamento social.



CARLOS VIEIRA
Country Manager da WatchGuard em Portugal e Espanha

1. As tendências que identificamos prendem-se com a mudança de paradigma do posto de trabalho tal como o conhecíamos, na sequência da pandemia. A verdade é que esta crise pandémica conduziu a políticas agressivas de trabalho em casa, com as empresas numa primeira fase a fechar os seus escritórios e a enviar a maior parte - se não a totalidade - dos seus colaboradores para trabalhar em casa em período integral, quase da noite para o dia. Embora muitas empresas se tenham preparado, algumas cederam portáteis configurados à pressa ou desktops que não foram inicialmente desenhados para sair da segurança da rede local. Os cibercriminosos fizeram um esforço conjunto para capitalizar a crise do coronavírus, com uma série de campanhas de phishing, ransomware e malware destinadas a explorar o apetite das pessoas por informações atualizadas. Em tempos de incerteza, mesmo o colaborador mais atento pode falhar com um clique arriscado, comprometendo potencialmente o dispositivo e a rede empresarial. Portáteis e smartphones são ferramentas omnipresentes para o desenvolvimento remoto do trabalho das equipas. Agora que o modelo instalado parece ser híbrido - em que se verifica um misto de trabalho presencial no escritório com trabalho remoto - é importante garantir que todos os dispositivos, incluindo os que agora estão a regressar ao escritório, não introduzem malware e outras ameaças quando se ligam à rede da organização. Mesmo após o término do surto do COVID-19, iremos perceber que este fenómeno provavelmente elevou o perfil do planeamento da continuidade de negócio para todas as organizações e que é extremamente importante consciencializar as forças de trabalho para as principais ameaças de segurança que podem afetar organiza-

ções de todos os tamanhos, mesmo quando estão fora do perímetro da rede da empresa, preservando ao mesmo tempo a sua produtividade, e as próximas direções das empresas para o imperativo de proteger a sua infraestrutura e dispositivos para além do perímetro tradicional da rede.



CARLA CARVALHO DIAS
Consultora de Customer Experience

1. As principais tendências de mudança refletem-se, em primeiro lugar, nos escritórios flexíveis. Passar de "a minha secretária" para "o posto de trabalho disponível". Tendo em conta a flexibilidade, ou a rotatividade dos recursos, deixa de fazer sentido ter um posto de trabalho por colaborador. Depois, teremos um flexibilizar do quando trabalhar. Se 2020 foi o ano em que se flexibilizou o local de trabalho, 2021 tende a ser o ano em que se começará a flexibilizar o quando trabalhar. No ano passado, apenas 36% dos colaboradores eram high performers com o standard de 40 horas semanais. Segundo o Gartner's 2020 Reimagine HR Employee Survey, as empresas que flexibilizaram o quando viram este número crescer para 55%. Depois, a mudança reflete-se nos sistemas de informação e regulação. Muitas empresas implementaram novos sistemas, tanto para garantir o acesso remoto quanto para monitorizar o trabalho de quem está à distância, e será expectável a introdução de novas normas reguladoras de privacidade e segurança. A importância da saúde dos colaboradores, mental e física, impõe-se, também, como uma tendência marcante, tendo em conta a quantidade de pessoas que foram afetadas por acontecimentos de vida significativos.

2. A mudança dos serviços com atendimento passa por uma integração muito mais significativa dos canais online. O e-commerce cresceu duas a cinco vezes mais rápido durante a pandemia e muitos dos clientes que estavam a estrear-se nestes canais estão hoje totalmente adaptados ao mundo do atendimento ou da compra virtuais. O atendimento viu uma dimensão que era menor transformar-se no seu maior canal de comunicação e necessita, por isso, de uma adaptação de processos e protocolos de atendimento. Paralelamente, outra tendência será a humanização dos serviços, com o foco na experiência cliente. É um fator-chave de sucesso, tanto nos canais presenciais quanto nos canais online e não basta ter os sistemas, é preciso preparar as pessoas. A abordagem tem de ser omnicanal, porque a experiência no atendimento não deverá representar duas ou mais experiências completamente distintas. É necessária agilidade.



JOHN GAZAL
Vice-presidente Sul da Europa da OVHcloud

1. O ano passado marcou uma aceleração excepcional da "transformação digital das empresas". Alguns especialistas afirmam que demos um salto de cinco anos no espaço de um ano, nomeadamente em países como Portugal, onde a maioria das empresas são PME. A mudança foi imposta para mais teletrabalho, mas também para mais comércio eletrónico. Esses dois modelos têm sido essenciais para garantir a continuidade de muitas atividades económicas. Portanto, é essencial que este período de transição seja baseado nas melhores ferramentas com os mais altos padrões de segurança: as empresas tiveram que encontrar o equilíbrio certo entre a urgência da ação necessária e a necessidade de garantir os mais altos padrões de segurança. Outra tendência muito interessante que está a desenrolar-se atualmente é o teletrabalho. Naturalmente, varia entre países e sectores; mas tanto os empregadores como os empregados estão a enfrentar desafios muito interessantes para redefinir os seus modelos de trabalho, mas também a maneira como o local de trabalho e a casa serão usados.

2. A natureza "estratégica" do sector digital para governos e empresas tem sido um elemento-chave de discussão desde o ano passado. A persistência de certas atividades críticas (saúde / educação / segurança nacional) e económicas dependem da nossa capacidade de fornecer serviços de rede e cloud. Essa necessidade de persistência exigirá que reflitamos e evoluamos em redor de três temas: segurança: como garantir a segurança de acesso, a proteção de dados (dados de saúde por exemplo), mas também dos dados sensíveis de cada empresa; resiliência: como garantir a continuidade dos serviços e soberania (ao nível dos Estados e das empresas); como garantir que a continuidade da nossa atividade não esteja nas mãos de players (fornecedores, subcontratados) sobre os quais não temos controlo, e por vezes estes players fora da Europa não têm as mesmas prioridades. Este cenário combinado com algumas novas tendências crescentes provavelmente será o maior desafio do amanhã. Uma necessidade crescente de armazenamento de dados: como o uso de dados no mundo inteiro deverá atingir os 175 zettabytes em 2025 (de acordo com o IDC), o armazenamento de dados tornou-se crítico para as empresas principalmente no que diz respeito aos imperativos de negócios, custos e riscos relacionados à conformidade. Os dados são a nova mina de ouro, pois permitem que as organizações melhorem as operações com análises prévias, para construir novos serviços ou produtos de valor agregado, etc. e é por isso que as soluções de armazenamento em

cloud padrão - ainda abrangentes, acessíveis e confiáveis - são fundamentais para a adoção da cloud e para atender às necessidades de negócios. O grande crescimento em IA: o fluxo constante de dados representa um valor enorme do qual poderemos recolher informações com Inteligência Artificial. No entanto, apesar dos enormes investimentos feitos pelas empresas, ainda é um grande desafio usar esse valor, pois os recursos da ciência de dados são limitados e encontrar as habilidades certas de engenharia de sistema de dados muitas vezes é difícil. Os custos também podem facilmente sair fora de controlo e são muito imprevisíveis. As empresas terão que recorrer a provedores de nuvem que fornecem portfólios completos de soluções de IA poderosas e fáceis de usar, com controlo total sobre o orçamento. Uma necessidade crescente de tecnologia de ponta ou híbrida: Juntamente com o desenvolvimento das conversas sobre a soberania dos dados, é necessário que o sector da cloud desenvolva uma abordagem multilocal. Como resultado, as organizações podem migrar para a cloud ao seu próprio ritmo e adotar uma abordagem flexível - tudo isso ao mesmo tempo em que respondem aos seus objetivos estratégicos. Isso significa que as empresas podem controlar e executar uma aplicação, carga de trabalho ou dados em qualquer cloud (pública, privada e híbrida) com base nos seus requisitos técnicos individuais. A recente parceria entre a OVHcloud e a operadora alemã T-Systems é um bom exemplo disso: A OVHcloud traz sua própria infraestrutura e pilha tecnológica dentro do datacentre da T-Systems. Esta parceria responde a várias questões legais: conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR) em primeiro lugar, mas também para evitar a exposição à Lei da Cloud dos EUA.



EDUARDO MARQUES LOPES
Diretor de Marketing e Comunicação da Multipessoal

1. As empresas tiveram já tempo de planejar o regresso aos escritórios, como a introdução de novas políticas com, por exemplo, o teletrabalho e fazendo um conjunto de adaptações aos espaços de trabalho que visam sobretudo garantir a saúde e segurança dos seus colaboradores. O maior desafio está agora do lado dos profissionais que, ao terem feito do teletrabalho uma constante neste último ano, colocaram as casas no centro das suas vidas, criaram novos hábitos, novos métodos de trabalho, individualmente e em equipa, assim como novas formas de comunicar. O escritório será sempre um espaço fundamental para a disseminação da cultura das empresas e a transição gradual ao local de trabalho, independentemente do modelo adotado (remoto, office ou híbrido), irá implicar mais uma mudança no

conjunto de hábitos que fomos criando, deixando muitos destes de ser compatíveis com o dia-a-dia no escritório. No entanto, é certo que a nossa postura é hoje diferente: passamos agora a levar de casa não só a marmitta, mas também uma nova mentalidade, desprovida de abordagens one-size-fits-all e cada vez mais dependente do recurso à tecnologia.

2. A pandemia está a ter grandes repercussões no nosso dia-a-dia, e muitas delas de carácter permanente, desde logo na nossa resistência em sair de casa para recorrer a serviços com atendimento ao público. Dai que muitas empresas estejam, durante este período, a acelerar a sua transformação, em muitos casos com a migração total de serviços para o digital, procurando simultaneamente criar experiências integradas entre os canais offline e online. Se, por um lado, a digitalização dos serviços pode levantar alguma preocupação pelo decréscimo de alguns postos de trabalho e pela violação da nossa privacidade, por outro lado pode também representar uma maior qualidade de vida, em que a informação se obtém de forma mais ágil e facilitada. Em virtude desta mudança, o papel das empresas passa por transmitir a confiança necessária e garantir a segurança dos consumidores para mitigar os entraves na adoção da tecnologia e, em particular, dos seus serviços digitais.



FERNANDO RODRIGUES
Managing Director
at Axians Portugal

1. Depois de mais de um ano em regime de teletrabalho quase total e a descobrir novas formas de colaboração e de relacionamento laboral, teremos uma realidade inevitavelmente mais flexível. Consequentemente, também os escritórios sofrerão uma normal adaptação, com ainda mais áreas de encontro, em detrimento dos clássicos gabinetes, no nosso caso há muito extintos. Com maior recurso a soluções digitais que permitem uma comunicação mais ágil e a acessórios que tornam mais "natural" o "escritório em casa", o contacto humano nas empresas será mais multicanal. Será sempre do encontro – remoto, presencial ou híbrido – que surgirão novas ideias, soluções e modelos de negócio. Em actividades essencialmente de serviços, como a da Axians no setor da tecnologia, a dimensão relacional continuará crítica. A presença no escritório manter-se-á essencial para o desenvolvimento da cultura, para a criatividade e a inovação, mas a flexibilidade será cada vez mais uma opção. Na minha perspectiva, as principais tendências nos modelos de trabalho devem seguir o equilíbrio entre o empregador e o colaborador, procurando garantir a lógica positiva na relação laboral, que contribua para uma dinâmica produtiva efetiva e focada em desenvolvimento. Esta configuração, bem gerida, aparenta ser, aliás, a mais equilibrada, com ganhos de motivação, bem-estar e produtividade, tanto para as pessoas, como para as organizações. Numa cultura moderna serão os colaboradores em conjunto com os seus responsáveis a encontrarem o seu melhor compromisso. Na nossa organização existirá – como sempre existiu – espaço para a flexibilidade, mediante a natureza da operação propriamente dita. Será "só" mais um passo no exercício efetivo da nossa matriz de valores – em-

powerment, empreendedorismo, responsabilidade, solidariedade e confiança – perseguindo o nosso propósito de criação de valor de longo prazo para todos os nossos stakeholders e sociedade que nos rodeia.



MANUEL MOURA
Product Marketing Manager
at Microsoft Portugal

1. Ao longo de 2020 vimos um salto colossais na transformação digital das organizações em Portugal e no mundo. Tal como Satya Nadella, CEO da Microsoft, afirmou em abril de 2020 "vimos o equivalente a 2 anos de transformação digital a ocorrerem em 2 meses". À data de hoje, já nos encontramos à beira da próxima grande disrupção laboral: a transição de trabalho remoto para o híbrido. O estudo "Work Trend Index 2021", desenvolvido pela Microsoft, vem confirmar que o trabalho híbrido é inevitável. Esta análise contou com a participação de mais de 30 mil líderes, gestores e colaboradores de 31 países diferentes, e apesar de 73% dos colaboradores confirmarem que querem manter a realidade do trabalho flexível e remoto, 67% defende também uma maior componente de colaboração presencial. Por sua vez, dois terços dos líderes que participaram no estudo afirma que a sua organização está a considerar uma reestruturação dos seus escritórios para os adaptarem ao trabalho híbrido. Esta preparação do trabalho híbrido não passa apenas por repensar a estrutura e dimensão do escritório, devendo também abranger os equipamentos, os processos organizacionais, e a forma como colaboramos. Os líderes organizacionais devem garantir que os colaboradores têm as ferramentas certas para serem produtivos independentemente da sua localização e da localização dos seus colegas, equipando-os com as soluções de colaboração e comunicação e o hardware necessário para que sejam eficientes em qualquer lugar. Devem considerar soluções que otimizem a experiência do colaborador híbrido como o Microsoft Viva, promovendo o bem-estar, skilling e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Repensar os processos organizacionais como os processos de integração de novos colaboradores 100% remotos e a digitalização e automação de processos, é também um dos pilares da preparação do trabalho híbrido.



RAQUEL CANIÇO
Advogada da Caniço Advogados

1. Auguro uma flexibilização muito maior nos horários de trabalho e uma liberdade maior na execução do trabalho à distância, dependendo do setor económico ou área de negócio. Provavelmente, teremos escritórios mais pequenos, com menos funcionários que se vão alternando em turnos e um investimento muito maior em software e ferramentas de automação, por força do incremento do teletrabalho. Iremos assistir a um aumento exponencial da figura do escritório digital ou domicílio profissional digital, que terá que ser regulamentado nalguns setores de atividade. As lojas físicas vão diminuir em número e em tamanho e aumentar os espaços para armazenamento de pro-

ductos, com a entrega do produto porta-a-porta.

Não creio que haja necessariamente um aumento exponencial do desemprego pela diminuição dos espaços de atendimento presencial ou da loja física. Estes trabalhadores vão é provavelmente ver o seu trabalho reorganizado ou reorientado de outra forma. Noutros setores haverá um aumento no recrutamento, designadamente pelo crescente número de empresas na área da logística. Considero também que haverá mais retrocesso nas ações inspetivas da ACT para quem estiver em teletrabalho, a menos que o Estado consiga também munir esses serviços de ferramentas digitais para controlo dos horários e a forma da realização efectiva do trabalho.

2. Diz-se que o mundo digital, o acesso e a utilização de ferramentas pelas pessoas em geral, num ano de pandemia, representa o equivalente a 10 anos de evolução em velocidade normal. É por isso que entendo que as mudanças, quer no atendimento ao público, quer no local de trabalho vão ser de vária índole, atendendo a esta lógica disruptiva que vivemos. Penso que haverá um abandono gradual do atendimento telefónico passando para o atendimento através de canais digitais, mas haverá a uma preponderância de atendimento via omnichannel, na medida em que o cliente cada vez mais, exige um atendimento ágil e resolutivo. O cliente de hoje, olha tendencialmente para os procedimentos relativos à resposta a reclamações e devoluções das empresas e divulga nas redes sociais, se for preciso, o melhor ou pior atendimento e isto representa por sua vez, maior ou menor fidelização de clientes. Pelo que nesta área, as empresas passarão a ter um respeito maior pelo atendimento personalizado, considerando que é isso que vai ter uma influência enorme na escolha dos consumidores. O futuro passará por novas formas de contratualização de serviços. Sendo certo que, será mais no serviço ao cliente e não tanto na venda de produto, que as empresas se vão diferenciar.



DANIELA COSTA
Diretora de Consultadoria & Research
da Prime Yield (Gloval)

1. A pandemia veio mostrar que é possível à maioria das empresas operar com teletrabalho, parecendo, contudo, mais provável que os modelos híbridos que conjugam teletrabalho com trabalho no escritório venham a ser predominantes. Dai resulta que os locais de trabalho estão a deixar de ser um local de trabalho individual para passarem a ser, cada vez mais, um espaço privilegiado para as tarefas de cooperação, gestão, reunião e partilha de ideias. Na nossa atividade em particular, avaliação imobiliária, onde temos de nos deslocar para fazer as visitas aos imóveis, onde temos de reunir com os clientes, o escritório continuará a ser onde a interação entre as pessoas e a colaboração acontece. Esta mudança também só é possível devido ao maior recurso à tecnologia. Os avanços tecnológicos e a forma como as empresas os incorporam, serão uma peça chave no futuro do trabalho, também com reflexo nos locais de trabalho. Tem que haver maior conectividade e uma aposta forte na digitalização do escritório.

2. Depois da pandemia, nada será igual. Os espaços que tenham atendimento ao público serão ainda mais

expostos às questões de saúde e segurança, obviamente que também com impacto na forma como são desenhados. Os postos de atendimento terão de ter maior distanciamento e, naturalmente, são espaços que terão uma menor capacidade para receber pessoas em simultâneo do que anteriormente, pelo que terão que ser mais eficientes. Além disso, em algumas atividades parte do trabalho poderá migrar para o e-commerce e outras transações digitais, uma mudança comportamental que previsivelmente poderá vir a fazer parte do novo quotidiano.



PEDRO DA QUINTÉRIA
Sócio Coordenador da Antas da Cunha Eijla & Associados

1. Na realidade a massificação do teletrabalho que nos foi imposta inesperadamente, veio inexoravelmente alterar os paradigmas e modalidades preferenciais da prestação da atividade laboral mas também a uma mudança nos próprios locais de trabalho. Na minha perspectiva, os mesmos passarão a ser mais democratizados, e menos hierarquizados em função das categorias profissionais e cargos de responsabilidade, e existirá um sentimento de menor pertença ao local físico onde se desempenha a atividade laboral. Tal emerge da provável emergência de regimes de trabalho híbridos, onde um trabalhador poderá passar uma parte da semana em teletrabalho e a remanescente nos locais habituais. Assim, parece-me que se irão valorizar – nas atividades que assim o permitam – open spaces, salas de reunião e client áreas mais premium. Em suma, parece-me que o futuro serão locais de trabalho mais informais, onde se trabalha, e não locais que os trabalhadores tenham uma ligação afetiva ou especial ao espaço físico em concreto. Passará a ser relativamente indiferente o local em concreto onde se presta a atividade quando se vai à empresa, e valorizar-se-á mais o espaço físico visto do ponto de vista holístico, onde seja mais agradável e friendly trabalhar. Acredito que existirá um fomento de zonas comuns, de brainstorming, phoneboots, espaços de maior informalidade que tenham em conta o aspecto social e interpessoal entre trabalhadores, ou seja, existirá um foco e preocupação maior dos empregadores no elemento emocional e promotor de maior bem estar e felicidade no trabalho, derrubando-se alguns dogmas clássicos, como é claro exemplo, um local de trabalho fixo durante uma década.

2. A mudança nos serviços públicos será certamente mais lenta e gradual do que o que antevemos nas empresas do setor privado. Sem prejuízo, concedo que existem serviços e tarefas que hoje são realizadas de forma presencial desnecessariamente, e que as mesmas possam passar à via telemática, como a pandemia provou ser possível. É fundamental a digitalização de processos e a diminuição de burocracia em função de uma maior eficácia. Relativamente a determinados setores de atividade do setor privado, os serviços de atendimento ao público podem de facto vir a sofrer uma supressão progressiva do presencialismo pelo aumento exponencial e eficaz da economia online. Diria que o futuro do trabalho tende claramente a um menor presencialismo e a uma mudança de paradigma na forma como se prestam determinadas funções e/ou serviços.



MARIANA ROSA
Head of Leasing Markets Advisory at JLL Portugal

1. A principal mudança que antevemos no local de trabalho é que os escritórios passarão de espaços de conveniência a espaços de experiência. Esta tendência não é nova, mas ganhou revelo durante a pandemia, devido à massificação do teletrabalho que, como antecipamos, perdurará no tempo. Nisto, o futuro do trabalho será híbrido, numa combinação entre o trabalho remotamente com flexibilidade e o acesso a escritórios de excelência. Como mostra um estudo recente da JLL – o Human Experience – os escritórios continuam a ser espaços essenciais para criar um bom ambiente no trabalho: dos cerca de 3.000 inquiridos em 10 países, 52% já não se sentem tão produtivos em casa e 58% têm saudades do seu escritório. A massificação do teletrabalho exigirá uma melhor qualidade na comunicação presencial, pelo que os espaços de trabalho serão mais colaborativos e informais, potenciando a criatividade e a inovação, olhando ao bem-estar e à saúde dos ocupantes, sendo suficientemente apelativos para atrair o colaborador. As preocupações ambientais e a certificação de sustentabilidade constituem fatores diferenciadores. Por outro lado, devido ao teletrabalho, muitas empresas atravessaram uma transformação tecnológica que não terá retorno. Se durante a pandemia, a tecnologia tem sido um recurso essencial para facilitar o teletrabalho e garantir a eficiência, no futuro prevê-se que faça parte do próprio design dos edifícios, proporcionando escritórios inteligentes, com soluções tecnológicas avançadas, que contribuirão para aumentar a produtividade e para apoiar as iniciativas de sustentabilidade, saúde e bem-estar das empresas.

2. Os serviços de atendimento ao público foram dos que mais se transformaram devido à pandemia, tendo sido obrigados a reinventarem-se. No meio do "caos" e imprevisibilidade, a pandemia trouxe também algumas oportunidades – uma das mais significativas foi a digitalização dos serviços, que estão agora cada vez mais tecnológicos e ágeis. Isto não só veio melhorar a qualidade de vida dos cidadãos, que têm mais opções à sua disposição, como veio eliminar processos que pecavam pela excessiva burocracia. E mais: mesmo no atendimento físico, espera-se a curto-prazo um serviço que ofereça soluções tecnológicas com recurso à robótica, à inteligência artificial e ao big data, com o objetivo de otimizar e personalizar a experiência do consumidor ao máximo. Uma tendência que também identificamos desde o início da pandemia é o aumento das dark kitchens, ou seja, estabelecimentos que preparam refeições apenas para food delivery. Este é um serviço que veio para ficar, não só com muita procura ao domicílio, como pelas próprias empresas, que passaram a encerrar a hora do almoço como um momento de verdadeiro convívio entre as equipas. Por outro lado, os hábitos de higiene passaram a marcar o dia-a-dia das pessoas, pelo que se espera que mesmo após a crise atual, os espaços com boas práticas de saúde e higiene continuem a ser altamente valorizados pelos consumidores. Segundo a YouGov, 81% dos adultos, a nível global, recorre tanto aos espaços físicos como digitais para fazer compras, o que vem mostrar que é muito importante que os serviços se adaptem a uma lógica omnicanal.