



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Compreensão do contexto pandémico causado pelo COVID-19 nas organizações em Portugal: Aplicação e extensão do modelo HAPA

Ana Rita Tejedor Antunes

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientador:

Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado,
ISCTE Business School

julho, 2021



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Compreensão do contexto pandémico causado pelo COVID-19 nas organizações em Portugal: Aplicação e extensão do modelo HAPA

Ana Rita Tejedor Antunes

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado,
ISCTE Business School

julho, 2021

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar o meu agradecimento ao Prof. Doutor Aristides Ferreira pela ambiciosa orientação, e pelo genuíno apoio e acompanhamento prestado, sem o qual a conclusão desta investigação não teria sido possível.

À Prof. Doutora Nádia Pereira, pela sua amável disponibilidade e fundamental ajuda no processo de concretização da análise qualitativa do estudo.

À minha família, em especial aos meus pais, por me proporcionarem os meios financeiros para tornar este mestrado possível e por me motivarem sempre a alcançar os meus objetivos.

Ao Félix, por se ter mantido um apoio constante durante este processo, e por fazer com que não descreditasse em mim própria em momentos de maior *stress*.

Aos amigos que foram perguntando pelo desenvolvimento da dissertação e que contribuíram para o meu bem-estar neste percurso desafiante.

A todos os profissionais envolvidos que cederam um pouco do seu tempo para participarem nas entrevistas e responderem ao meu apelo para o preenchimento dos questionários.

A todos, o meu muito obrigada.

Resumo

A presente investigação permite uma melhor compreensão do contexto de pandemia causado pelo COVID-19 nas organizações e a obtenção de novos conhecimentos acerca do seu impacto, através da aplicação e extensão do modelo de mudanças comportamentais HAPA de Schwarzer (2008). Com o intuito de estudar medidas multidimensionais, foram desenvolvidos dois estudos: um qualitativo e um quantitativo. Os dados foram recolhidos mediante entrevistas e questionários aplicados em dois momentos distintos, correspondentes às fases de confinamento geral em Portugal, e foram analisados através de um Modelo de Equações Estruturais.

A partir da reformulação das ligações entre as variáveis do modelo HAPA, verifica-se o que motivou as organizações e os seus colaboradores a adotar novas medidas de prevenção e contenção. Nesse sentido, observam-se os efeitos que tanto a *Autoeficácia de Coping*, como as *Expetativas de Resultados* em termos de mudanças organizacionais e de comportamentos individuais, tiveram na redução da *Perceção de Risco* face ao contexto pandémico, mediante o *Plano de Ação* desenvolvido. É também possível comprovar que a adaptação realizada nas organizações trouxe implicações para a GRH e desafios a nível da mudança. Com base na teoria social cognitiva e na teoria da troca social, foram confirmadas distintas repercussões, tanto negativas como positivas, que os construtos do HAPA tiveram em determinados resultados organizacionais. Em concreto, foram analisados os efeitos no *Descomprometimento Moral do Líder*, no *Cumprimento das orientações da DGS*, no *Work Engagement*, e na *Intenção de permanecer na empresa*. O estudo apresenta contributos teóricos e práticos, bem como sugestões para investigações futuras.

Palavras-chave: *Gestão de Recursos Humanos, COVID-19, gestão de crise pandémica, mudanças organizacionais, mudanças comportamentais, HAPA*

JEL Classification System:

O15 – Human Resources

I12 – Health Behavior

Abstract

The present research allows a better understanding of the pandemic context caused by COVID-19 in organizations and aims to obtain new knowledge about its impact, through the application and extension of Schwarzer's (2008) HAPA behavioural change model. In order to study multidimensional measures, two studies were developed: one qualitative and one quantitative. Data was collected through interviews and questionnaires conducted on two distinct moments, corresponding to the general confinement phases in Portugal, and was analysed through Structural Equation Modeling.

From the reformulation of the connections between the HAPA model variables, it was verified what motivated the organizations and their employees to adopt new prevention and containment measures. In this sense, the effects that both *Coping Self-Efficacy* and *Outcome Expectancies*, in terms of organizational changes and individual behaviours, had on the reduction of *Risk Perception* concerning the pandemic context, are observed through the developed *Action Planning*. It is also possible to prove that the adaptation carried out in the organizations, brought implications to the HRM and change level challenges. Based on the social cognitive theory and the social exchange theory, diverse repercussions were confirmed, both negative and positive, that the HAPA constructs had on certain organizational results. Specifically, were analysed the effects on the *Leadership Moral Disengagement*, on the *Compliance of the DGS guidelines*, on *Work Engagement*, and on the *Intention to remain in the company*. This study presents theoretical and practical contributions, as well as suggestions for future research.

Keywords: *Human Resources Management, COVID-19, pandemic crisis management, organizational changes, behavioural changes, HAPA*

JEL Classification System:

O15 – Human Resources

I12 – Health Behavior

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	v
Introdução	1
Capítulo 1. Revisão de Literatura	5
1.1. Mudança organizacional	5
1.2. Adaptações ao contexto externo	6
1.2.1. O contexto de crises pandémicas: COVID-19 e o seu impacto	7
1.3. Implicações da pandemia para a GRH	9
1.4. Mudanças comportamentais e o modelo HAPA	12
1.4.1. O modelo HAPA no contexto pandémico	13
1.4.2. A relação do modelo HAPA com os resultados das mudanças aplicadas face ao COVID-19	17
Capítulo 2. Metodologia	25
2.1. Amostra	25
2.2. Procedimento	26
2.3. Análise de Dados	27
2.3.1. Estudo qualitativo	27
2.3.2. Estudo quantitativo	27
Capítulo 3. Resultados	31
3.1. Análise qualitativa	31
3.1.1. Autoeficácia de Coping	31
3.1.2. Expetativas de Resultados	32
3.1.3. Plano de Ação	35
3.1.4. Perceção de Risco	36
3.2. Estatística descritiva e correlações	40
3.3. Modelo de Equações Estruturais	40

3.3.1.	Ajustamento do modelo e efeitos diretos	40
3.3.2.	Mediações e relações hipotéticas	42
Capítulo 4. Discussão		45
4.1.	Contributos teóricos	47
4.2.	Implicações para a prática	50
4.3.	Limitações e sugestões para futuras investigações	52
Conclusão		53
Referências Bibliográficas		55
Anexos		65
Anexo A - Caracterização da amostra qualitativa		65
Anexo B - Caracterização da amostra quantitativa		67
Anexo C - Guião das entrevistas		68
Anexo D - Questionário 1		70
Anexo E - Questionário 2		80
Anexo F - Árvore de categorias e subcategorias		86
Anexo G - Operacionalização das categorias e subcategorias de análise		87
Anexo H - Análise fatorial da escala de Percepção de Risco		89
Anexo I - Consistência interna da escala de Percepção de Risco		90
Anexo J - Análise fatorial das dimensões da escala de Expetativas de Resultados		91
Anexo K - Consistência interna das dimensões da escala de Expetativas de Resultados		94
Anexo L - Análise fatorial das dimensões da escala de Autoeficácia		95
Anexo M - Consistência interna das dimensões da escala de Autoeficácia		98
Anexo N - Análise fatorial da escala de Plano de Ação		99
Anexo O - Correlação da escala de Plano de Ação		100
Anexo P - Análise fatorial da escala de <i>Work Engagement</i>		101
Anexo Q - Consistência interna da escala de <i>Work Engagement</i>		102
Anexo R - Análise fatorial da escala de Descomprometimento Moral do Líder		103
Anexo S - Consistência interna da escala de Descomprometimento Moral do Líder		105
Anexo T - Análise da questão de resposta aberta Fatores de Sucesso		106
Anexo U - Análise da questão de resposta aberta Medidas Não Tomadas		107
Anexo V - Excertos de exemplo das categorias e subcategorias de análise		108
Anexo W - Transcrições das entrevistas		116

Índice de quadros e figuras

Figuras

Figura 1.1. Modelo hipotético em estudo	24
Figura 3.1. Mapa conceitual do estudo qualitativo	38
Figura 3.2. Resultados do Modelo de Equações Estruturais (SEM)	43

Quadros

Quadro 3.1. Estatística descritiva e correlações	40
Quadro 3.2. Efeitos diretos estandardizados	41
Quadro 3.3. Resultados da análise de mediações	43

Introdução

A 11 de março de 2020 foi declarada a pandemia causada pelo novo COVID-19, sendo única pela velocidade em que se propagou e afetou países de forma global. O COVID-19 é uma síndrome respiratória aguda grave Coronavírus 2 (SARS-CoV-2), altamente infecciosa por meio da interação humana, que surgiu em dezembro de 2019 em Wuhan, China, e mudou significativamente a sociedade no mundo (World Health Organisation, 2020).

Em Portugal, os primeiros contágios de COVID-19 surgem a 2 de março de 2020. Nesse sentido, com a rápida proliferação de casos registados, o Presidente da República decreta a 18 de março o Estado de Emergência, de modo a que sejam estabelecidas medidas excecionais e temporárias de resposta à pandemia no país. De seguida, é promulgada a proposta de lei apresentada pelo Governo com as regras de carácter urgente para a sua contenção, como o confinamento obrigatório e restrições à circulação na via pública (República Portuguesa, 2021). Com a melhoria do contexto pandémico, a 3 de maio é iniciado o plano de transição para uma situação de calamidade com aplicação faseada de medidas de desconfinamento. Porém, a partir do final de setembro, Portugal passa por uma segunda vaga com uma subida constante de casos infetados. Assim, a 6 de novembro de 2020 entra de novo em Estado de Emergência com novas medidas restritivas (Diário de Notícias, 2020).

A 27 de dezembro, as vacinas começam a ser administradas no país. No entanto, após menor intensidade nas restrições durante o Natal e Ano Novo, em Portugal inicia-se o momento mais grave da pandemia, atingindo recordes diários de números de casos e mortes causadas pelo COVID-19. Nesse sentido, a 15 de janeiro de 2021 é decretado de novo o Estado de Emergência, mas com a reposição das regras que vigoraram em março e abril do ano passado, criando de novo um período de dever geral de recolhimento domiciliário (República Portuguesa, 2021). Após a descida de mortes e internamentos, bem como a redução da transmissibilidade e a estabilização do número de novos casos dos últimos meses, a 30 de abril é por fim anunciada a não-renovação do Estado de Emergência e é iniciada a última fase de desconfinamento (Público, 2021).

As restrições implementadas durante a crise pandémica ajudaram a reduzir a propagação do vírus, mas causaram severas mudanças, tanto nos indivíduos como nas organizações. De facto, a Direção-Geral de Saúde (DGS) em Portugal, determinou diversas medidas de prevenção que as empresas e os seus colaboradores deveriam seguir e aplicar, como o regime de teletrabalho sempre que possível ou a utilização de equipamentos de proteção individual, de forma a garantir uma adequada contenção do COVID-19 nos locais de trabalho.

Com o intuito de sobreviverem neste novo e incerto contexto, tentando manter a sua atividade e, ao mesmo tempo, salvaguardando a saúde e segurança dos seus colaboradores, as organizações viram-se obrigadas a enfrentar desafios de proporções incomparáveis. Deste modo, a pandemia trouxe consigo importantes implicações para a Gestão de Recursos Humanos, que teve de criar planos de contingência, alterar as suas práticas e apoiar os indivíduos a ajustar-se às mudanças e novas formas de trabalho causadas por esta realidade (Carnevale & Hatak, 2020).

No entanto, a situação pandémica foi um assunto muito imprevisível para as organizações, sendo que a maioria não estavam preparadas para gerir a carga cognitiva, afetiva e comportamental que exigia (Manuti et al., 2020). Assim, algumas sofreram um maior impacto nos seus resultados, enquanto outras conseguiram reagir mais rapidamente, adaptar-se melhor e ter menores consequências negativas. Considerando que o risco de que surjam futuras crises de saúde da mesma natureza e dimensão que a do COVID-19 são quase garantidas (Desmond-Hellmann, 2020), as organizações devem aprender deste sucesso e manter-se alerta e preparadas para reagir e gerir eventos inesperados semelhantes que possam surgir no futuro.

A implementação de novas medidas e as diversas alterações nas práticas face à pandemia, revelaram, de facto, importantes desafios a nível da mudança, tanto para as organizações como para os seus colaboradores. Nesse aspeto, torna-se fulcral um melhor entendimento dos fatores que deram resposta à situação de pandemia, das mudanças comportamentais ocorridas e das suas repercussões.

Tendo em conta que o *Health Action Process Approach* (HAPA) é considerada uma abordagem adequada para explicar os processos que levam à motivação dos comportamentos e à sua atuação em contextos de saúde (Zhang et al., 2018), na presente investigação questiona-se se o *modelo HAPA pode ser aplicado num contexto pandémico* como o do COVID-19, e se, ao ser utilizado do ponto de vista organizacional, *pode ser compreendido a uma lógica de distintas dimensões*.

Considerando que a pandemia teve diversas implicações, o estudo também questiona se a nível do construto *Expetativas de Resultados*, *é possível distinguir duas dimensões*: os comportamentos individuais de prevenção e as mudanças a nível das práticas organizacionais. Por outro lado, argumenta-se se, aplicado ao contexto pandémico, *surge uma reformulação do modelo HAPA* a nível de variáveis utilizadas e do tipo de ligações entre as mesmas.

Outra questão colocada na investigação vai de encontro a entender se numa situação complexa como uma pandemia, *é possível avaliar o impacto que os construtos do modelo HAPA tiveram num momento posterior* nas organizações. Nesse sentido, consideram-se para análise o *Descomprometimento Moral do Líder*, o *Cumprimento das orientações da DGS*, o *Work Engagement*, e a *Intenção de permanecer na empresa*, com o intuito de verificar de que forma foram influenciados pelas mudanças face ao COVID-19. Por fim, *é também questionada a existência de relações entre os*

resultados organizacionais acrescentados ao modelo, de modo a compreender distintos efeitos ocorridos no contexto em estudo.

A presente investigação aplica uma abordagem multi-metodológica através da utilização de entrevistas e questionários para a obtenção de dados, e considera as duas fases de confinamento obrigatório geral contempladas nos Estados de Emergência decretados em Portugal, como dois momentos distintos de análise. Por um lado, o Tempo 1 (de março a maio de 2020), que abrange os construtos do modelo HAPA, e por outro, o Tempo 2 (de janeiro a março de 2021), que inclui os resultados em estudo influenciados pelas novas medidas implementadas.

Assim, através da aplicação e extensão do modelo de adoção e manutenção de mudanças comportamentais HAPA (Schwarzer, 2008), a investigação pretende compreender o impacto do contexto pandémico causado pelo COVID-19 nas organizações em Portugal. Em concreto, procura conceituar a adaptação realizada e o que motivou as empresas e os seus colaboradores a adotar comportamentos preventivos e medidas de contenção face à pandemia, assim como estabelecer ligações entre os construtos e determinados resultados, de modo a entender as suas repercussões.

Relativamente à estrutura da dissertação, no primeiro capítulo é efetuado um enquadramento teórico que fundamenta as questões de investigação e as hipóteses colocadas. Posteriormente, segue-se com a descrição da metodologia utilizada para a operacionalização dos dois estudos realizados, o qualitativo e o quantitativo, e a análise dos resultados obtidos na investigação. De seguida, procede-se com a sua discussão, e são apresentados os contributos teóricos que os resultados representam para a literatura, assim como as implicações práticas para as organizações na área da GRH. Por fim, são abordadas as limitações encontradas na investigação e algumas sugestões que podem ser úteis para desenvolver pesquisas futuras.

Revisão de Literatura

1.1. Mudança Organizacional

A mudança organizacional define-se como uma nova ideia ou processo que é introduzido numa organização, sendo que pode ser interno ou externo (Daft, 2005). Segundo Herold e Fedor (2008), são as alterações nas rotinas de trabalho e nas estratégias existentes que afetam toda a organização.

A mudança organizacional é um evento fomentador de climas de incerteza, potencialmente gerador de stress e de outras consequências negativas para os colaboradores (Jimmieson et al., 2004). Em adição, Choi (2011) afirma que a maioria de tentativas de mudanças organizacionais fracassam nos resultados e objetivos esperados, podendo ocorrer pela tendência das lideranças em subestimar a função nuclear dos trabalhadores nos processos. De acordo com Aujia e Mclarney (2020), o sucesso e a aceitação da mudança pode depender de quão bem os líderes das organizações gerem o processo de mudança. Se os trabalhadores não estiverem envolvidos desde o início, e não for mantida uma comunicação aberta durante a mudança, a sua implementação poderá resultar num fracasso. Nesse sentido, os colaboradores exercem um papel indispensável e central no sucesso ou insucesso das mudanças nas organizações (Whelan-Berry et al., 2003).

Contudo, existe uma tendência natural para resistir à mudança. De facto, as pessoas hesitam habitualmente em comprometer-se com as mudanças organizacionais, uma vez que costumam considerá-las intrusivas e disruptivas das rotinas e relações sociais anteriormente confiadas na realização de tarefas importantes (Strebel, 1996). Razões para a resistência à mudança incluem as atitudes individuais em relação à mesma, o medo do desconhecido, a interrupção da rotina, o conflito com a atual cultura, o receio ao fracasso, a falta de recompensa pela mudança, ou a perda de status, controlo, poder ou segurança (Gilley et al., 2009).

Dependendo da fonte de resistência, os indivíduos atuam a três níveis: o afetivo, que reflete o que sentem sobre a mudança; o cognitivo, que traduz o que pensam sobre a mesma; e o comportamental, que abarca as ações ou intenções de ação ativadas em resposta à mudança (Oreg, 2006). Nesse sentido, Oreg et al. (2018) apresentam um modelo teórico das respostas a eventos de mudanças organizacionais. Segundo a sua valência e grau de ativação, comprova a existência de quatro tipos de respostas comportamentais à mudança com os aspetos afetivos que as geram, nomeadamente: a aceitação, o descomprometimento, a proatividade, e a resistência à mudança. Esta teoria demonstra, assim, as distintas alterações afetivas e comportamentais que os indivíduos podem sentir perante situações de mudança nas empresas.

Por outro lado, a teoria dos eventos afetivos explica a relação entre as influências internas dos colaboradores (personalidade, emoções, cognição) e as suas reações a eventos que ocorrem no trabalho (Weiss & Cropanzano, 1996). Os comportamentos afetivos são explicados pelo humor e pela emoção dos indivíduos, enquanto os cognitivos são preditores da satisfação no trabalho. Assim, a teoria argumenta que os eventos no trabalho podem impactar as reações afetivas dos colaboradores e a forma como lidam com estas situações, afetando resultados como a *performance*.

As mudanças organizacionais podem ser, de facto, a consequência de vários eventos externos ou internos nas organizações. Como indica Lunenburg (2010), as leis e regulações governamentais, os eventos políticos e sociais, a inovação de produção e processos, as mudanças no mercado, ou a internalização de negócios, são algumas das pressões externas que podem provocar mudanças. Nestes casos, as organizações podem ser obrigadas a ter de se adaptar com muita rapidez, resultando em implementações pobres e experiências negativas para os colaboradores.

1.2. Adaptações ao contexto externo e o contexto de crises

Atualmente vivemos num mundo dinâmico, em constante e rápida mudança, caracterizado por "grandes desafios" e problemas significativos não tipicamente confinados às fronteiras nacionais, sociais ou econômicas. George et al. (2016) define os "grandes desafios" como formulações de problemas globais que podem ser enfrentados de forma plausível por meio de esforços coordenados e colaborativos. Estes são diversos e envolvem assuntos complexos, como as crises financeiras e a volatilidade econômica, a mudança climática, a instabilidade política, o terrorismo, os desastres naturais e ambientais, a pobreza ou as doenças.

É possível afirmar que a incerteza se encontra muito presente no mundo atual. Nesse sentido, as empresas necessitam ser resilientes para lidar com a incerteza externa, de modo a poder recuperar mais rapidamente e adaptar-se às mudanças, antes, durante e depois de uma crise (Ratten, 2020). A resiliência organizacional refere-se à capacidade de responder ou recuperar de eventos de choque (Branzei & Abdelnour, 2010, cit. por Caligiuri et al., 2020). Porém, para além da preparação para tornar-se mais resilientes e superar a incerteza imposta, é relevante que as empresas consigam ser mais ágeis para lidar com esses desafios, ao serem flexíveis e inovadoras (Sharma et al., 2020).

Entende-se por crise quando um grupo de pessoas, uma organização, uma comunidade ou uma sociedade percebe uma ameaça aos seus valores partilhados ou sistemas de sustentação de vida que exige uma resposta urgente em condições de profunda incerteza (Rosenthal et al., 1989). De acordo com a literatura, as crises têm as seguintes características: são fontes de incerteza, interrupção e mudança, são prejudiciais ou ameaçadoras para as organizações e os seus *stakeholders*, são fenômenos comportamentais, e são partes de processos maiores (Bundy et al., 2017).

De facto, as crises são inevitáveis, pelo que a forma eficaz de as neutralizar é institucionalizando uma mentalidade de prevenção de crises, em vez de focar-se apenas na sua resposta (Dobrowolski, 2020). Nesse sentido, Ansell e Boin (2019) definem a gestão de crises como o conjunto de atividades preparatórias e de resposta que visam a contenção da ameaça e das suas consequências. Uma estrutura desenvolvida de preparação de crises conta com as seguintes fases: deteção de sinais; preparação ou prevenção; contenção de danos; recuperação; e aprendizagem, examinando os fatores que afetaram a *performance* (Pauchant & Mitroff, 1992). Porém, as empresas podem responder a uma crise de diferentes formas, o que determinará a sua capacidade de ter um modelo de negócios sustentável que sobreviva no mercado (Ratten, 2020).

Deste modo, as organizações devem manter-se alerta e preparadas para adaptar-se e sobreviver a eventos externos inesperados crescentes, que podem criar maior incerteza nas suas forças de trabalho e representar ameaças imediatas à sua *performance* e viabilidade (Carnevale & Hatak, 2020).

1.2.1. Crise pandémica: COVID-19 e o seu impacto

A globalização alterou o mundo dos negócios nas últimas décadas e, apesar dos diversos desastres ocorridos, tanto naturais (e.g., incêndios florestais, terremotos, inundações) como humanos (e.g., crise financeira global, pandemias, terrorismo), até o momento foi sempre possível recuperar após as crises e períodos de retrocesso (Sharma et al., 2020).

No caso das crises pandémicas que podem desenvolver-se rapidamente, é necessária intuição e pressentimento para lidar com as consequências esperadas. Como indicam Weick e Sutcliffe (2011), para domar a incerteza que acompanha uma crise, é precisa uma abordagem mais direta. Assim, a natureza dinâmica das crises pandémicas implica uma reação de ação rápida, sendo que as decisões são tomadas com base nos acontecimentos e análises disponíveis conforme se desenvolvem.

A 11 de março de 2020 foi declarada a pandemia causada pelo COVID-19, sendo única pela velocidade em que se propagou e afetou países de forma global. O COVID-19 é uma síndrome respiratória aguda grave (SARS-CoV-2), altamente infecciosa por meio da interação humana, que surgiu em dezembro de 2019 em Wuhan, China, e mudou significativamente a sociedade no mundo (World Health Organisation, 2020). Em Portugal, os primeiros casos de COVID-19 surgiram a 2 de março de 2020 e, a partir desse momento, começaram a ser aplicadas medidas de prevenção e contenção do vírus no país (Diário de Notícias, 2020).

A partir de surtos recentes e semelhantes de doenças contagiosas como o Ébola e o SARS, as autoridades políticas e de saúde têm conhecimento de que a preparação para possíveis pandemias e a redução do risco de propagação global é essencial (Parnell et al., 2020). Porém, ao contrário de outras crises que têm uma duração específica, existe muita incerteza associada ao COVID-19 (World Health Organisation, 2020). Esta pandemia é uma situação nova e ainda em curso com período desconhecido,

o que, segundo He e Harris (2020), torna complicado antecipar e planejar o futuro. No entanto, prevê que a longo-prazo terá impactos económicos, sociais, políticos e culturais, profundos e duradouros.

A disseminação global, a ausência de medicamentos específicos ou de vacinas disponíveis, e o sobrecarregamento dos sistemas de saúde, fizeram com que tivessem de ser implementadas com urgência diversas medidas e estratégias de mitigação nas comunidades e países, como a quarentena em casa ou restrições nas viagens, com o intuito de retardar a exponencial propagação do surto (Ebrahim et al., 2020). A nível individual, para proteger-se e prevenir a infeção, a Direção-Geral da Saúde (DGS) considerou essencial que em Portugal as pessoas aplicassem as seguintes ações preventivas diárias: alterações na conduta social com o distanciamento entre pessoas de pelo menos 2 metros; a utilização de equipamentos de proteção, como as máscaras faciais; a higiene pessoal, nomeadamente a lavagem de mãos e regras de etiqueta respiratória (evitar tocar nos olhos, nariz ou boca); a higiene ambiental, como a limpeza e desinfeção; e manter-se atento aos sintomas do COVID-19, optando pelo teletrabalho ou abstendo-se do trabalho caso surgissem (SNS24, 2020).

As restrições adotadas ajudaram, de facto, a reduzir a propagação, mas causaram um elevado impacto em muitas economias e no comércio global, com a maioria de atividades dos negócios temporariamente fechadas e paradas, ou significativamente desaceleradas (Barua, 2020). De acordo com o conceito estratégico *Blue Ocean Strategy*, em vez de tentar superar os concorrentes em espaços de mercado estabelecidos e lotados (os "oceanos vermelhos", onde tubarões ensanguentam as águas), as organizações devem criar e explorar novos espaços de mercado, os "oceanos azuis" onde podem nadar livremente (Kim & Mauborgne, 2005). Logo, devido às condições de profunda incerteza, tornou-se essencial que as organizações soubessem reconhecer os riscos e oportunidades, compreendendo as necessidades dos mercados e da sociedade.

Segundo Ratten (2020), o novo normal refere-se a uma sociedade em que o distanciamento físico é necessário para ajudar a conter a propagação do COVID-19, resultando em diversas mudanças culturais em termos de interação social e comportamento dos indivíduos, nas suas condições de vida e de trabalho, e numa maior dependência de formas digitais de comunicação. Desse modo, a curto prazo o impacto sentiu-se de imediato, devido ao confinamento e às medidas de distanciamento aplicadas em todo o mundo (He & Harris, 2020).

Venkatesh (2020) sugere que existem duas categorias principais de efeitos que a pandemia teve nos indivíduos: no trabalho e na sua vida pessoal. Em termos de efeitos no trabalho inclui a perda de emprego; as mudanças no trabalho, sendo que a crise redefiniu não apenas onde se trabalha, mas também as suas demandas e conteúdos; os resultados do trabalho, que abrange a diminuição dos níveis de desempenho, a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e o aumento do stress; as estratégias de *coping*; e as intervenções de apoio. Segundo Manuti et al. (2020), em relação aos efeitos causados na vida pessoal, a pressão aplicada pela situação pandémica sobre as pessoas,

comunidades e organizações causou também questões relevantes que interagem constantemente com as alterações ocorridas na vida profissional, como é o caso das novas condições de socialização.

A crise pandémica do COVID-19 causou um contexto novo e de incerteza para diversos colaboradores, caracterizado pelo trabalho remoto, instabilidade laboral, insegurança financeira, e preocupação pela saúde e segurança (Caligiuri et al., 2020). Assim, as organizações tiveram de se adaptar subitamente a esta situação sem precedentes e tentar encontrar soluções. As empresas que continuaram a operar, como as de primeira necessidade, tiveram de introduzir novas políticas de saúde, como o uso de equipamentos de proteção individual, distanciamento e limpeza constante (Ratten, 2020). Porém, os desafios enfrentados em diversas áreas de operações foram de proporções incomparáveis, uma vez que obrigou a que as organizações tivessem de alterar as suas forças de trabalho de formas técnicas, físicas e sociopsicológicas nunca antes vistas (Carnevale & Hatak, 2020).

Nesse sentido, com o intuito de garantir a atividade, evitar o absentismo, a doença e as perdas económicas e de produção, tornou-se essencial que as empresas avaliassem os riscos e adotassem as medidas necessárias de prevenção e proteção, de forma a salvaguardar uma prestação do trabalho em condições de higiene, saúde e segurança (Moreira & Rocha Nogueira, 2020).

1.3. Implicações da pandemia para a GRH

Segundo Choi (2011), o papel da Gestão de Recursos Humanos (GRH) como agentes da mudança está a tornar-se cada vez mais relevante, pois as atitudes dos trabalhadores relativamente a mudanças podem ser modeladas com esforços apropriados a nível organizacional. Nesse sentido, os Gestores de RH necessitam alinhar sistemas e políticas adequadas antes de iniciar mudanças, assim como promover participação, apoio e confiança entre os indivíduos. De modo a influenciá-los positivamente, reduzindo a resistência e aumentando o compromisso com a mudança, devem ser implementadas práticas de RH nas áreas da cultura, liderança, integração multifuncional, formação, comunicação e tecnologia durante o processo (Maheshwari & Vohra, 2015).

De facto, a pandemia trouxe consigo importantes implicações para a GRH, que teve de alterar as suas práticas e apoiar os colaboradores a ajustar-se às novas formas de trabalho e mudanças causadas por esta diferente realidade (Carnevale & Hatak, 2020). As organizações viram-se obrigadas a tomar difíceis decisões num período muito curto de tempo, tendo de decidir se fechar instalações e dispensar trabalhadores, quem deveria ficar no trabalho ou ir para casa, que processos e tarefas poderiam mover para o espaço digital, ou quais eram as prioridades organizacionais e como poderiam ser melhor comunicadas (Caligiuri et al., 2020). Deste modo, surgiu a necessidade de voltar a dar foco à centralidade da GRH, redefinindo políticas e práticas de gestão de pessoas, de modo a apoiar os colaboradores a lidar com esta difícil fase de incerteza (Manuti et al., 2020).

Em Portugal, os Estados de Emergência impuseram às empresas regras de encerramento, suspensão, proibição, ou de permanência do funcionamento, visando evitar a transmissão do novo vírus. Assim, a DGS considerou diversas medidas de prevenção que as empresas deveriam seguir e aplicar de modo a garantir uma adequada prevenção do COVID-19 nos seus locais de trabalho, nomeadamente: Higiene das mãos; Etiqueta respiratória; Distanciamento social; Higienização e desinfecção de superfícies; Auto monitorização de sintomas; Proteção individual (EPI); e (In)formação. Relativamente às medidas de distanciamento social, considerou-se a adoção do regime de teletrabalho sempre que possível. Nos casos em que as atividades profissionais não permitiam o seu cumprimento, deveriam ser adotadas outras medidas que garantissem as distâncias de segurança. Alguns exemplos incluem a redução da lotação máxima dos espaços de trabalho, a sua reorganização e a dos seus fluxos, a criação de equipas pequenas com horários e pausas de trabalho desfasados, ou o estabelecimento de regras de utilização de espaços comuns (Moreira & Rocha Nogueira, 2020).

Assim, durante uma recessão profunda como a atual crise pandémica, a pressão externa pode exigir ao local de trabalho a reconfiguração dos seus recursos e o ajuste ao ambiente em mudança, pelo que o valor das práticas de GRH aumenta ao torná-lo mais flexível (Wright & Snell, 1998). Em tempos de crise, através de uma implementação mais completa das práticas de GRH, espera-se ainda que os líderes se tornem mais responsivos às necessidades dos trabalhadores, e tenham menor tentação para quebrar contratos implícitos, como a redução da segurança no emprego, intensificando o trabalho ou cortando salários e benefícios (Zeitoun & Pamini, 2020). No entanto, as recessões podem também levar a mudanças na prática ou implementação da GRH, tendo a *performance* como principal motivador. Segundo Cook et al. (2016), durante as recessões não são apenas promovidas medidas de contenção de RH para a sobrevivência das empresas, são também geradas alterações no mercado de trabalho que podem modificar o equilíbrio de poder na dinâmica da GRH, possibilitando o aumento na intensidade do trabalho a fim de diminuir custos.

Neste momento de grandes mudanças em que muitas organizações tiveram de liderar equipas remotas de forma repentina pela primeira vez, a GRH deve contar com os fatores organizacionais mais estratégicos, como a liderança, o desenvolvimento de competências, a gestão de talentos e a comunicação (Caligiuri et al., 2020). Porém, a investigação destaca vários desafios consequentes da distância em termos de seleção, formação, saúde e segurança, apoio, assim como de liderança e colaboração virtual. Adamovic (2018) afirma que para fomentar a colaboração virtual em grande escala, a GRH e os líderes devem desenvolver ferramentas de gestão direcionadas para o trabalhador, como a promoção de proximidade, definição de objetivos de trabalho e de comunicação, práticas de trabalho flexíveis, e oportunidades de desenvolvimento.

Um dos desafios mais relevantes da GRH derivado da pandemia envolve ajustar os novos e atuais colaboradores a condições de trabalho drasticamente alteradas, de modo a limitar o contato humano

nos locais de trabalho (Carnevale & Hatak, 2020). Estas alterações podem ter implicações significativas no *fit* indivíduo e ambiente, criando um abismo crescente entre as necessidades dos indivíduos e o ambiente de trabalho, o que tenderá a levar a um desajuste nas experiências dos trabalhadores (Follmer et al., 2018).

De acordo com Ebrahim et al. (2020), os escritórios das empresas são um dos ambientes propícios para a transmissão de doenças respiratórias. Assim, com o intuito de minimizar a propagação do COVID-19, sugeriu-se o teletrabalho, bem como novos turnos e escalas de rotação com o intuito de reduzir a densidade social nas organizações. Contudo, o facto da mudança para o teletrabalho ter sido involuntária e contínua por um longo período, exigiu que famílias completas tivessem de ficar presas em casa, havendo mais potencial para que os indivíduos experimentassem um aumento nas horas de trabalho e no conflito trabalho-vida pessoal (Caligiuri et al., 2020). Porém, acredita-se que os trabalhadores solteiros e sem filhos também sofreram as consequências negativas dos confinamentos, uma vez que estes indivíduos têm por norma um maior risco de solidão e exclusão social, o que pode levar a falta de propósito, produtividade e efeitos no seu bem-estar (Achor et al., 2018).

De modo a incentivar melhores hábitos e ajudar os indivíduos a desligarem-se do trabalho desde casa, os GRH podem encorajar práticas saudáveis, como trabalhar dentro do horário normal e fazer intervalos regulares (Adamovic, 2018). A literatura também afirma que devem ser aplicados sistemas de RH mais orientados para as relações com o intuito de desenvolverem nos seus colaboradores recursos necessários para lidar com choques sociais, como o provocado pelo contexto pandémico. Algumas opções incluem o foco em *networking*, formações, *feedback*, ou na aplicação de mecanismos formais, como reuniões regulares de equipa, de modo a incentivar a conexão (Collins & Clark, 2003).

Devido aos novos desafios nas condições de trabalho num cenário de incerteza econômica futura, a pandemia destacou o papel da GRH nas organizações. Assim, entender as demandas e os recursos relacionados com o trabalho tornou-se essencial, de modo a apoiar e manter a saúde e segurança dos colaboradores, mas também obter resultados positivos, como o *engagement* e bem-estar com o trabalho, assim como implicações na *performance* organizacional (Caligiuri et al., 2020).

Os RH podem ajudar a transformar atitudes e perceções, convertendo os colaboradores em parceiros do processo de mudança (Maheshwari & Vohra, 2015), pelo que as empresas devem encorajar recursos de bem-estar e oferecer práticas de apoio, uma vez que podem afetar positivamente o ajuste num novo ambiente, bem como a sua satisfação e desempenho (Stroppa & Spieß, 2011). Nesse sentido, Manuti et al. (2020) confirma o papel essencial das práticas sustentáveis de GRH num momento de elevada incerteza e crise global como a pandemia do COVID-19, uma vez que permitem reforçar a relação indivíduo/organização, e motivar a força de trabalho para um desempenho de sucesso e comportamentos positivos, que podem tornar-se numa vantagem competitiva.

A aplicação de novas medidas nas organizações e as alterações nas práticas da GRH face ao contexto pandémico, trouxeram, assim, importantes desafios a nível da mudança. Nesse aspeto, considera-se necessário verificar as implicações que as mudanças tiveram, e compreender esse fenómeno tanto a nível do comportamento individual, como do comportamento organizacional.

1.4. Mudanças comportamentais e o modelo HAPA

As organizações desejam que os trabalhadores adotem iniciativas de mudança e se adaptem a estas rapidamente e com a mínima resistência. Porém, mesmo uma mudança que possa melhorar o trabalho de um colaborador, pode colocar novas demandas e criar a curto prazo preocupações de fracasso, ajuste e de incerteza sobre o seu futuro na organização (Fedor et al., 2006). Logo, a literatura indica que a mudança tende a ser perturbadora, em particular até ser totalmente normalizada (Oreg, 2003).

Os comportamentos e as atitudes dos colaboradores desempenham um papel importante na formação de perceções, sendo que influenciam a sua resposta à mudança organizacional. Com base nessas perceções, os indivíduos alteram as suas atitudes face à mudança, mostrando prontidão ou resistência (Maheshwari & Vohra, 2015). Assim, as perceções individuais das implicações, tanto pessoais como organizacionais, bem como os resultados da mudança, direcionam a sua reação (Oreg, 2006), pelo que criar perceções e atitudes positivas nos colaboradores é essencial para que as intervenções das mudanças sejam bem-sucedidas.

Os efeitos das mudanças organizacionais podem ser tanto positivos como negativos nos trabalhadores, sendo que não se repercutem igualmente por todos. Em termos positivos, podem observar-se o aumento na satisfação, regularidade e motivação no trabalho (Bennett & Durkin, 2000). Os indivíduos mais comprometidos com a organização tendem a lidar melhor com o stress, uma vez que compreendem a mudança e estão dispostos a torná-la bem-sucedida (Smollan, 2016). Nesse sentido, o compromisso está positivamente associado a comportamentos essenciais para a implementação da mudança, sendo que os seus benefícios a longo prazo ocorrem apenas quando os colaboradores trabalham para apoiar e manter o alinhamento com a organização (Fedor et al., 2006).

Por outro lado, as mudanças podem ser desafiantes em termos de adaptação e flexibilidade, podendo afetar aspetos físicos e mentais, bem como aumentar a carga de trabalho, e realizar alterações nos hábitos quotidianos e na qualidade de trabalho e vida pessoal (Vandenberghe et al., 2004, cit. por Aujia & Mclarney, 2020). A mudança organizacional está ainda associada a emoções negativas, uma vez que os colaboradores são mais propensos a ter dificuldade em manter o profissionalismo e a eficiência, a preocupar-se com o seu futuro na organização, e a sentir falta de justiça e apoio (Kiefer, 2005). Nessa perspetiva, as organizações devem estar cientes dos custos pessoais das mudanças para os colaboradores e tentar minimizá-los (Smollan, 2016).

Seo et al. (2012) apoia a importância dos indutores organizacionais e da resiliência psicológica como recursos que moldam as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores à mudança. Preservar esses recursos antes do início da mudança organizacional é um meio útil para aumentar o compromisso e o apoio comportamental dos colaboradores com a mesma. Por sua vez, evidencia-se que as atitudes e comportamentos adquiridos pelos colaboradores nos processos de mudança, podem ter impacto no seu desempenho e na *performance* organizacional (Kim & Mauborgne, 2003).

A mudança de comportamento de saúde abrange uma variedade de aspetos sociais, emocionais e fatores cognitivos, sendo que os comportamentos que comprometem a saúde podem ser eliminados por esforços de autorregulação (Schwarzer, 2008). A autorregulação da saúde refere-se ao processo motivacional, volitivo e de ação para abandonar tais comportamentos, em favor da adoção e manutenção de melhores comportamentos (Leventhal et al., 2001).

A maioria das teorias sociocognitivas, como a Teoria da Ação Racional (Fishbein & Ajzen, 1975) ou a Teoria do Comportamento Planeado (Ajzen, 1991), assumem que a intenção dos indivíduos de mudar, é o melhor preditor direto da mudança. No entanto, as pessoas não se comportam sempre de acordo com as suas intenções, uma vez que podem surgir barreiras ou tentações que impeçam a sua implementação. Segundo Schwarzer (2008), verifica-se, assim, uma lacuna nos modelos de mudanças comportamentais entre intenção e comportamento, pois a intenção necessita ser complementada por outros fatores que facilitem a sua passagem para ações.

O *Health Action Process Approach* (modelo HAPA) é um modelo que supera essa lacuna ao incluir fatores pós-intencionais, como a autoeficácia percebida (Schwarzer, 2008). O HAPA é, portanto, um modelo de adoção e manutenção de comportamentos de saúde que estipula uma abordagem para a ação de duas fases, distinguindo entre: a Fase Motivacional, a etapa inicial em que a pessoa desenvolve a intenção de agir e de mudar o seu comportamento, e a Fase Volitiva, em que ocorre o processo de vontade pós-intencional que leva realmente ao comportamento de saúde (Zhang et al., 2018).

Dentro das fases, podem surgir diferentes padrões de preditores sociocognitivos, sendo que na Fase Motivacional, incluem-se a Autoeficácia de Ação, a Perceção de Risco e as Expectativas de Resultados. Uma vez que na Fase Volitiva a mudança pretendida deve ser planeada, iniciada e mantida, incluem-se a Intenção, as Autoeficácias de Coping e de Recuperação, os Planos de Ação e de *Coping*, e a Ação (Sniehotta et al., 2006). A Intenção comportamental considera-se um construto fundamental no modelo HAPA, sendo o preditor mais próximo do comportamento de saúde futuro, uma vez que reflete até que ponto os indivíduos investirão esforços na sua execução (Zhang et al., 2019).

1.4.1. O modelo HAPA no contexto pandémico

A investigação efetuada permitiu retirar algumas conclusões para colmatar as dificuldades de outros estudos que explicam mudanças a nível do contexto pandémico. O estudo de Kniffin et al. (2021), por

exemplo, examina algumas das mudanças emergentes do COVID-19, relativas às práticas no trabalho e aos próprios colaboradores. Contudo, não permite explicar de que forma é que se desenvolveram as intenções para a sua efetiva adoção, nem que tipo de resultados é que terão efetivamente as mudanças consideradas nas organizações. Por outro lado, o estudo de Manuti et al. (2020), consegue de facto analisar o papel desempenhado do coping para lidar com a mudança organizacional, na relação entre a perceção do envolvimento da GRH e os comportamentos organizacionais dos colaboradores durante a pandemia. No entanto, para além de se focar em apenas dois resultados (o *engagement* e o comportamento extra-papel), o modelo utilizado não permite estudar e aprofundar o processo que implicou tais mudanças de comportamentos na situação pandémica. Os estudos não explicam, assim, toda a possível articulação entre a perceção de risco existente face ao COVID-19, a autoeficácia de coping, os resultados esperados, os planos desenvolvidos e, por fim, as suas consequências num segundo momento de análise.

Tendo em conta que o modelo HAPA é uma abordagem adequada para explicar os processos que levam à motivação dos comportamentos e à sua atuação em contextos de saúde (Zhang et al., 2018), considera-se um modelo teórico útil para colmatar as dificuldades dos estudos anteriores.

O HAPA é aplicado em contextos de saúde muito específicos, como é o caso de estudos de intervenção efetuados para o consumo de uma dieta mediterrânea (Schwarzer et al., 2016), para melhoria da atividade física (Schwarzer et al., 2017), de adoção de comportamentos para a prevenção de gripe nos idosos (Zhang et al., 2018), ou da supervisão dos pais na lavagem de dentes dos seus filhos (Smith et al., 2021). No entanto, ainda não foram desenvolvidas investigações que apliquem este modelo de mudanças comportamentais para estudar um contexto pandémico.

Assim, pretende-se testar o modelo HAPA na adaptação realizada pelas empresas em Portugal no âmbito dos planos, comportamentos e novas medidas implementadas para enfrentar a situação de pandemia do COVID-19. Desse modo, surge a 1ª Questão de Investigação:

1. *Será que o modelo HAPA pode ser aplicado num contexto pandémico como o do COVID-19?*

Muitos problemas de saúde são causados por comportamentos de risco, sendo que, no caso do COVID-19, ocorre com a não adoção de medidas de prevenção e contenção para evitar o contágio (SNS24, 2020). Nesse sentido, tendo em conta a velocidade com que o vírus se espalhou pelo mundo, tanto as organizações, como os indivíduos, tiveram de se ajustar e aplicar diversas mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias e medidas indicadas. Porém, a incerteza que as empresas tiveram de identificar e gerir, considera-se um conceito subjetivo e multidimensional que varia com base na fonte e grau em que é experimentado (Alpers, 2019, cit. por Sharma et al., 2020).

De acordo com a revisão de literatura realizada, o modelo HAPA (Schwarzer, 2008) tem sido até o momento aplicado para explicar fenómenos apenas a nível de comportamentos individuais, mas nunca

foi utilizado numa lógica de diferentes dimensões. Tendo em conta a complexidade de uma situação pandémica numa perspetiva organizacional, o HAPA considera-se limitativo ao não contemplar os distintos níveis que são esperados e a que estas entidades estão sujeitas.

Segundo a teoria social cognitiva (Bandura, 1986), os comportamentos dos indivíduos resultam da interação dinâmica entre as influências pessoais (individual), ambientais (organizacional) e comportamentais. Assim, pretende-se entender se o modelo, aplicado num contexto de pandemia, pode ter uma abordagem que considere dois níveis de análise: dimensões individuais e dimensões organizacionais. Logo, coloca-se a seguinte Questão de Investigação:

2. *Será que o modelo HAPA, aplicado num contexto pandémico nas organizações, pode ser compreendido a uma lógica de distintas dimensões, tanto individuais como organizacionais?*

As *Expetativas de Resultados* são crenças sobre as consequências de uma ação, consideradas influentes no desenvolvimento de uma motivação para mudar um comportamento de saúde (Bandura, 1997). No modelo HAPA, quando uma pessoa pesa os prós e os contras de certo comportamento, cria expectativas de resultados mais positivos ou mais negativos. Dependendo desse equilíbrio decisório, desenvolve-se uma intenção de agir ou não agir (Schwarzer et al., 2016).

Segundo Kniffin et al. (2021), são várias as implicações que o COVID-19 teve nas organizações, sendo que emergiram mudanças nas práticas de trabalho (e.g. trabalhar desde casa) e mudanças para os trabalhadores (e.g. distância social). Nesse sentido, pressupõe-se que no contexto de pandemia surgem duas dimensões das *Expetativas de Resultados* que as pessoas esperam como consequências das medidas aplicadas face ao COVID-19 nas suas organizações. Por um lado, consideram-se os *Comportamentos Individuais de prevenção* que os colaboradores terão de aplicar no seu dia-a-dia para evitar o contágio (recomendações da DGS mencionadas anteriormente). Por outro, as *Mudanças a nível das práticas organizacionais* que irão ocorrer para garantir a continuidade da atividade das empresas enquanto são salvaguardadas condições de saúde e segurança.

Deste modo, importa entender se essa distinção entre as duas dimensões é realizada mediante a utilização do modelo HAPA, pelo que é colocada a seguinte Questão de Investigação:

3. *Será que a nível das Expetativas de Resultados, é possível distinguir os Comportamentos Individuais de Prevenção e as Mudanças a nível das práticas organizacionais?*

De acordo com o modelo genérico de Schwarzer (2008), é expectável que a Autoeficácia de Ação, as Expetativas de Resultados e a Perceção de Risco conduzam às Intenções, e que por sua vez, junto com a Autoeficácia de Coping, influenciem a criação dos Planos de Ação e de Coping. Por fim, espera-se que o planeamento junto com as Autoeficácias de Recuperação e de Coping levem à Ação.

Contudo, nem sempre há uma combinação perfeita entre o modelo e as suas aplicações no mundo real. Devido às variações nas questões de investigação e nas restrições contextuais, existem com

frequência versões mais simples do HAPA com o intuito de analisar somente alguns aspectos do modelo (Schwarzer, 2016). Nesse sentido, tendo em conta as especificações de um contexto pandêmico a nível organizacional, prevê-se que apenas sejam consideradas algumas das variáveis do modelo HAPA, e que exista outro tipo de relações entre as mesmas. Assim, coloca-se a seguinte Questão de Investigação, que será desenvolvida através de distintas hipóteses:

4. *Será que, aplicado ao contexto pandémico, surge uma reformulação do modelo HAPA?* (T1)

O Plano de Ação como mediador sobre a Perceção de Risco

A teoria afirma que a motivação é uma condição necessária, mas não suficiente para o início e persistência da ação, sendo que os indivíduos também precisam de identificar planos e estratégias eficazes para concretizar as suas intenções. Desse modo, as intervenções de mudanças comportamentais de saúde devem promover tanto a motivação, como o planeamento (Hagger & Luszczynska, 2014). Assim sendo, o *Plano de Ação* no HAPA refere-se à realização de planos detalhados sobre quando, onde e como iniciar uma ação, especificando uma condição crítica que liga a respostas direcionadas a objetivos (Schwarzer et al., 2016). No âmbito do estudo, o *Plano de Ação* visa analisar se as organizações têm planos concretos para como e quando implementar as medidas contra o COVID-19, de acordo com as expetativas e a autoeficácia dos colaboradores.

As perceções de risco são crenças relacionadas ao risco pessoal ou suscetibilidade a condições ou resultados específicos (Zhang et al., 2019). Logo, perceber uma ameaça para a saúde pode ser um dos pré-requisitos para a motivação de substituir um comportamento de risco. De acordo com Schwarzer (2008), a *Perceção de Risco* é vista como um antecedente distal que prepara para um processo de contemplação e posterior elaboração de pensamentos sobre os seus efeitos e competências.

Porém, tendo em conta o contexto da investigação, espera-se que a *Perceção de Risco* das pessoas face à situação pandémica seja um ponto mais central do processo, pois a sua preocupação face ao vírus tornar-se-á mais ou menos elevada dependendo das medidas que sejam aplicadas pelas suas organizações. Tendo em conta que o efeito do risco percebido na intenção é considerado o mais fraco entre as restantes cognições (Bandura, 1997), propõe-se que a *Perceção de Risco* surja num momento posterior do modelo. Assim, os colaboradores poderão avaliar melhor o risco existente face ao COVID-19 nas suas organizações após as expetativas de resultados criadas e o planeamento efetuado.

Segundo a literatura, as *Expetativas de Resultados* são preditores do comportamento através do *Plano de Ação* (Zhang et al., 2019). No entanto, não é comprovada a influência que as crenças esperadas sobre as consequências da ação possam ter no risco percebido pelos indivíduos.

Nesse sentido, tendo em conta o contexto em estudo, prevê-se que as expetativas criadas pelos colaboradores, nos formatos de *Comportamentos Individuais de prevenção* e de *Mudanças a nível das práticas organizacionais*, diminuam o risco percebido sobre a situação de pandemia através do *Plano*

de Ação que tenha sido desenvolvido. Logo, é sugerida a Hipótese 1 que se desdobra em H1a e H1b consoante a dimensão:

H1a: *O Plano de Ação* medeia a influência das *Expetativas de Resultados*, no formato de *Comportamentos Individuais de prevenção*, sobre a *Perceção de Risco*.

H1b: *O Plano de Ação* medeia a influência das *Expetativas de Resultados*, no formato de *Mudanças a nível das práticas organizacionais*, sobre a *Perceção de Risco*.

A autoeficácia percebida é essencial em todas as fases de um processo de mudança de comportamento de saúde (Bandura, 1997), uma vez que se considera necessário acreditar na capacidade de realizar a ação desejada, de modo a conseguir iniciá-la e mantê-la. No modelo HAPA, a *Autoeficácia de Coping* representa as crenças otimistas sobre a capacidade de manter o comportamento e lidar com as barreiras iminentes que possam surgir (Schwarzer, 2008). Os estudos demonstram que este construto tem impacto no planeamento, uma vez que permite prever o potencial dos indivíduos no contexto situacional para garantir que o comportamento ou mudança sejam alcançados e mantidos (Schwarzer et al., 2017). Por outro lado, também se comprova o efeito da *Autoeficácia de Coping* como preditor do comportamento de saúde através do *Plano de Ação* (Zhang et al., 2019). No entanto, não é previamente analisada a possível influência que pode ter para minimizar o risco percebido.

Nesse sentido, pretende-se verificar até que ponto a capacidade de os indivíduos ultrapassarem obstáculos para manter os comportamentos e medidas aplicadas, pode afetar a sua *Perceção de Risco* face ao COVID-19 nas suas organizações. Desse modo, irá ser testada esta relação no contexto pandémico mediante o *Plano de Ação* desenvolvido:

H2: *O Plano de Ação* medeia a influência da *Autoeficácia de Coping* sobre a *Perceção de Risco*.

1.4.2. A relação do modelo HAPA com os resultados das mudanças aplicadas face ao COVID-19

Os Estados de Emergência decretados em Portugal para combater a pandemia, contemplaram duas fases de confinamento obrigatório geral. A primeira, decorreu de 18 de março a 3 de maio de 2020, e a segunda, de 15 de janeiro a 15 de março de 2021 (República Portuguesa, 2021). Assim, a presente investigação considera as fases dos confinamentos como dois momentos distintos de análise. Por um lado, o Tempo 1 (T1), que abrange os construtos do modelo HAPA, e por outro, o Tempo 2 (T2), que inclui os resultados em estudo derivados das medidas implementadas.

As distintas relações entre os construtos do modelo HAPA são preditores da mudança comportamental (Schwarzer, 2008). No entanto, tendo em conta a complexidade de uma situação pandémica numa perspetiva organizacional, o modelo considera-se limitativo. Nessa perspetiva, é

expectável que os construtos do modelo HAPA estejam relacionados com determinados resultados organizacionais que surgem num momento posterior (T2), derivados das medidas de prevenção e contenção aplicadas face ao COVID-19. Em específico, consideram-se como possíveis contributos a acrescentar ao modelo em estudo o *Descomprometimento Moral do Líder*, o *Cumprimento das orientações da DGS*, o *Work Engagement*, e a *Intenção de permanecer na empresa*.

Segundo Bandura (1999), o descomprometimento moral consiste na suspensão seletiva dos padrões internos de autorregulação das pessoas que as impede de realizar atos desumanos ou repreensíveis. Este conceito considera-se relevante de analisar no contexto pandémico, uma vez que foram comprovados casos em que os líderes tentaram boicotar as orientações das entidades de saúde em prol da sobrevivência das suas próprias organizações. Exemplos são o da Amazon, que procurou ocultar a proporção de surtos de contágio entre os colaboradores, de modo a minimizar a gravidade da situação (Veja, 2020); ou o caso em que a ACT detetou infrações nas condições de segurança e saúde no trabalho e no cumprimento dos normativos da DGS, após a fiscalização a empresas empregadoras de trabalhadores do setor da agricultura em Odemira (Diário de Notícias, 2021).

O descomprometimento moral é uma faceta da teoria social cognitiva, uma teoria que afirma que o funcionamento humano resulta de uma interação dinâmica entre influências pessoais, ambientais e comportamentais (Newman et al., 2020). De acordo com a teoria cognitiva social, quando as capacidades de autorregulação funcionam corretamente, o comportamento transgressivo é impedido pela autocondenação que os indivíduos antecipam que sofreriam se se envolvessem num comportamento que entrasse em conflito com os seus padrões morais internos (Moore et al., 2012). De igual forma, o modelo HAPA baseia-se principalmente nesta teoria, que reflete a importância da autoeficácia percebida, essencial durante os processos de mudança de comportamentos de saúde (Bandura, 1997). Assim, sugere-se articular o modelo HAPA (Schwarzer, 2008) com a teoria social cognitiva (Bandura, 1999), de modo a analisar as possíveis ligações entre os construtos considerados no contexto de pandemia e o descomprometimento moral dos líderes.

Com o intuito de compreender os efeitos entre os construtos do modelo HAPA e os resultados organizacionais influenciados pela situação pandémica, acredita-se que o presente estudo possa estar também ligado à teoria da troca social. Esta teoria é um dos paradigmas mais influentes do comportamento organizacional que afirma que as interações entre as partes evoluem no tempo e são contingentes nas ações da outra parte (Blau, 1964). Quando percecionadas como trocas, as relações de trabalho podem ser caracterizadas como sociais e/ou económicas. Porém, apenas as trocas sociais tendem a criar sentimentos de agradecimento, obrigação pessoal e confiança (Aryee et al., 2002).

Tendo em conta as orientações que foram sendo fornecidas pela Direção-Geral de Saúde (DGS) face à contenção da pandemia, é expectável que as organizações tenham seguido o seu cumprimento de distintas formas. Logo, um dos possíveis contributos a acrescentar ao modelo mediante a teoria

mencionada, é o *Cumprimento das orientações da DGS*. Através desta medida pretende-se verificar os fatores que poderão ter levado as empresas a cumprir as indicações em maior ou menor dimensão, podendo ter realizado apenas o mínimo ou até mais do que era esperado.

Por outro lado, acredita-se que o modelo HAPA possa estar também relacionado, através da teoria da troca social, ao *Work Engagement*. Esta variável é definida como “um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli & Bakker, 2003). Segundo Carnevale e Hatak (2020), o desajuste ocorrido com a adaptação das forças de trabalho a limitações de interação física, pode produzir uma diminuição nos níveis de satisfação, *engagement*, bem-estar geral e produtividade nas empresas. Nesse sentido, pode ser um resultado organizacional de interesse para análise por poder ter sido impactado pela pandemia.

Por fim, considera-se a *Intenção de permanecer*, ou seja, a disposição de um colaborador querer ficar na sua organização, e que pode ser influenciada por diversas práticas de RH (Chew & Chan, 2008). A literatura sugere que a retenção voluntária garante uma força de trabalho estável e que é benéfica, uma vez que a rotatividade constante é considerada um indicador negativo da eficácia organizacional e pode impor custos desnecessários (Presbitero & Teng-Calleja, 2020). Logo, torna-se também relevante entender os construtos do modelo em estudo que possam ter tido influência sobre esta medida na situação pandémica.

Pretende-se, assim, comprovar se é possível estender o modelo HAPA, relacionando-o com as variáveis consideradas, bem como verificar se existem ligações entre os resultados do Tempo 2 que permitam entender algum impacto do contexto pandémico nas organizações. Desse modo, são colocadas as seguintes Questões de Investigação, que serão desenvolvidas por distintas hipóteses:

5. *Será que, numa situação complexa como uma pandemia, é possível estudar o impacto que os construtos do modelo HAPA tiveram num segundo momento nas organizações? (T1 e T2)*
6. *Será que existem relações entre os resultados acrescentados ao modelo? (T2)*

O Plano de Ação como mediador sobre o Descomprometimento Moral do Líder

Bandura (1986) identifica oito mecanismos cognitivos pelos quais o descomprometimento moral ocorre, e que influenciam ou facilitam o comportamento antiético nos indivíduos, sendo um deles o deslocamento de responsabilidade. Estes mecanismos foram conceitualizados como um conjunto coerente de tendências cognitivas que influenciam a forma como os indivíduos podem abordar decisões com importância ética (Moore et al., 2012).

Estudos anteriores comprovam a relação existente entre o descomprometimento moral e o deslocamento de responsabilidade, isto é, a propensão que o indivíduo tem de justificar o seu comportamento antiético ao transferir a responsabilidade para as pessoas em posições de liderança que ordenaram ou toleraram o comportamento (Hinrichs et al., 2012).

Na presente investigação pretende-se analisar as possíveis ligações entre os construtos do modelo HAPA no contexto de pandemia e o descomprometimento moral dos líderes. A teoria que suporta esta relação surge da área do descomprometimento moral da teoria social cognitiva, que propõe que um mecanismo cognitivo utilizado para justificar os comportamentos antiéticos das pessoas envolve deslocar a responsabilidade das suas ações para outra pessoa, geralmente os líderes (Bandura, 1999).

Tendo em conta as consequências esperadas a nível de mudanças aplicadas nas organizações, é expectável que os colaboradores possam responsabilizar os seus líderes (Hinrichs et al., 2012) pelo não cumprimento ou adaptação às medidas e planos previstos para enfrentar o contexto pandémico.

Nesse sentido, pretende-se testar se estas expectativas criadas têm impacto sobre o *Descomprometimento Moral do Líder* através do planeamento efetuado, de modo a comprovar se na situação de pandemia os indivíduos justificam os seus comportamentos na figura de autoridade que permitiu ou realizou tais ações de igual forma. Assim, é proposta a seguinte hipótese:

H3: O *Plano de Ação* medeia a influência das *Expectativas de Resultados*, no formato de *Mudanças a nível das práticas organizacionais*, sobre o *Descomprometimento Moral do Líder*.

A Perceção de Risco como mediadora da influência das Mudanças a nível das práticas organizacionais

Espera-se que o construto do modelo HAPA *Perceção de Risco* (Schwarzer, 2008) face ao COVID-19 varie, no contexto em estudo, consoante as consequências que os indivíduos esperam em termos de mudanças aplicadas nas suas organizações. Nessa lógica, os colaboradores podem considerar que a sua saúde está em maior ou menor risco segundo as medidas implementadas para enfrentar a situação pandémica, o que poderá influenciar distintos resultados organizacionais.

Dependendo das *Expectativas de Resultados* e tendo por base a teoria social cognitiva (Bandura, 1999), pretende-se assim verificar se, ao perceberem que existe um risco para a sua saúde num contexto como o presente, os indivíduos têm tendência a associar a responsabilização do mesmo ao seu líder (Moore et al., 2012). De acordo com a literatura, as pessoas desenvolvem padrões do que está certo e errado para orientar comportamentos, antecipando as consequências da sua conduta e julgando-os contra os seus próprios padrões morais (Bandura, 1999). Logo, é expectável que as mudanças esperadas a nível de práticas organizacionais para enfrentar a pandemia nas organizações influenciem o *Descomprometimento Moral do Líder*, que tenderá a reduzir.

Segundo a teoria da troca social, entendem-se por trocas sociais as ações voluntárias dos indivíduos motivadas pelos retornos esperados de outros, da mesma natureza e nunca especificados com antecedência (Blau, 1964). Assim, o princípio fundamental das trocas sociais reside na norma da reciprocidade, uma vez que os colaboradores sentem a obrigação de retribuir as ações realizadas com

comportamentos positivos (Gouldner, 1960, cit. por Babalola et al., 2016). Consistente com a teoria, acredita-se que as *Expetativas de Resultados* relativas às mudanças organizacionais que serão desenvolvidas, afetem também o nível de cumprimento das orientações fornecidas pela DGS. Nesse sentido, ao serem tomadas tais medidas e práticas, é expectável que sejam retribuídas através de um maior seguimento e cumprimento das recomendações para a contenção do COVID-19 nas empresas.

Desse modo, espera-se que as expetativas criadas a nível de mudanças organizacionais influenciem tanto o *Descomprometimento Moral do Líder*, como o *Cumprimento das Orientações da DGS*, através da mediação do risco que tenha sido percecionado pelas empresas face à pandemia. Logo, sugerem-se as seguintes hipóteses:

H4a: A *Perceção de Risco* medeia a influência das *Expetativas de Resultados*, no formato de *Mudanças a nível das práticas organizacionais*, sobre o *Descomprometimento Moral do Líder*.

H4b: A *Perceção de Risco* medeia a influência das *Expetativas de Resultados*, no formato de *Mudanças a nível das práticas organizacionais*, sobre o *Cumprimento das Orientações da DGS*.

O Descomprometimento Moral do Líder como mediador da influência da Perceção de Risco

A literatura afirma que em processos de mudanças organizacionais, os líderes têm muita importância na redução da incerteza evidenciada, pois fornecem a confiança e a visão necessárias (Waldman et al., 2001). Porém, para que a liderança seja eficaz na gestão da mudança, deve estar fortemente fundamentada num sistema claro de ética (Burnes & By, 2012).

A liderança ética refere-se à demonstração e promoção aos seguidores de conduta normativamente apropriada mediante ações pessoais e relacionamentos interpessoais, e está positivamente correlacionada com comportamentos proativos (Brown et al., 2005). Este conceito considera-se relacionado com o *Descomprometimento Moral do Líder*, sendo que é expectável que a falta de liderança ética no contexto em estudo demonstre aos colaboradores a existência de pouca congruência entre o risco percebido pela pandemia e os comportamentos dos líderes face à situação.

Consistente com a teoria social cognitiva (Bandura, 1999), o descomprometimento de autossanções por meio de raciocínio moralmente descomprometido pode ser acionado por fatores contextuais específicos. Assim, acredita-se que possa ser desencadeado por situações ou circunstâncias particulares, como é o caso da pandemia do COVID-19. Nesse sentido, pretende-se testar o construto do modelo HAPA (Schwarzer, 2008) *Perceção de Risco*, como um possível antecedente do *Descomprometimento Moral do Líder* no contexto pandémico.

De facto, em estudos anteriores, o descomprometimento moral é tratado como um mediador que explica a influência de outras variáveis nas atitudes e comportamentos de trabalho (Newman et al., 2020). Nessa perspetiva, Babalola et al. (2016) revelam que nos processos de mudança em que os

líderes não se comportam de forma ética, produzem-se maiores intenções de rotatividade e, portanto, menor disposição de permanecer na organização. Por outro lado, estudos prévios também demonstram que os comportamentos de trabalho positivos associados a uma liderança ética resultam num compromisso mais forte dos colaboradores com a organização (Ferreira, 2017).

Tendo por base a teoria referida, pretende-se verificar se o risco percebido pelos indivíduos nas empresas face ao COVID-19 pode influenciar determinados resultados, nomeadamente o *Cumprimento das Orientações da DGS*, a *Intenção de permanecer* e o *Work Engagement*, através da mediação do descomprometimento moral dos líderes. Desse modo, sugere-se testar se:

H5a: O *Descomprometimento Moral do Líder* medeia a influência da *Percepção de Risco* sobre o *Cumprimento das Orientações da DGS*.

H5b: O *Descomprometimento Moral do Líder* medeia a influência da *Percepção de Risco* sobre a *Intenção de permanecer na organização*.

H5c: O *Descomprometimento Moral do Líder* medeia a influência da *Percepção de Risco* sobre o *Work Engagement*.

O *Work Engagement* como mediador sobre a *Intenção de permanecer na organização*

Tendo por base a teoria da troca social (Blau, 1964), investigações anteriores afirmam que as percepções dos colaboradores sobre o cumprimento das expectativas mútuas nas relações de trabalho, quando positivas, podem determinar os níveis de motivação, satisfação, envolvimento no trabalho, suporte organizacional percebido, troca líder-membro e comportamentos de cidadania organizacional (Manuti et al., 2020). Nesse sentido, acredita-se que as *Expectativa de Resultados* (Schwarzer, 2008), nomeadamente as crenças de que serão aplicados comportamentos individuais nas organizações de forma a prevenir o contágio do COVID-19, irão levar os colaboradores a retribuí-los mediante uma maior intenção de permanecer nas suas empresas.

Por outro lado, consistente com a teoria da troca social, os colaboradores interpretam os comportamentos dos líderes como indicativos de respostas organizacionais (Wayne et al., 1997). Nesse sentido, se as ações da gestão ou dos seus supervisores forem percebidas de forma positiva, os indivíduos irão retribuir com atitudes e comportamentos valorizados pela organização (Aryee et al., 2002). Estudos anteriores analisaram a relação entre o descomprometimento moral e as atitudes de trabalho dos indivíduos, sendo que se comprovou que o descomprometimento moral é um preditor significativo da intenção de *turnover* (Nguyen, 2015, cit. por Newman et al., 2020). Desse modo, prediz-se que o descomprometimento moral adotado pelos líderes durante o presente contexto, terá também um impacto na intenção de permanência dos indivíduos nas suas organizações, sendo que neste caso espera-se que seja negativo.

Por sua vez, a literatura destaca uma série de fatores que podem influenciar a retenção dos colaboradores nas organizações, como é o caso da satisfação no trabalho, o *engagement*, o comprometimento (Hom et al., 2017) e de diversas práticas de trabalho de alto envolvimento (Chew & Chan, 2008). Estudos prévios sugerem que a falta de envolvimento no trabalho está associada a um *turnover* mais elevado (Cohen, 1993). No entanto, quando os indivíduos estão satisfeitos com as suas funções e com o ambiente de trabalho, a probabilidade de permanecerem na empresa é maior (Presbitero & Teng-Calleja, 2020).

Assim, pretende-se comprovar se o *engagement* desenvolvido durante o contexto pandémico irá funcionar como mediador e influenciar a vontade dos colaboradores permanecerem nas suas empresas. Logo, sugerem-se as seguintes hipóteses:

H6a: O *Work Engagement* medeia a influência das *Expetativas de Resultados*, no formato dos *Comportamentos Individuais de prevenção*, sobre a *Intenção de permanecer na organização*.

H6b: O *Work Engagement* medeia a influência do *Descomprometimento Moral do Líder* sobre a *Intenção de permanecer na organização*.

O Cumprimento das Orientações da DGS como mediador sobre a Intenção de permanecer na organização

A literatura afirma que os colaboradores desenvolvem crenças globais sobre até que ponto as suas organizações empregadoras estimam as suas contribuições e se preocupam com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986, cit. por Allen et al., 2003). Nesse sentido, as atitudes positivas dos indivíduos dependem das perceções que tenham do quão comprometidas estão as suas organizações com eles, valorizando-as pelas atividades desenvolvidas que os beneficiem (Wayne et al., 1997).

Assim, é expectável que as práticas aplicadas que demonstrem apoio à força de trabalho, indiquem suporte mútuo e promovam um ambiente de reciprocidade, aumentando o sentimento dos colaboradores de ajudar e proteger as suas organizações (Aryee et al., 2002). Esta visão é consistente com a teoria da troca social, sendo que estas trocas envolvem favores que criam obrigações futuras difusas (Blau, 1964). Os colaboradores devem, assim, sentir-se obrigados a retribuir, aumentando a disposição de fazer mais pela organização, incluindo o fornecimento de suporte ativo para esforços de mudança (Neves et al., 2018).

Tendo em conta que as abordagens de um processo de mudança são sustentadas por valores éticos que influenciam as ações da liderança e que fortalecem ou enfraquecem os resultados pretendidos (Burnes & By, 2012), sugere-se que tanto a *Perceção de Risco* como o *Descomprometimento Moral do Líder*, possam influenciar a intenção dos colaboradores de permanecerem nas suas empresas. Segundo Babalola et al. (2016), quando os líderes são éticos, os

colaboradores sentem o desejo de retribuir o tratamento recebido, demonstrando a sua lealdade na organização e aumentando a sua intenção de permanecer na empresa.

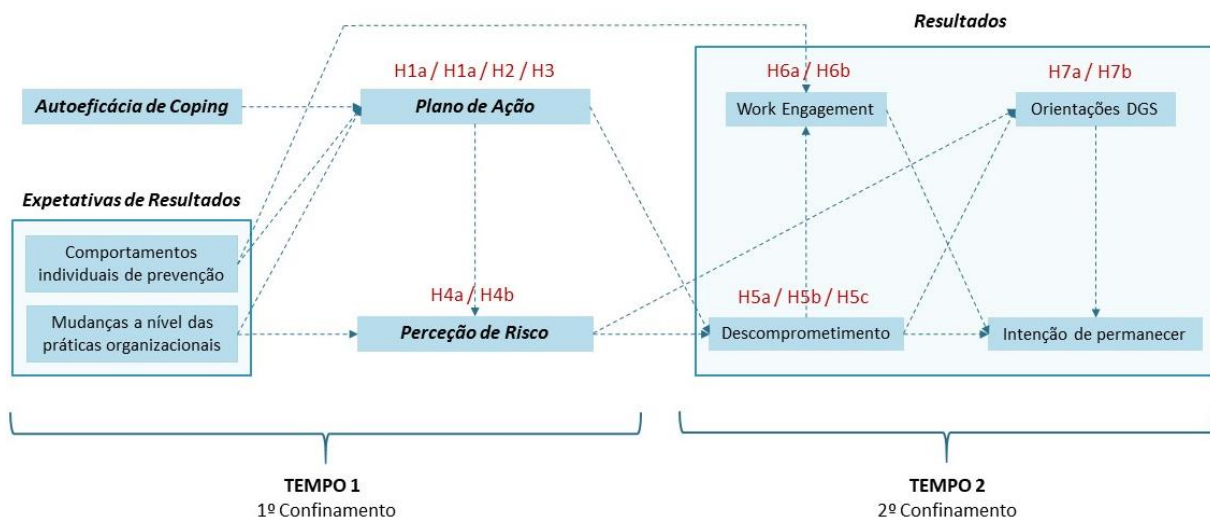
De acordo com a teoria mencionada, é expectável que os colaboradores considerem que as suas organizações se preocupam em maior ou menor dimensão com eles de acordo com o nível de cumprimento que tenham seguido das recomendações para prevenir o contágio face ao COVID-19.

De modo a reduzir a intenção de *turnover* voluntário, os colaboradores devem acreditar que as experiencias positivas de trabalho, são o resultado de politicas e práticas eficientes (Parker & Wright, 2000, cit. por Chew & Chan, 2008). Nesse sentido, prediz-se que o cumprimento das orientações fornecidas pela DGS nas organizações seja, por sua vez, um fator mediador que afete a intenção de permanência dos colaboradores no contexto pandémico. Assim, supõe-se que:

H7a: O Cumprimento das Orientações da DGS medeia a influência da *Perceção de Risco* sobre a *Intenção de permanecer na organização*.

H7b: O Cumprimento das Orientações da DGS medeia a influência do *Descomprometimento Moral do Líder* sobre a *Intenção de permanecer na organização*.

A Figura 1.1. ilustra o modelo em estudo, apresentando as hipóteses propostas entre os construtos considerados na presente investigação.



Nota: - *Autoeficácia de Coping* = Capacidade de os indivíduos ultrapassarem obstáculos para manter as medidas implementadas pelas organizações face ao COVID-19
 - *Expetativas de Resultados* = Consequências esperadas pelos indivíduos às medidas aplicadas nas suas organizações: *Comportamentos individuais de prevenção* mais *Mudanças a nível das práticas organizacionais*
 - *Plano de Ação* = Planos concretos das organizações em relação a como e quando implementar as medidas
 - *Perceção de risco* = Risco percebido nas organizações sobre o contexto pandémico
 - *Descomprometimento* = *Descomprometimento Moral do Líder*
 - *Orientações DGS* = *Cumprimento das Orientações da DGS*
 - *Intenção permanecer* = *Intenção de permanecer na organização*
 - *Resultados* = *Descomprometimento do Líder* mais *Work Engagement* mais *Cumprimento das Orientações da DGS* mais *Intenção de permanecer na organização*

Figura 1.1. Modelo hipotético em estudo

CAPÍTULO 2

Metodologia

2.1. Amostra

A amostra utilizada no presente estudo é não probabilística de conveniência, obtida com recurso a contactos estabelecidos com Alumni do Mestrado em GRHCO do ISCTE-IUL, através de pesquisa no *LinkedIn* de profissionais de distintas organizações, e mediante o efeito bola-de-neve.

Considerando os objetivos pretendidos da presente investigação, numa primeira fase foram aplicados os seguintes critérios de seleção para a amostra do estudo qualitativo: (a) ser trabalhador por conta de outrem, (b) ter disponibilidade para ser entrevistado, e (c) consentir a participação na investigação. Nesse sentido, foram realizadas entrevistas individuais a um trabalhador de cada organização pesquisada. No total, foram 38 as organizações participantes no estudo (ver caracterização da amostra do estudo qualitativo no Anexo A).

Após a realização das entrevistas, a seleção dos participantes para o estudo quantitativo foi realizada com base nos seguintes critérios: (d) pertencer às organizações entrevistadas e (e) consentir a participação na investigação, tendo sido selecionados todos os sujeitos que (f) tivessem respondido e submetido os dois questionários. Desse modo, na primeira recolha de dados quantitativos obteve-se a colaboração de 154 indivíduos. No entanto, não todos os envolvidos submeteram o último questionário, pelo que na segunda fase foram considerados 139 participantes, tendo esta sido a amostra válida final e em análise na presente investigação.

A amostra quantitativa obtida apresenta uma média de 33.42 anos de idade ($DP = 9.105$), sendo que o sujeito mais novo possui 21 anos e o mais velho 65 anos. Relativamente ao sexo, 55.4% participantes são do sexo feminino e 44.6% do masculino. A maioria apresenta habilitações literárias ao nível do Mestrado (46%), seguindo-se a conclusão do ensino superior até à Licenciatura (43.2%). Em média, os indivíduos têm uma antiguidade nas suas organizações de 5.82 anos ($DP = 7.732$), variando entre menos de 1 ano e 34 anos. Relativamente aos setores das empresas a que pertencem, destacam o setor dos Serviços Profissionais (20.9%), da Tecnologia, Media e Telecomunicações (16.5%), do Retalho, Consumo e Serviços associados (12.2%), Outros (9.4%), Seguros (7.9%), Saúde (5.8%), Indústria (5%), e Transportes e Logística (4.3%). A caracterização completa da amostra do estudo quantitativo pode ser observada no Anexo B.

2.2. Procedimento

De modo a obter a informação necessária para a realização da investigação, a recolha de dados foi concretizada em dois momentos distintos. O primeiro período ocorreu entre março e maio de 2020, durante o primeiro confinamento aplicado em Portugal, e o seguinte entre janeiro e março de 2021, no início do segundo confinamento.

Na primeira etapa, durante a fase inicial da pandemia no país, foram aplicados dois instrumentos para a obtenção de dados: entrevistas semiestruturadas e questionários. Em relação à segunda, optou-se pela criação e utilização de mais um questionário.

Nesse sentido, foi primeiramente realizado um estudo qualitativo através da elaboração de 38 entrevistas individuais, sendo este o número de organizações participantes. O contacto inicial aos entrevistados foi realizado mediante o envio de emails ou mensagens privadas no *LinkedIn*. Após confirmação de participação por parte dos indivíduos, foram efetuadas as respetivas marcações. As entrevistas realizaram-se com base num guião composto por 21 questões de resposta aberta (Anexo C), e foram efetuadas de forma semiestruturada, uma vez que se pretendia que os entrevistados pudessem acrescentar informações adicionais de interesse para o estudo. As entrevistas decorreram mediante chamadas telefónicas, de modo a salvaguardar as medidas de segurança estabelecidas pela DGS, e tiveram uma duração média de 22 minutos. Importa realçar que todas as entrevistas foram gravadas após consentimento dos participantes, o que permitiu que fossem posteriormente transcritas de forma integral e *verbatim* (Anexo W). Uma vez terminadas as transcrições, todos os registos áudio das entrevistas foram eliminados.

Por outro lado, de modo a obter uma recolha de dados quantitativa das empresas, foram também criados dois questionários. O primeiro, aplicado na fase inicial da investigação, dirigiu-se tanto para os entrevistados como para outros colaboradores das suas respetivas organizações que pudessem ter interesse em participar (Anexo D). No segundo momento, numa situação posterior da pandemia, foi solicitado o preenchimento de outro inquérito aos mesmos respondentes anteriores (Anexo E). Os questionários foram realizados na plataforma online Qualtrics (<https://www.qualtrics.com>), tendo sido enviados os seus respetivos *links* por email após a confirmação de participação.

De forma a manter as questões éticas durante a obtenção de dados, foi previamente apresentada aos envolvidos toda a informação relevante sobre o estudo. Deste modo, considera-se que a participação foi realizada sob o consentimento informado, sendo ainda de carácter voluntário. Por outro lado, foram também garantidos a confidencialidade e o anonimato, tanto o das empresas como o dos indivíduos. Nesse sentido, efetuou-se a atribuição de códigos com o intuito de associar os questionários submetidos nos dois momentos, sem necessidade de identificação por parte dos participantes.

2.3. Análise de dados

2.3.1. Estudo qualitativo

As entrevistas foram efetuadas com o intuito de obter informação acerca dos planos e medidas implementadas nas organizações em Portugal para enfrentar o COVID-19.

Mediante a utilização do *software* NVivo (lançado em março de 2020), recorreu-se a uma análise temática das entrevistas, de forma a identificar, analisar e relatar padrões encontrados nos dados (Braun & Clarke, 2006). Nesse sentido, foi criada uma árvore de categorias e subcategorias (Anexo F) e efetuada a codificação dos dados qualitativos. Com base no modelo HAPA (Schwarzer, 2008), foram consideradas como categorias principais da árvore: *Expetativas de Resultados* (crenças sobre as consequências de uma ação), *Autoeficácia de Coping* (crenças sobre a capacidade de manter o comportamento e lidar com as barreiras iminentes que possam surgir), *Perceção de Risco* (crenças relacionadas ao risco pessoal ou suscetibilidade a condições ou resultados específicos) e *Plano de Ação* (realização de planos detalhados sobre quando, onde e como iniciar uma ação). Cada categoria revelou distintas subcategorias de análise com base nos dados emergentes das entrevistas (ver operacionalização das categorias e subcategorias de análise no Anexo G).

O processo de construção da árvore foi concretizado com a colaboração de uma investigadora na área da Psicologia, através da realização de reuniões regulares, o que permitiu que fossem efetuadas todas as alterações necessárias ao longo do processo de codificação, até ser obtida a árvore de categorias e subcategorias definitiva. As 38 entrevistas foram codificadas nesta árvore, sendo que a segunda codificadora independente procedeu posteriormente à codificação de 10% dos dados, de forma a obter o acordo de inter-juízes. Após o cálculo das médias, o valor de k foi de 0.7, considerado substancial, e a percentagem de acordo foi de 97%, um valor excelente (McHugh, 2012).

2.3.2. Estudo quantitativo

Relativamente aos questionários, foram utilizadas distintas questões e escalas de modo a obter informações das organizações na fase inicial da situação pandémica em Portugal, e num período posterior à aplicação das medidas de prevenção e contenção. Os instrumentos foram retirados de versões traduzidas em português, podendo ser observados nos Anexos D e E.

Após a recolha de dados quantitativos, estes foram inseridos numa base de dados e analisados mediante o *software* IBM SPSS Statistics para o Windows, Versão 26.0. Nesse sentido, procedeu-se a uma análise fatorial com o intuito de comprovar a acuidade das variáveis para todos os fatores, bem como a sua adequabilidade para a amostra. No caso das escalas unidimensionais, recorreu-se ao método de rotação oblíquo *Direct Oblimin*, enquanto nas escalas multifatoriais foi aplicado o método ortogonal *Varimax*. Posteriormente, foi analisada a consistência interna dos fatores.

Questões Sociodemográficas (Tempo 1)

O questionário sociodemográfico aplicado tem o intuito de caracterizar a amostra obtida, de modo a realizar uma melhor interpretação dos resultados. Este consiste em 6 questões fechadas que incluem o sexo, a idade, as habilitações académicas, a função ou categoria profissional, a antiguidade na organização e o setor.

Modelo Health Action Process Approach (Tempo 1)

Os construtos do HAPA (Schwarzer, 2008) refletem-se em definições operacionais consideradas válidas para produzir os resultados hipotéticos. Nesse sentido, tendo em conta as escalas psicométricas do modelo HAPA (Renner & Schwarzer, 2005), os itens foram adaptados para a perspetiva organizacional do contexto em estudo.

Este instrumento permite analisar distintas variáveis, nomeadamente: *Perceção de Risco* (3 itens); *Expetativas de Resultados* (13 itens); *Autoeficácia* (10 itens); e *Plano de Ação* (2 itens). No caso da *Perceção de Risco*, o seu formato de resposta consiste em escalas de tipo *Likert* de 7 pontos (e.g. “1 – Muito improvável” a “7 – Muito provável”), enquanto as restantes estão compostas por escalas de 4 pontos que variam entre “1 – Não é de todo verdade” e “4 – Exatamente verdade”.

Todas as escalas supramencionadas foram submetidas a análises fatoriais. No caso da *Perceção de Risco*, que pretende medir o nível de risco percebido nas organizações sobre o contexto pandémico (e.g., 1. *Na minha empresa, a probabilidade de que eu possa ser contagiado com o Coronavírus é...*), foi somente extraído um componente (Anexo H). A sua consistência interna é de $\alpha=.860$ (Anexo I).

Relativamente às *Expetativas de Resultados*, que avaliam as consequências esperadas pelos indivíduos às medidas aplicadas face ao COVID-19 nas suas organizações, verificaram-se três fatores distintos (Anexo J): “Comportamentos individuais de prevenção” (e.g., 2. *Serão aplicadas melhores regras de etiqueta respiratória e higiénica*), “Mudanças a nível das práticas organizacionais” (e.g., 6. *Será favorecido e aplicado, se possível, o trabalho remoto*) e “Expetativas positivas”. Em termos de fiabilidade, apresentaram valores de, respetivamente, $\alpha=.759$, $\alpha=.759$ e $\alpha=.682$ (Anexo K). No entanto, para o modelo em estudo optou-se por não considerar o último fator.

Para a escala *Autoeficácia* (e.g., 1. *Inicialmente custe e precisem de ser cuidadosos para as realizar; 2. Se tenham de esforçar para as cumprir*), a análise fatorial revelou que o item 6 deveria ser excluído devido à sua reduzida acuidade. Após a sua desconsideração, foram extraídos dois componentes (Anexo L), sendo que a “Autoeficácia de Ação e Recuperação” apresentou uma consistência interna de $\alpha=.840$, e a “Autoeficácia de Coping” de $\alpha=.854$ (Anexo M). Na presente investigação, foi apenas utilizado o último fator, que analisa a capacidade de os indivíduos ultrapassarem obstáculos para manter as novas medidas e comportamentos implementados pelas organizações.

Por fim, o *Plano de Ação* visa analisar se as organizações têm planos concretos face à situação de pandemia (1. *Como implementar medidas contra o novo Coronavírus*; 2. *Quando implementar medidas contra o novo Coronavírus*). Tendo em conta que a escala está composta por dois itens (Anexo N), é apenas possível apresentar a correlação entre ambos, sendo de .956 (Anexo O).

Work Engagement (Tempo 2)

Para analisar o envolvimento no trabalho desde que foram implementadas as medidas de prevenção e contenção nas organizações, optou-se pela utilização da escala desenvolvida por Schaufeli e Bakker (2003) que avalia o UWES-9. Este instrumento está composto por 9 itens incorporados em três subescalas, sendo que os itens 1, 4, 8 pertencem à dimensão (i) *Vigor*; os itens 5, 7, 10 à (ii) *Dedicação*; e os 9, 11, 14 ao (iii) *Alheamento*.

Mediante uma escala de tipo *Likert* de 7 pontos, que varia entre “0 – *Nunca*” a “6 – *Sempre*”, é solicitado aos sujeitos que indiquem como se sentiram no trabalho desde que foram adotadas as novas práticas (e.g., 1. *Senti-me cheio de energia no trabalho*; 5. *Quando acordei de manhã, apeteceu-me ir trabalhar*). A cotação resulta da média do somatório dos resultados obtidos em cada dimensão.

A análise fatorial da escala concluiu a existência de apenas um componente que engloba os itens de todas as dimensões supramencionadas (Anexo P), tendo revelado uma consistência interna elevada de $\alpha=.908$ (Anexo Q).

Descomprometimento Moral do Líder (Tempo 2)

Mediante uma escala desenvolvida por Moore et al. (2012), optou-se por avaliar a propensão dos líderes para o descomprometimento moral. O instrumento é composto por 8 itens (e.g., 1. *O meu líder não se importa que os trabalhadores desenvolvam comportamentos menos corretos, desde que seja em prol de um bem maior*; 5. *Para o meu líder, as pessoas quando estão a cumprir ordens não podem ser culpabilizadas por fazerem coisas que são tecnicamente erradas*). Assim, os indivíduos devem responder em que medida concordam com as afirmações apresentadas numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos, entre “1 – *Discordo totalmente*” e “7 – *Concordo totalmente*”. A nível da cotação, elabora-se a média do somatório das pontuações obtidas.

Através da análise fatorial, foi possível comprovar a estrutura unidimensional da escala (Anexo R). Enquanto à sua consistência interna, o seu *Alpha de Cronbach* situou-se em .872 (Anexo S).

Intenção de Permanecer na Empresa (Tempo 2)

Da autoria de Dooley et al. (1987), foi aplicado um instrumento que permite analisar a “Segurança no trabalho”. Este é composto por 3 itens em que o indivíduo deve responder em que medida concorda com as afirmações expostas numa escala *Likert* de 7 pontos, sendo “1 – *Discordo totalmente*” e “7 – *Concordo totalmente*”. A nível da cotação, calcula-se a média de todos os itens, invertendo o 2 e o 3.

Com o intuito de realizar a análise fatorial da escala, verificou-se que não existia adequabilidade para utilizar a técnica. Nesse sentido, optou-se pela consideração de um único item de *turnover* para o estudo, o item 1: *“Estou certo que estarei nesta empresa durante muito tempo”*.

Cumprimento das orientações DGS (Tempo 2)

Tendo em conta as orientações que foram sendo fornecidas pela Direção Geral de Saúde (DGS) face à contenção da pandemia, foi questionada a opinião dos envolvidos relativamente ao cumprimento que foi seguido nas suas organizações. Estes podiam optar entre 5 itens, de *“Não cumpriu de todo as orientações”* a *“Fez mais do que era pedido ou suposto cumprir”*.

Fatores de sucesso e Medidas que deveriam ter sido tomadas (Tempo 2)

Optou-se ainda por colocar duas questões de resposta aberta, de modo a permitir liberdade de conteúdo por parte dos participantes. A primeira pretende obter informação acerca dos fatores aplicados pelas empresas que contribuíram para reduzir o impacto da pandemia. Por outro lado, a segunda pergunta tem o intuito de questionar que medidas os indivíduos consideram que as suas organizações deveriam ter tomado, e não o fizeram, para evitar problemas maiores.

Para as respostas de ambas questões foi realizada uma análise de correspondências de modo a codificá-las e constituir fatores em torno às suas similaridades (Anexos T e U).

CAPÍTULO 3

Resultados

Na investigação foram efetuados distintos procedimentos com o intuito de compreender e analisar os resultados obtidos, assim como comprovar a veracidade das hipóteses colocadas. Desse modo, são de seguida apresentados os resultados relativos aos estudos qualitativo e quantitativo.

3.1. Análise qualitativa

A análise qualitativa realizada no presente estudo tem como propósito compreender de que forma as organizações se adaptaram à situação de pandemia, tendo como ponto de partida o modelo HAPA (Schwarzer, 2008), de modo a criar pistas para investigações futuras.

O modelo em questão foi utilizado na investigação por se tratar de uma abordagem adequada para explicar os processos que levam à motivação dos comportamentos e à sua atuação e manutenção em contextos de saúde (Zhang et al., 2018).

Os resultados encontrados nas entrevistas permitiram obter novo conhecimento e informação complementar para apoiar algumas das variáveis em estudo, refletindo e aprofundando o modelo HAPA no contexto pandémico. A Figura 3.1. ilustra a estrutura da codificação final, com as categorias e respetivas subcategorias emergentes que foram definidas.

3.1.1. Autoeficácia de Coping

No contexto da investigação, a categoria principal da *Autoeficácia de Coping* analisa a capacidade de os indivíduos ultrapassarem obstáculos para manter os comportamentos e as medidas aplicadas nas organizações face ao COVID-19.

Adaptação dos colaboradores

Nesta subcategoria, analisou-se a adaptação realizada pelos colaboradores ao contexto e às medidas aplicadas pelas organizações, sendo que, de um modo global, se verificou uma aceitação e disponibilidade positiva às mudanças ocorridas (*“Acho que as pessoas têm acatado e têm percebido esta nova realidade com alguma disponibilidade e abertura”* N°25). De igual forma, os resultados indicaram uma postura responsável por parte dos colaboradores no sentido de cumprirem as orientações dadas, e uma colaboração geral para se adaptarem à situação e evitarem comportamentos de risco (*“Tem havido muita recetividade pelas pessoas a seguir as recomendações”* N°10).

Adversidades

Apesar de os resultados terem revelado uma adaptação tendencialmente positiva, verificou-se também a existência de diversas adversidades enfrentadas pelos colaboradores no contexto pandémico, tendo sido destacado um novo esforço social e psicológico (“(...) *questões mais do ponto de vista psicológico por estarem a gerir a pressão, com os filhos, e o facto de estarmos em casa, à partida menos ativos ou a vermos menos pessoas*” N^o25). Do mesmo modo, foram indicadas distintas dificuldades nas organizações relativas ao teletrabalho segundo as funções, a idade dos indivíduos, e o impacto que provocou na produtividade ou no equilíbrio trabalho-vida pessoal (“*Isto também nos dificulta separar o que é que são horas de trabalho e o que é que são horas para a família*” N^o19).

Predisposição para o teletrabalho

Esta subcategoria centra-se na capacidade de adaptação das organizações e dos colaboradores ao trabalho remoto imposto pela pandemia. Por um lado, verificou-se a existência de um maior número de respostas ($f = 30$ em 42 referências) indicando que as empresas já utilizavam este tipo de configuração de trabalho, pelo que o esforço foi bastante reduzido, pois dispunham previamente das ferramentas e hábitos (“*Já estávamos habituados, nós temos a flexibilidade de trabalhar a partir de casa, inclusive é uma vez por semana, a pessoa é estimulada a trabalhar desde casa.*” N^o4). Em contrapartida, as restantes referências desta subcategoria evidenciaram não existirem condições nas organizações para a prática do teletrabalho, o que implicou um maior desafio de adaptação para o novo contexto (“*É uma realidade 100% nova para a nossa empresa. Nós somos uma empresa que eu diria tradicional na forma de trabalhar. Portanto, não está autorizado o teletrabalho, a maioria dos Diretores não o permitiam às suas equipas.... Portanto está a ser um esforço grande.*” N^o26).

3.1.2. Expetativas de Resultados

A categoria principal das *Expetativas de Resultados* tem o propósito de analisar na presente investigação, as consequências esperadas pelos indivíduos às medidas aplicadas face ao COVID-19 nas suas organizações.

Comportamentos individuais de prevenção

Nesta subcategoria surgem as orientações preventivas que foram transmitidas aos colaboradores nas empresas através do envio de emails, intranet ou colocação de informações em locais estratégicos, como as casas-de-banho ou cantinas. Em termos de orientações comunicadas, os resultados destacaram as regras de higienização, etiqueta respiratória e conduta social para incentivar os comportamentos de prevenção (“*Eram preventivas: os cuidados que cada um tinha de ter, no seu posto de trabalho e para com os outros. Para além de que as regras foram fixadas em vários locais*” N^o1).

Verificou-se também o fornecimento de equipamentos de proteção individual (EPIs) para que os indivíduos pudessem cumprir os comportamentos preventivos nos locais de trabalho e evitar, assim, o contágio. Os equipamentos e materiais mais prevalentes ($f = 62$ referências) foram o álcool gel, as máscaras e as luvas, enquanto em determinados negócios com atendimento ao público foram também aplicados viseiras e acrílicos (*“Já existia e reforçámos o álcool gel, colocámos em mais sítios. E agora sim, utilizamos máscaras diariamente, quando trabalhamos com vendas online, e luvas também temos sim”* N°29). Porém, algumas organizações ($f = 13$ referências) afirmaram ter sentido incerteza na fase inicial da pandemia na utilização de máscaras, uma vez que as recomendações eram ambíguas e não pretendiam gerar alarmismo nos colaboradores e clientes.

Mudanças a nível das práticas organizacionais

Verificou-se que esta subcategoria apresentou a maior frequência de referências codificadas do estudo (i.e., $f = 493$ referências das 603 da sua respetiva categoria, num total de 1034). Por sua vez, dentro desta subcategoria, destacaram-se as *Medidas de Segurança e Prevenção* ($f = 249$ referências), tendo sido a subcategoria do *Teletrabalho* a mais significativa ($f = 102$ referências). Nesse sentido, verificou-se que as organizações aplicaram diversas mudanças nas suas práticas face à situação pandémica, nomeadamente:

- *Medidas de Segurança e Prevenção*: Nesta subcategoria distinguem-se os procedimentos para possíveis infetados, sendo que prevaleceram a preparação de salas de isolamento nos locais de trabalho, a definição de processos a seguir (e.g., contactar a linha SNS24), o envio direto para uma quarentena em casa, ou a aplicação de testes (*“Foi criado um protocolo sim, para sabermos como agir, um contacto das pessoas responsáveis a quem nós devíamos comunicar imediatamente, e o que devíamos fazer mediante um caso. (...) Agora, tenho conhecimento que nas últimas semanas em vez desses 14 dias obrigatórios, estão a testar as pessoas”* N°36). Por outro lado, verificou-se a criação de regras para a utilização de espaços. Nesse sentido, nas organizações em que os colaboradores continuaram a deslocar-se aos seus locais de trabalho devido às suas funções, optou-se pela criação de turnos, limites máximos de pessoas (e.g., em cantinas, reuniões, linhas de produção), e medidas de distanciamento (*“Foi definido um horário por parte da equipa, em que foi definido quem é que iria cada dia e em que período (...) Portanto, aquilo que estamos a evitar ao máximo é que haja um cruzamento entre pessoas.”* N°10). De igual forma, evidenciou-se a suspensão de viagens profissionais, tendo sido das primeiras decisões que foram tomadas pelas organizações. Apesar do cancelamento das deslocações ter ocorrido de modo geral, por vezes poderiam ainda ser aprovadas segundo a urgência (*“Neste momento as deslocações estão interditas... à exceção de coisas que sejam super importantes, que têm que ser validadas por uma*

série de níveis hierárquicos.” N°3). Por fim, verificou-se o favorecimento do teletrabalho nas empresas sempre que possível (*“Portanto temos neste momento todas as pessoas em teletrabalho, exceto algumas que necessitam pontualmente de se deslocar ao nosso escritório ou cliente” N°10*), e foram indicados os processos seguidos para a sua aplicação. Neste aspeto destacaram-se procedimentos graduais, como a colocação inicial em trabalho remoto de colaboradores considerados de risco (e.g., grávidas), bem como a preparação necessária que houve a nível de equipamentos, VPNs e redes (*“A equipa do IT, enfim, começou a preparar equipamentos e os softwares, e as plataformas e tudo isso, para que todos tivessem acesso às nossas redes.” N°1*).

- *Planos de Comunicação:* Foram também analisadas as mudanças a nível de comunicação ($f = 125$ referências). Nesse sentido, verificou-se a aplicação de novos planos para manter os colaboradores atualizados e envolvidos no contexto das suas organizações, através de reuniões ou do envio de informações frequentes (*“O que é feito todos os dias é um ponto de situação com o management da empresa, e ao final do dia, o Manager envia um email a todos os colaboradores como uma espécie de follow-up a indicar como está tudo neste momento” N°4*). Outro elemento indicado foi a disponibilização de contactos internos aos colaboradores para o atendimento de questões, como um email ou linha de telefone específicos (*“Sim sim, foi criado um email que se chama mesmo “covid19@X.com”, e temos um contacto de telefone para colaboradores” N°14*). Por outro lado, constatou-se, de um modo global, que os indivíduos não sentiram dificuldades em manter uma comunicação normal e trabalhar com as suas equipas apesar da distância, devido aos sistemas e tecnologias utilizados nas empresas, como a realização de videochamadas (*“Temos usado o Teams internamente, e temos reuniões aqui... que o nosso Diretor marcou 2 vezes por semana, mais ou menos, para irmos falando um bocado sobre o trabalho” N°3*). Os meios de comunicação que mais prevaleceram nas organizações entrevistadas correspondem ao *Teams, Zoom, Skype, Whatsapp*, email e plataformas internas.
- *Práticas de RH:* Verificou-se ainda a adaptação das práticas de Recrutamento e Seleção, Formação e Avaliação de Desempenho à situação pandémica, mediante uma transformação digital em que os processos passaram a decorrer de forma *online*. Em contrapartida, outras organizações ($f = 14$ referências), optaram por suspender ou adiar alguns dos seus processos face ao contexto (*“Os processos de recrutamento estão todos postos em stand-by. Neste momento, os planos de formação estão a ser adaptados a e-learning, e a avaliação de desempenho já tinha sido feita em janeiro.” N°17*). A nível das questões salariais evidenciou-se que foi seguido o plano estabelecido pelo Governo, tanto a nível dos *lay-off*, como das baixas e apoios da Segurança Social definidos

“Aquelas pessoas que têm filhos com menos de 12 anos, poderiam ir para casa com o subsídio dos 66% da licença que o Estado deu, com as escolas a fechar, e essas não trabalhariam; ou as pessoas poderiam ir em home-office, (...) e aí a empresa continuaria a pagar o salário na íntegra, e subsídio de refeição” N°2). Relativamente ao Planeamento de RH, verificou-se uma priorização com foco nas necessidades para enfrentar o contexto. Nesse sentido, em determinados setores (e.g., retalho), foi indicada a necessidade de reforçar as equipas das lojas e entrepostos, enquanto em outras organizações tiveram de ser tomadas medidas a nível de despedimentos, de desenvolvimento na gestão de equipas virtuais, reforço da Comunicação Interna, ou na resolução de processos pendentes ou para os quais não havia disponibilidade prévia.

- *Suporte Organizacional*: Por fim, verificou-se o suporte das organizações aos seus colaboradores ($f = 43$ referências), através de ações de promoção de bem-estar e de facilitação do *work-life balance*. Nesse sentido, destacaram-se o desenvolvimento de iniciativas de socialização entre colegas (e.g., *happy hours online*, partilha dos escritórios em casa), programas estruturados com distintas atividades (e.g., meditação, exercício físico), envio de dicas e sugestões, e flexibilidade de horário (*“Agora temos um programa de bem-estar, tudo online, em que podemos ter aulas de pilates, de mindfull, e de pré-funcional.”* N°16). Por outro lado, de modo a dar apoio durante o isolamento e diminuir questões como o *stress*, percecionou-se um acompanhamento próximo dos colaboradores, assim como a criação de linhas de ajuda e consultas de Psicologia (*“Essa tem sido a nossa preocupação da parte de RH, tentar que as pessoas vejam que não estão sozinhas, que continuam a ter a empresa com eles e sabem que está alguém por trás a dar algum suporte”* N°10).

3.1.3. Plano de Ação

No contexto do estudo, a categoria do *Plano de Ação* tem o intuito de verificar se as organizações têm planos concretos em relação a como e quando implementar medidas contra o COVID-19.

Comité Interno

Os resultados indicaram a criação e o funcionamento de Comités Internos nas organizações, que reúnem para avaliar, rever a situação, decidir as medidas necessárias e desenvolver os planos (*“Foi criado um Gabinete de Emergência que está focado com as informações que são dadas pelo Governo e adaptá-las à realidade da empresa”* N°15). Destacou-se também o facto de os comités internos estarem, de forma geral, constituídos por grupos de trabalho com membros de distintas equipas e áreas das empresas, sendo que a frequência das suas reuniões foi diminuindo gradualmente ao longo do contexto pandémico.

Plano de Contingência

- *Criação de um plano*: Nesta subcategoria verificou-se o desenvolvimento e colocação em prática de Planos de Contingência nas organizações, sendo que se confirmou a existência de procedimentos e especificações para reagir e aplicar medidas concretas na situação de pandemia (*“E os Planos de Contingência para as lojas ficaram prontos em 2 dias, portanto foi muito rápida a reação. (...) Logo na altura em que se começou a perceber que poderia haver contágio com este caso, foi comunicado aquilo que iria ser o Plano de Contingência”* N°14).
- *Confiança face ao plano*: De acordo com o discurso dos entrevistados, foi também possível constatar que, na globalidade, as empresas se sentiram confiantes com as decisões adotadas no plano, uma vez que foi indicado que acreditaram ter feito os possíveis e ter dado resposta às dificuldades e necessidades encontradas (*“Inicialmente poderiam não sentir tanto, mas passado abril-maio, mais de 2 meses, como as coisas têm corrido bastante positivamente, acho que se sentem confiantes e sentem que as coisas estão a resultar”* N°36).
- *Ajustes e revisão do plano*: De igual forma, a análise revelou que as organizações tiveram de realizar revisões e atualizações constantes aos seus planos, de modo a conseguir efetuar as alterações necessárias e adaptá-los ao desenvolvimento do contexto incerto (*“O plano tem de ser adaptado, nós vamos gerindo ao mês, à semana, porque a realidade vai alterando e, portanto, as variáveis algumas conhecidas e outras não, vão sendo revistas. E, portanto, também temos de ir fazendo alguma calibração no próprio plano”* N°30).
- *Existência de um plano prévio*: Por fim, foi analisada a existência de Planos de Contingência anteriores nas empresas, sendo que a maioria ($f = 31$ num total de 41 referências) não previa um cenário pandémico como o presente, pelo que não estavam preparadas para lidar com o mesmo (*“As medidas foram apenas desenvolvidas para esta situação. Anteriormente não havia nada do gênero, não se estava a prever algo assim”* N°35). Em contrapartida, as organizações correspondentes às restantes referências, já contavam com planos para determinados contextos de crise que lhes permitiram uma facilitação na adoção de medidas face à pandemia (*“Tínhamos um plano de continuidade de negócio em caso de uma crise que tivesse de colocar os funcionários em situação de trabalho remoto”* N°7).

3.1.4. Perceção de Risco

Por fim, na presente investigação, a categoria principal da *Perceção de Risco* analisa o risco percebido nas organizações sobre o contexto pandémico.

Risco a nível de negócio

Por um lado, distingue-se o risco a nível de negócio, um aspeto que não tinha sido inicialmente contemplado e que terminou por ser bastante significativo para os entrevistados mencionarem. Nesse sentido, verificou-se que as organizações foram severamente afetadas, com reduções de atividade, e impactos ou previsões de perda de negócios muito elevados (*“Em termos de empresa em si, claro que o impacto foi elevadíssimo, nós estamos com reduções de atividade que rondam os 60-70%, em alguns casos até 80%”* N°33). No entanto, importa também destacar uma minoria ($f = 4$ em 40 referências), em que algumas organizações consideraram um risco distinto, ao perceberem um incremento nas suas vendas por focos excecionais na procura de determinados produtos (*“As vendas têm aumentado nos vários mercados, quer a nível de Portugal, quer a nível europeu e internacional, pois nos Estados Unidos temos conhecimento que têm sido exportadas várias encomendas”* N°36).

Risco de transmissão percebido pelas organizações

Foi ainda analisado o risco de transmissão face ao contexto pandémico, sendo que as empresas e os seus colaboradores situaram-se em sintonia ao terem uma perceção elevada do risco e darem importância à aplicação de medidas adequadas para evitar a propagação do vírus (*“Bom, a perceção de risco é alta. E nós, se calhar não logo desde o inicio tivemos essa perceção, mas quando percebemos o aumento de infetados em Portugal, começámos desde logo a tomar algumas medidas”* N°10). Porém, o risco percebido também parece ter sofrido alterações de acordo com as mudanças ocorridas nas organizações. Nesse sentido, os colaboradores colocados em teletrabalho viram o seu risco diminuído, enquanto os restantes, devido às características das suas funções, mantiveram uma preocupação elevada ao estarem mais expostos a um possível contágio (*“temos “n” medidas que foram implementadas, mas são pessoas que continuaram a trabalhar normalmente e, portanto, acredito que aí a preocupação é bastante mais significativa”* N°33).

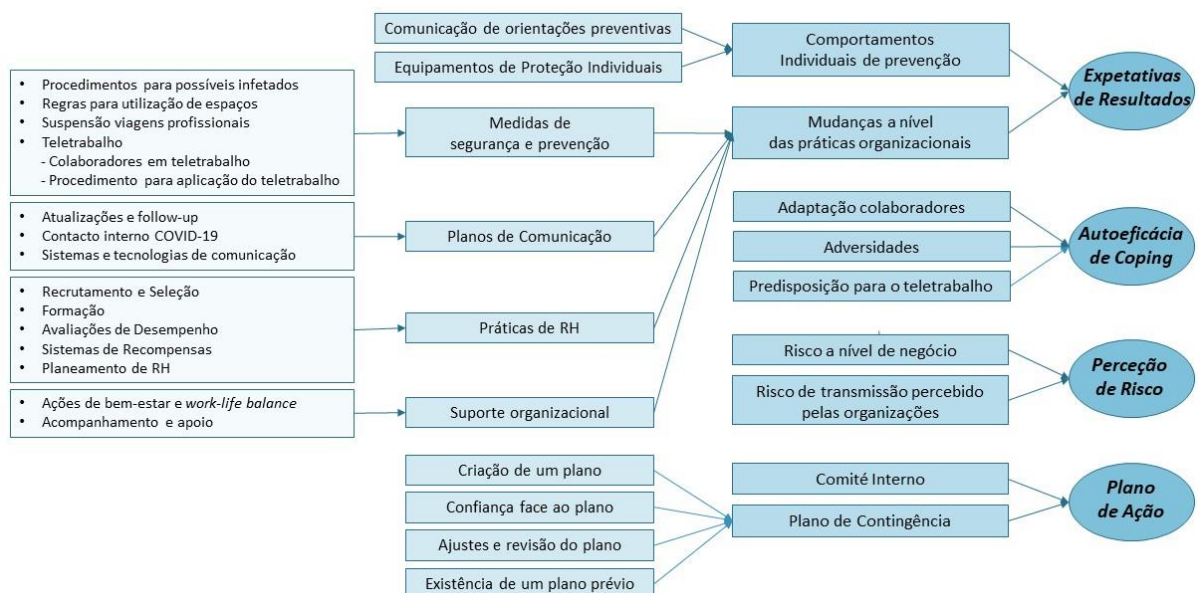
De modo a suportar e reforçar a análise realizada, no Anexo V podem ser observados outros excertos exemplificativos retirados das transcrições correspondentes a cada subcategoria.

Para além das entrevistas, o estudo de correspondências e posterior codificação das respostas obtidas nas questões abertas do segundo questionário (Anexos T e U), permitiu também criar componentes que apoiam algumas das variáveis. Em concreto, verifica-se que o teletrabalho, as medidas de segurança e prevenção aplicadas nos locais de trabalho, o apoio e ações de bem-estar proporcionados, a antecipação e a rapidez na reação, a comunicação contínua e transparente, e o cumprimento das recomendações da DGS, foram considerados pelas pessoas como alguns dos fatores de maior sucesso para reduzir o impacto da pandemia nas suas organizações.

Mediante a análise qualitativa efetuada, comprova-se a 1ª Questão de Investigação, através da aplicação do HAPA (Schwarzer, 2008) enquanto modelo de mudança de comportamentos para estudar a adaptação das organizações à situação pandémica em Portugal. Nesse sentido, foram refletidos os construtos do modelo HAPA como categorias do contexto em estudo, nomeadamente as *Expetativas de Resultados*, a *Autoeficácia de Coping*, a *Perceção de Risco* e o *Plano de Ação*.

A Figura 3.1. ilustra o mapa conceptual resultante do estudo qualitativo, em que se evidencia a estrutura da codificação realizada para análise, constituída pelas categorias principais e as suas respetivas subcategorias. As subcategorias construídas emergiram a partir das transcrições, o que permitiu obter uma nova compreensão para as mudanças comportamentais no contexto em estudo, complementando e acrescentando conteúdo para o modelo HAPA (Schwarzer, 2008). Desse modo, com base nos resultados obtidos nas entrevistas, adquiriu-se informação adicional para apoiar e aprofundar as variáveis do Tempo 1 (Figura 1.1.).

As subcategorias emergentes dos dados possibilitaram entender a reação e conseqüências que decorreram face ao COVID-19 na perspetiva dos entrevistados. Os resultados comprovam, assim, a 2ª Questão de Investigação em estudo, sendo que a análise do modelo é efetuada em duas dimensões distintas, a dos indivíduos e a das organizações. A adaptação dos colaboradores às medidas aplicadas e o suporte organizacional fornecido através da criação de diversas práticas, são conteúdos exemplificativos da abordagem analisada. Nesse sentido, o estudo qualitativo permitiu obter como novo conhecimento a compreensão do modelo HAPA num contexto de pandemia.



Nota: - *Expetativas de Resultados* = Conseqüências esperadas pelos indivíduos às medidas aplicadas nas suas organizações
 - *Autoeficácia de Coping* = Capacidade de os indivíduos ultrapassarem obstáculos para manter as medidas implementadas pelas organizações face ao COVID-19
 - *Perceção de risco* = Risco percebido nas organizações sobre o contexto pandémico
 - *Plano de Ação* = Planos concretos das organizações em relação a como e quando implementar as medidas

Figura 3.1. Mapa concetual do estudo qualitativo

Em relação à 3ª Questão de Investigação colocada, o estudo qualitativo permite confirmar as duas subcategorias das *Expetativas de Resultados* previstas no modelo hipotético (Figura 1.1.): os *Comportamentos individuais de prevenção* e as *Mudanças a nível das práticas organizacionais*. No entanto, os resultados não possibilitam distingui-las de forma clara, uma vez que surge alguma confusão no sentido em que as orientações preventivas comunicadas e os equipamentos de proteção individual fornecidos poderiam ser também consideradas mudanças organizacionais e, portanto, inseridas nas *Medidas de segurança e prevenção* ou nos *Planos de Comunicação*.

Tendo por base a teoria, o modelo HAPA identifica os determinantes da iniciação e manutenção de comportamentos de saúde em duas fases distintas que compreendem processos para determinar a atuação comportamental (Zhang et al., 2019). Distingue-se, assim, entre a *Fase Motivacional*, em que o indivíduo desenvolve a intenção inicial de agir e mudar o comportamento de saúde, e a *Fase Volitiva*, em que ocorre o processo de vontade pós-intencional que leva realmente ao comportamento (Zhang et al., 2018). Nesse sentido, acredita-se que a questão entre as duas subcategorias reside no próprio modelo definido na presente investigação, uma vez que a adaptação realizada ao contexto pandémico não permite que haja clareza em determinar as fases do modelo HAPA em que se situam.

Relativamente às *Mudanças a nível das práticas organizacionais*, considera-se que esta subcategoria possa estar inserida na Fase Volitiva, uma vez que, através das entrevistas, se comprova a realização de mudanças nas práticas das empresas face ao COVID-19. Porém, a nível dos *Comportamentos individuais de prevenção*, acredita-se que possa ser prévia à intenção, pois não permite avaliar até que ponto os colaboradores investirão esforços para a execução de tais comportamentos. Por outro lado, esta subcategoria pode ser considerada como pós-intencional se for também entendida como mudanças que já foram efetivamente adotadas pelas organizações para a contenção da pandemia. Desse modo, pretende-se compreender se os *Comportamentos Individuais* e as *Mudanças a nível das práticas organizacionais* se conseguem diferenciar melhor ou com mais clareza no modelo definido.

Como mencionado previamente, o estudo qualitativo permitiu aplicar os construtos do HAPA numa situação de pandemia. No entanto, não possibilitou abranger o modelo hipotético completo (Figura 1.1.). Tendo em conta que se considera de interesse a análise dos dois momentos presentes na investigação, pretende-se que sejam também analisadas as variáveis definidas no Tempo 2.

De forma a complementar e esclarecer as limitações observadas no estudo qualitativo, avançou-se para o estudo quantitativo. Para além de suportar as variáveis do primeiro momento, a análise de dados quantitativos de seguida apresentada, tem o intuito de dar resposta às restantes Questões de Investigação colocadas, acrescentando também os novos elementos considerados ao modelo HAPA no contexto pandémico.

3.2. Estatística descritiva e correlações

De modo a realizar as análises descritivas, recorreu-se ao teste de correlações de *Pearson* mediante a utilização do *software* IBM SPSS Statistics para o Windows, Versão 26.0.

As médias, desvios-padrão e os coeficientes de correlação entre as variáveis aplicadas no modelo de estudo são apresentadas no Quadro 3.1. Os dados obtidos neste ponto da análise permitiram o avanço dos seguintes processos, tendo sido possível verificar que a maioria de correlações registadas são significativas, tanto no nível $p < .01$, como no $p < .05$.

Quadro 3.1. Estatística descritiva e correlações

Variáveis	\bar{x}^a	DP ^b	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Autoeficácia (T1)	3.31	.60								
2. Comportamentos Individuais (T1)	3.46	.54	.412**							
3. Mudanças Organizacionais (T1)	3.67	.52	.242**	.316**						
4. Perceção de Risco (T1)	2.85	1.41	-.280**	-.204*	-.351**					
5. Plano de Ação (T1)	3.59	.64	.413**	-.438**	.399**	-.352**				
6. Orientações DGS (T2)	4.40	.78	.252**	.228**	.131	-.263**	.150			
7. Intenção permanecer (T2)	4.53	1.53	.293**	.266**	.175*	-.172*	.167*	.321**		
8. <i>Engagement</i> (T2)	6.99	.79	.168*	.175*	.023	-.153	.100	.173*	.419**	
9. Descomprometimento (T2)	2.53	1.21	-.246**	-.071	-.186*	.296**	-.199*	-.371**	-.290**	-.183*

n = 139

\bar{x}^a = Média; DP^b = Desvio-padrão

As correlações são significativas nos níveis ** $p < .01$; * $p < .05$

Nota: Autoeficácia = *Autoeficácia de Coping*

Comportamentos Individuais = *Comportamentos individuais de prevenção*

Mudanças Organizacionais = *Mudanças a nível das práticas organizacionais*

Orientações DGS = *Cumprimento das Orientações da DGS*

Intenção permanecer = *Intenção de permanecer na organização*

Engagement = *Work Engagement*

Descomprometimento = *Descomprometimento Moral do Líder*

Expetativas de Resultados = *Comportamentos individuais de prevenção* mais *Mudanças a nível das práticas organizacionais*

Resultados = *Descomprometimento Moral do Líder* mais *Work Engagement* mais *Cumprimento das Orientações da DGS* mais *Intenção de permanecer na organização*

3.3. Modelo de Equações Estruturais

3.3.1. Ajustamento do modelo e efeitos diretos

Com o intuito de testar as mediações e a autenticidade do modelo hipotético em estudo (Figura 1.1.), procedeu-se à construção de um Modelo de Equações Estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*) com o *software* IBM SPSS Amos, Versão 27.0, e mediante a utilização do estimador *maximum-likelihood* (Arbuckle, 2020).

De forma a conseguir um melhor ajuste para o modelo, foi realizada covariação entre erros de itens pertencentes a um mesmo constructo. Assim, o modelo revelou um ajustamento aceitável para os dados (Byrne, 2010) através dos seguintes indicadores: χ^2 (19) = 24.492; índice de ajuste comparativo (CFI) = .973; índice de Tucker-Lewis (TLI) = .949; raiz média do erro quadrado de aproximação (RMSEA) = .046; e raiz quadrada média estandardizada (RMR) = .056. Nesse sentido, o

Modelo de Equações Estruturais permitiu testar as hipóteses estimadas, sendo que na Figura 3.2. são apresentados os resultados obtidos.

Importa realçar que, na presente investigação, os efeitos diretos entre as variáveis são utilizados para avaliar os caminhos estruturais e explicar as mediações colocadas nas hipóteses. Nesse sentido, no Quadro 3.2. verifica-se que a dimensão *Comportamentos Individuais* está relacionada com o *Plano de Ação* e com o *Engagement*, tendo uma relação significativa com ambos ($\beta = .255$; $p < 0.01$ e $\beta = .163$; $p < 0.05$). Por outro lado, as *Mudanças Organizacionais* têm uma relação direta significativa com o *Plano de Ação* ($\beta = .259$; $p < 0.01$) e com a *Perceção de Risco* ($\beta = -.250$; $p < 0.05$). No caso da *Autoeficácia*, prediz significativamente o *Plano de Ação* ($\beta = .245$; $p < 0.01$). Por sua vez, o *Plano de Ação* está relacionado com a *Perceção de Risco* e com o *Descomprometimento*, mas apenas de forma significativa com o primeiro ($\beta = -.252$; $p < 0.05$). No caso da *Perceção de Risco*, existem efeitos diretos significativos com o *Descomprometimento* ($\beta = .258$; $p < 0.01$) e com as *Orientações DGS* ($\beta = -.249$; $p < 0.01$). Relativamente ao *Descomprometimento*, existem relações significativas diretas com o *Engagement* ($\beta = -.171$; $p < 0.05$), as *Orientações DGS* ($\beta = -.297$; $p < 0.01$), e a *Intenção permanecer* ($\beta = -.150$; $p < 0.05$). Por fim, tanto o *Engagement* ($\beta = .359$; $p < 0.01$), como as *Orientações DGS* ($\beta = .205$; $p < 0.05$), têm influência positiva e significativa com a *Intenção permanecer*.

Quadro 3.2. Efeitos diretos estandardizados

Caminho estrutural		Efeito direto	SE^a	
Comportamentos individuais (T1)	→	Plano de Ação (T1)	.255**	.095
Comportamentos individuais (T1)	→	<i>Engagement</i> (T2)	.163*	.123
Mudanças Organizacionais (T1)	→	Plano de Ação (T1)	.259**	.091
Mudanças Organizacionais (T1)	→	Perceção de Risco (T1)	-.250*	.227
Autoeficácia (T1)	→	Plano de Ação (T1)	.245**	.082
Plano de Ação (T1)	→	Perceção de Risco (T1)	-.252*	.186
Plano de Ação (T1)	→	Descomprometimento (T2)	-.108	.165
Perceção de Risco (T1)	→	Descomprometimento (T2)	.258**	.074
Perceção de Risco (T1)	→	Orientações DGS (T2)	-.249**	.044
Descomprometimento (T2)	→	<i>Engagement</i> (T2)	-.171*	.054
Descomprometimento (T2)	→	Orientações DGS (T2)	-.297**	.051
Descomprometimento (T2)	→	Intenção permanecer (T2)	-.150*	.101
<i>Engagement</i> (T2)	→	Intenção permanecer (T2)	.359**	.144
Orientações DGS (T2)	→	Intenção permanecer (T2)	.205*	.156

**p < 0.01; *p < 0.05

^aSE = Erros Estandarizados

Nota: - Comportamentos Individuais = *Comportamentos individuais de prevenção*

- Mudanças Organizacionais = *Mudanças a nível das práticas organizacionais*

- Autoeficácia = *Autoeficácia de Coping*

- Descomprometimento = *Descomprometimento Moral do Líder*

- Engagement = *Work Engagement*

- Orientações DGS = *Cumprimento das Orientações da DGS*

- Intenção permanecer = *Intenção de permanecer na organização*

Expetativas de Resultados = *Comportamentos individuais de prevenção* mais *Mudanças a nível das práticas organizacionais*

Resultados = *Descomprometimento do Líder* mais *Work Engagement* mais *Cumprimento das Orientações da DGS* mais *Intenção de permanecer na organização*

3.3.2. Mediações e relações hipotéticas

O modelo de estudo foi identificado como um modelo multi-mediações, uma vez que propõe mais do que uma única variável mediadora. De acordo com Preacher e Hayes (2008), existe uma mediação quando um preditor afeta uma variável dependente indiretamente por meio de pelo menos uma variável mediadora. Com o intuito de analisar as diferenças entre cada mediação e poder avaliar as hipóteses colocadas, os efeitos indiretos individuais foram definidos pela multiplicação dos coeficientes dos seus respectivos caminhos estruturais. Desse modo, foram testadas as relações entre as variáveis dependentes e independentes incluindo os mediadores ($X \rightarrow M \rightarrow Y$).

Segundo as recomendações de Shrout e Bolger (2002), foi utilizada a abordagem não paramétrica do método *bootstrapping*, e calculado o valor *P* para poder testar a significância dos efeitos indiretos e a fiabilidade dos resultados. O efeito mediador foi considerado significativo sempre que o zero não estivesse incluído no intervalo de confiança de *bootstrap* de 95%.

O Quadro 3.3. ilustra os resultados obtidos com a análise de mediações. Consideraram-se parciais aquelas em que ambos os efeitos diretos e indiretos se mantêm significantes, e totais quando apenas têm significância nos efeitos indiretos (Preacher & Hayes, 2004). Desse modo, as mediações das H1b, H5a, H6b e H7b são parciais, enquanto nos restantes casos foram consideradas totais.

Nesse sentido, comprovou-se que o efeito indireto entre os *Comportamentos Individuais* e a *Perceção de Risco* através do *Plano de Ação* é significativo e negativo ($\beta = -.169; p < 0.01$). Relativamente ao efeito indireto das *Mudanças Organizacionais* na *Perceção de Risco*, verifica-se também a influência negativa do *Plano de Ação* ($\beta = -.176; p < 0.01$), pelo que as H1a e H1b são suportadas. Ao testar a H2, confirmou-se que o *Plano de Ação* é um mediador significativo da *Autoeficácia* sobre a *Perceção de Risco* ($\beta = -.144; p < 0.01$). No entanto, a mediação prevista do *Plano de Ação* entre as *Mudanças Organizacionais* sobre o *Descomprometimento* não é significativa, pelo que a H3 é rejeitada. Em relação às mediações propostas entre as *Mudanças Organizacionais* sobre o *Descomprometimento* ($\beta = -.149; p < 0.05$) e sobre as *Orientações DGS* ($\beta = .092; p < 0.05$) através da *Perceção de Risco*, verificaram-se relações indiretas significativas, confirmando as H4a e H4b. No que toca ao *Descomprometimento* como mediador na relação entre a *Perceção de Risco* sobre as *Orientações DGS* ($\beta = -.042; p < 0.01$), a *Intenção permanecer* ($\beta = -.042; p < 0.05$) e o *Engagement* ($\beta = -.025; p < 0.05$), comprova-se a existência de efeitos negativos e significativos sobre os mesmos, suportando as H5a, H5b e H5c. Verifica-se também que os efeitos indiretos dos *Comportamentos Individuais* ($\beta = .166; p < 0.05$) e o *Descomprometimento* ($\beta = -.077; p < 0.05$) sobre a *Intenção Permanecer*, estão mediados significativamente pelo *Engagement*, confirmando as H6a e H6b. Por fim, o papel mediador das *Orientações DGS* sobre a *Intenção Permanecer* com a influência da *Perceção de Risco* ($\beta = -.055; p < 0.05$) é negativo e significativo. O mesmo efeito corre com a influência do *Descomprometimento* ($\beta = -.076; p < 0.05$), pelo que tanto a H7a como a H7b são suportadas.

Quadro 3.3. Resultados da análise de mediações

Hipóteses	SE ^a	Efeito indireto	Bootstrapping		M ^b
			Inferior	Superior	
H1a: Comportamentos Individuais → Plano de Ação → Percepção de Risco	.093	-.169**	-.425	-.031	T
H1b: Mudanças Organizacionais → Plano de Ação → Percepção de Risco	.105	-.176**	-.464	-.039	P
H2: Autoeficácia → Plano de Ação → Percepção de Risco	.074	-.144**	-.377	-.038	T
H3: Mudanças Organizacionais → Plano de Ação → Descomprometimento	.066	-.065	-.243	.041	
H4a: Mudanças Organizacionais → Percepção de Risco → Descomprometimento	.085	-.149*	-.409	-.022	T
H4b: Mudanças Organizacionais → Percepção de Risco → Orientações DGS	.054	.092*	.016	.249	T
H5a: Percepção de Risco → Descomprometimento → Orientações DGS	.022	-.042**	-.105	-.014	P
H5b: Percepção de Risco → Descomprometimento → Intenção permanecer	.029	-.042*	-.128	-.006	T
H5c: Percepção de Risco → Descomprometimento → Engagement	.016	-.025*	-.066	-.002	T
H6a: Comportamentos Individuais → Engagement → Intenção permanecer	.103	.166*	.014	.428	T
H6b: Descomprometimento → Engagement → Intenção permanecer	.039	-.077*	-.162	-.007	P
H7a: Percepção de Risco → Orientações DGS → Intenção permanecer	.031	-.055*	-.129	-.008	T
H7b: Descomprometimento → Orientações DGS → Intenção permanecer	.040	-.076*	-.173	-.014	P

H: X → M → Y

**p < 0.01; *p < 0.05 500 bootstrap samples

SE^a = Erros Estandarizados; M^b = Mediações (T = Totais; P = Parciais)

Nota: - Comportamentos Individuais = Comportamentos individuais de prevenção

- Mudanças Organizacionais = Mudanças a nível das práticas organizacionais

- Autoeficácia = Autoeficácia de Coping

- Descomprometimento = Descomprometimento Moral do Líder

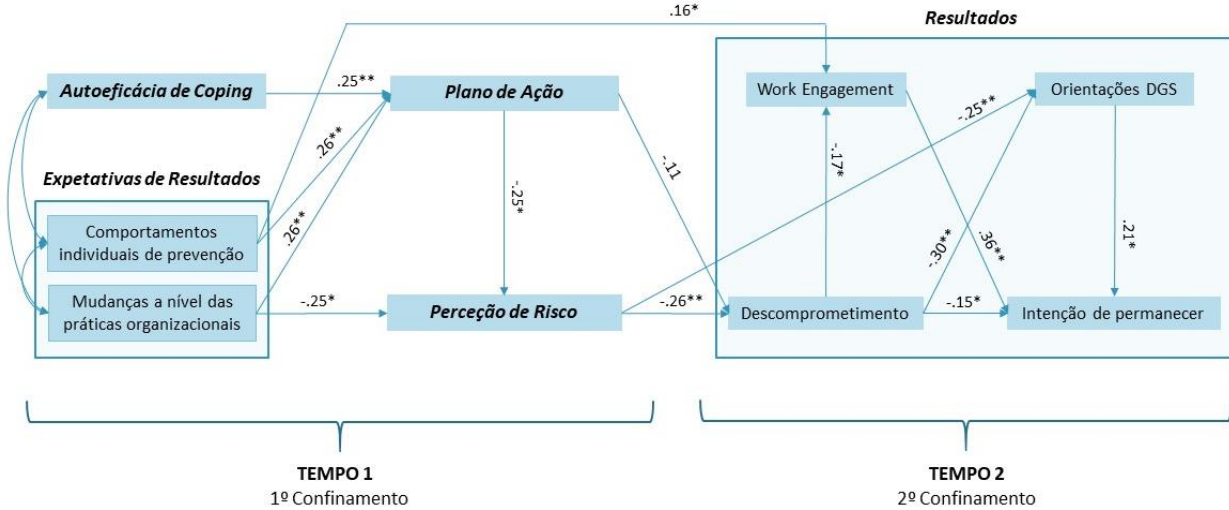
- Engagement = Work Engagement

- Orientações DGS = Cumprimento das Orientações da DGS

- Intenção permanecer = Intenção de permanecer na organização

Expetativas de Resultados = Comportamentos individuais de prevenção mais Mudanças a nível das práticas organizacionais

Resultados = Descomprometimento do Líder mais Intenção de permanecer na organização mais Cumprimento das Orientações da DGS mais Work Engagement



Nota: Estimativas Estandarizadas **p < 0.01; *p < 0.05

- Autoeficácia de Coping = Capacidade de os indivíduos ultrapassarem obstáculos para manter as medidas implementadas pelas organizações face ao COVID-19

- Expetativas de Resultados = Consequências esperadas pelos indivíduos às medidas aplicadas nas suas organizações:

Comportamentos individuais de prevenção mais Mudanças a nível das práticas organizacionais

- Plano de Ação = Planos concretos das organizações em relação a como e quando implementar as medidas contra o COVID-19

- Percepção de risco = Risco percebido nas organizações sobre o contexto pandémico

- Descomprometimento = Descomprometimento Moral do Líder

- Orientações DGS = Cumprimento das Orientações da DGS

- Intenção de permanecer = Intenção de permanecer na organização

- Resultados = Descomprometimento do Líder mais Work Engagement mais Cumprimento das Orientações da DGS mais Intenção de permanecer na organização

Figura 3.2. Resultados do Modelo de Equações Estruturais (SEM)

CAPÍTULO 4

Discussão

A presente investigação proporciona a compreensão do contexto pandémico, causado pelo novo COVID-19, nas organizações em Portugal. Através da utilização do HAPA (Schwarzer, 2008) como estrutura do modelo em estudo, conceituou-se o que motivou as organizações e os seus colaboradores a adotar comportamentos preventivos e medidas de contenção face à pandemia do COVID-19. Assim, mediante a análise de dados efetuada nos dois estudos, o qualitativo e o quantitativo, que permitiram apoiar tanto as variáveis do Tempo 1 como as do Tempo 2 (Figura 1.1.), torna-se possível proceder com a sua discussão e compreensão no contexto do enquadramento teórico existente.

À exceção da H3 que não foi confirmada, todas as hipóteses colocadas na investigação foram suportadas. Relativamente às H1a, H1b e H2, comprovou-se que as duas dimensões das *Expetativas de Resultados* e a *Autoeficácia de Coping* têm influência negativa sobre a *Perceção de Risco*, com o *Plano de Ação* como mediador. De facto, estudos anteriores comprovam o efeito destes construtos como preditores do *Plano de Ação* (Zhang et al., 2019). No entanto, os resultados permitiram demonstrar que as expetativas esperadas em termos de medidas implementadas a nível organizacional e de comportamentos individuais de prevenção para enfrentar o contexto pandémico, bem como a capacidade que acreditam ter para mantê-los apesar dos obstáculos, diminuem o risco percebido face ao COVID-19, sendo que o planeamento desenvolvido pelas organizações contribui para a redução deste impacto. Nesse sentido, confirma-se a possibilidade de reestruturação do modelo original do HAPA (Schwarzer, 2008) para ajustar os dados obtidos à situação de pandemia e ao modelo em estudo.

De seguida, a investigação permitiu alargar o modelo HAPA com determinados resultados organizacionais influenciados pela situação pandémica que surgiram num momento posterior de análise (T2), e criar ligações entre os mesmos. Assim, verificou-se, primeiramente, que as *Expetativas de Resultados*, no formato de *Mudanças a nível das práticas organizacionais*, têm impacto sobre o *Descomprometimento Moral do Líder* e sobre o *Cumprimento das Orientações da DGS*, através da mediação da *Perceção de Risco* (H4a/H4b). Nessa lógica, os colaboradores entendem que tanto a sua saúde como as suas organizações estão em menor risco segundo as medidas que sejam implementadas para protegê-los e enfrentar a situação pandémica. Ao perceberem as práticas da gestão de forma positiva, os indivíduos irão retribuir com atitudes e comportamentos valorizados pela organização (Aryee et al., 2002). Logo, estes fatores influenciaram a redução da intenção dos líderes de descomprometer moralmente, e levaram as empresas a cumprirem em maior dimensão as recomendações fornecidas pela DGS para a contenção da pandemia.

No sentido de testar as H5a, H5b e H5c, comprovou-se que a *Percepção de Risco* tem uma relação negativa sobre o *Cumprimento das Orientações da DGS*, a *Intenção de permanecer na organização*, e o *Work Engagement*, com o *Descomprometimento Moral do Líder* como mediador. Desse modo, o risco percebido sobre o contexto pandémico, ao desencadear o aumento de os líderes descomprometerem moralmente, influenciou de forma negativa os resultados organizacionais considerados. Consistente com estudos anteriores, o descomprometimento moral pode ser tratado como um mediador que explica a influência de outras variáveis nas atitudes e comportamentos de trabalho (Newman et al., 2020). De facto, nos processos de mudança em que os líderes não se comportam de forma ética, verifica-se, por exemplo, o aumento de maiores intenções de rotatividade por parte dos colaboradores (Babalola et al., 2016).

Em relação às H6a e H6b, confirmou-se que as *Expetativas de Resultados*, no formato de *Mudanças a nível das práticas organizacionais* e o *Descomprometimento Moral do Líder* têm impacto sobre a *Intenção de permanecer na organização*, através da mediação do *Work Engagement*. Por outro lado, a *Percepção de Risco* e o *Descomprometimento Moral do Líder* demonstraram uma relação negativa com a *Intenção de permanecer na organização*, mediante o *Cumprimento das Orientações da DGS* como mediador (H7a e H7b). Logo, as crenças de que serão aplicados comportamentos individuais nas organizações para prevenir o contágio do COVID-19, influenciaram o *engagement* dos colaboradores, levando-os a retribuir mediante uma maior intenção de permanecerem nas suas empresas. Enquanto ao descomprometimento moral adotado pelos líderes e à percepção existente de risco face à pandemia, verificou-se o contrário, sendo que através da redução do *engagement* e do cumprimento seguido das orientações da DGS, impactaram de forma negativa a disposição de os colaboradores quererem permanecer nas suas organizações. Nesse sentido, as atitudes positivas dos indivíduos, dependem das percepções que tenham do quão comprometidas estão as suas organizações com eles, valorizando-as pelas atividades que os beneficiem (Wayne et al., 1997). De facto, a literatura destaca uma série de fatores que podem influenciar respostas organizacionais como a intenção de *turnover* ou a retenção dos colaboradores nas organizações, como é o caso do *engagement* (Hom et al., 2017) ou do descomprometimento moral (Nguyen, 2015, cit. por Newman et al., 2020).

Em contrapartida, a H3 foi rejeitada ao não ser possível comprovar que as *Expetativas de Resultados*, no formato de *Mudanças a nível das práticas organizacionais*, tenham impacto sobre o *Descomprometimento Moral do Líder* através do *Plano de Ação* como mediador. Em concreto, não se verificou que o planeamento desenvolvido pelas organizações face ao contexto pandémico seja um fator que tenha influenciado a intenção dos líderes de descomprometerem moralmente, ou a justificação de comportamentos antiéticos realizados na deslocação da responsabilidade nos líderes.

Assim, os resultados obtidos no estudo contribuem para a teoria e permitem retirar implicações práticas para as organizações, em especial na área da Gestão de Recursos Humanos.

4.1. Contributos teóricos

A presente investigação proporciona um avanço na literatura relativamente ao modelo HAPA, ao utilizá-lo pela primeira em termos científicos para estudar uma situação de pandemia. O HAPA considera-se uma abordagem adequada para explicar os processos que levam à motivação dos comportamentos e à sua atuação em contextos de saúde específicos (Zhang et al., 2018), tendo sido verificada a sua aplicação em diversas investigações (e.g. Schwarzer et al., 2016; Schwarzer et al., 2017; Smith et al., 2021). Contudo, não tinham sido previamente desenvolvidos estudos que utilizassem o modelo de mudanças comportamentais numa situação semelhante. Nesse sentido, a 1ª Questão de Investigação é comprovada ao ter sido confirmado que o modelo HAPA pode ser também aplicado num contexto pandémico complexo como o do COVID-19. De facto, os construtos considerados de Schwarzer (2008), foram adaptados para compreender as motivações e processos seguidos nas organizações para implementar as medidas e mudanças de comportamentos necessárias para a prevenção e contenção do vírus. Assim, a nível de *Autoeficácia de Coping*, evidenciou-se a capacidade de os indivíduos ultrapassarem obstáculos para manter as medidas implementadas pelas organizações face ao COVID-19. Relativamente às *Expetativas de Resultados*, verificaram-se as consequências esperadas pelos colaboradores às medidas aplicadas nas suas organizações face à pandemia. Em relação ao *Plano de Ação*, existem evidências que o apoiam, ao comprovar que as organizações possuem planos concretos definidos para como e quando implementar medidas contra o COVID-19. Por fim, foi também possível confirmar os distintos níveis de *Perceção de Risco* evidenciados pelos indivíduos sobre o contexto pandémico nas suas organizações.

O modelo HAPA (Schwarzer, 2008) tem sido aplicado para explicar apenas fenómenos a nível de comportamentos individuais em intervenções, por exemplo, para o consumo de dietas saudáveis (Schwarzer et al., 2016) ou para melhoria da atividade física (Schwarzer et al., 2017). Porém, em linha com a Questão de Investigação 2, o presente estudo permitiu contribuir para a literatura verificando que o HAPA aplicado num contexto pandémico e numa perspetiva organizacional, requer uma abordagem com diferentes dimensões. Consistente com a teoria social cognitiva (Bandura, 1986), que afirma que os comportamentos dos indivíduos resultam da interação dinâmica entre as influências pessoais, ambientais e comportamentais, comprova-se que devem ser considerados distintos níveis de análise na utilização do modelo. Em concreto, tendo em conta a complexidade das empresas e de uma situação pandémica, os resultados demonstraram que devem ser contempladas dimensões individuais e dimensões organizacionais.

Relativamente à 3ª Questão de Investigação, o estudo contribui também para o enriquecimento da literatura ao comprovar a distinção sugerida a nível das *Expetativas de Resultados*. De acordo com Schwarzer (2008), este construto do modelo HAPA considera as crenças sobre as consequências de

uma ação, o que foi de facto possível verificar na investigação. Contudo, os resultados permitiram diferenciar duas subcategorias das *Expetativas de Resultados* que devem ser consideradas num contexto pandémico para melhor clareza na sua análise e compreensão, nomeadamente: os *Comportamentos individuais de prevenção* e as *Mudanças a nível das práticas organizacionais*.

Em concreto, o estudo esclareceu esta distinção ao revelar que a primeira dimensão abrange os comportamentos preventivos diários, recomendados pela Direção-Geral de Saúde (SNS24, 2020), que os colaboradores aplicaram a nível individual para evitar o contágio, como o distanciamento social, a utilização de equipamentos de proteção, a lavagem de mãos frequente ou as regras de etiqueta respiratória. Por outro lado, verificaram-se as mudanças implementadas face à pandemia a nível das práticas organizacionais, algumas sugeridas pela DGS (Moreira & Rocha Nogueira, 2020), como as medidas de segurança e prevenção (e.g. adoção do teletrabalho e criação de regras para a utilização de espaços nos locais de trabalho), ou novos planos de comunicação para manter os colaboradores informados sobre o contexto e eventuais atualizações. Assim, verificou-se que as consequências que os indivíduos esperam das medidas implementadas nas suas organizações, correspondem às implicações e mudanças emergentes do COVID-19 examinadas por estudos como o de Kniffin et al. (2021), que distinguem entre práticas no trabalho e alterações para os próprios colaboradores.

Alinhada com Schwarzer (2016), a presente investigação também comprova a 4ª Questão de Investigação, ao confirmar que nem sempre há uma combinação perfeita entre o modelo e as suas aplicações no mundo real. De facto, devido às variações contextuais, foi utilizada uma versão mais simples e reformulada do HAPA com o intuito de analisar somente alguns aspetos do modelo. Nesse sentido, o estudo contribuiu para a literatura ao comprovar, entre as variáveis, a existência de relações distintas às do modelo genérico do HAPA (Schwarzer, 2008). Em concreto, quando aplicado ao contexto pandémico, o modelo considera a *Perceção de Risco* num ponto posterior e mais central do processo, sendo que pode ser influenciada pelas *Expetativas de Resultados* ou a *Autoeficácia de Coping* através do *Plano de Ação*.

Em relação às Questões de Investigação 5 e 6, verificou-se que o estudo contribui para o enriquecimento da literatura ao confirmar a possibilidade de estender o modelo HAPA (Schwarzer, 2008), relacionando-o com determinados resultados num segundo momento de investigação. Nesse sentido, considera-se que numa situação tão complexa como a de pandemia, é possível estudar o impacto que os construtos do HAPA tiveram, neste caso derivados das medidas de prevenção e contenção aplicadas face ao COVID-19 nas organizações. Por outro lado, comprova-se também a existência de ligações entre os resultados acrescentados ao modelo, o que permite entender alguns efeitos das mudanças implementadas. Estas relações do modelo HAPA com os contributos acrescentados, nomeadamente o *Descomprometimento Moral do Líder*, o *Work Engagement*, o

Cumprimento das orientações da DGS, e a Intenção de permanecer na empresa, podem ser suportadas através da teoria social cognitiva (Bandura, 1999) e da teoria da troca social (Blau, 1964).

O presente estudo é consistente com a teoria social cognitiva ao verificar que o descomprometimento moral pode ser acionado por fatores contextuais específicos (Bandura, 1999), como é o caso da pandemia do COVID-19. De facto, diversos investigadores baseiam-se também nesta teoria para analisar os antecedentes que predizem o descomprometimento moral, tratando-o como uma variável dependente (Newman et al., 2020). De igual forma, o estudo está alinhado com investigações anteriores que se apoiam na teoria social cognitiva para analisar o descomprometimento moral nas atitudes e comportamentos de trabalho (e.g. Nguyen, 2015; Moore et al., 2012), assim como para o utilizarem como um mediador que explica a influência de outras variáveis em tais resultados (e.g. Claybourn, 2011). Por outro lado, o HAPA (Schwarzer, 2008) baseia-se principalmente na teoria social cognitiva, ao refletir a autoeficácia percebida como essencial durante os processos de mudança de comportamentos de saúde (Bandura, 1997). Nesse sentido, os resultados da investigação permitem contribuir para a literatura ao verificar a possibilidade de articular os construtos do modelo HAPA considerados, com o descomprometimento moral dos líderes no contexto de pandemia, através do suporte da teoria social cognitiva.

Tendo por base a teoria da troca social (Blau, 1964), a literatura afirma que as perceções dos colaboradores sobre o cumprimento das expectativas mútuas nas relações de trabalho, quando positivas, podem determinar os níveis de motivação, satisfação, envolvimento no trabalho, suporte organizacional percebido, troca líder-membro e comportamentos de cidadania organizacional (Manuti et al., 2020). Nesse sentido, a presente investigação verificou estar alinhada com a norma da reciprocidade, o princípio fundamental das trocas sociais, sendo que se as ações e práticas da gestão forem percebidas de forma positiva, os indivíduos irão retribuir com atitudes e comportamentos valorizados pela organização (Aryee et al., 2002). Estudos anteriores consistentes com a teoria da troca social (e.g. Gould-Williams & Davies, 2005), também comprovam que as trocas positivas resultam em respostas individuais recíprocas, sendo que, por exemplo, a confiança nos líderes prevê mudanças no comprometimento e vontade dos colaboradores permanecerem na organização. Assim, mediante o suporte da teoria, verificou-se a compreensão dos efeitos entre os construtos do modelo HAPA e alguns resultados organizacionais influenciados pela situação pandémica, como *o Work Engagement, o Cumprimento das orientações da DGS, e a Intenção de permanecer na empresa*.

A teoria dos eventos afetivos explica como determinados eventos que ocorrem no trabalho podem influenciar as reações internas dos colaboradores e, conseqüentemente, alguns comportamentos como a *performance* (Weiss & Cropanzano, 1996). Por outro lado, Schwarzer (2016) argumenta que um fator que pode influenciar as mudanças nos comportamentos de saúde são os eventos aleatórios. Nesse sentido, a investigação permite ainda considerar como contributo a possível

relação entre esta teoria com o modelo HAPA, ao confirmar a pandemia como um evento que afetou a adoção de novos comportamentos nos indivíduos e organizações, e impactou distintos resultados.

Por fim, apesar de ser ter partido do modelo HAPA de Schwarzer (2008) enquanto modelo teórico para a estrutura e construção das principais categorias, o estudo contribui para a literatura ao também permitir a compreensão do contexto pandémico do COVID-19 numa perspetiva organizacional, através do conteúdo que emergiu a partir dos resultados. Consistente com o conceito da gestão de crises (Ansell & Boin, 2019), a investigação possibilitou, de facto, entender o conjunto de atividades preparatórias e de resposta que visaram a contenção da ameaça e das suas consequências. De acordo com a teoria, demonstra-se que as empresas necessitam ser resilientes para lidar com a incerteza externa de modo a poder adaptar-se às mudanças de uma crise (Ratten, 2020), em especial quando ocorre de forma imprevisível, depressa e de forma global. Nesse sentido, verificou-se de que forma é que as organizações e os seus colaboradores reagiram, alteraram os seus comportamentos e se adaptaram à situação de pandemia.

4.2. Implicações para a prática

A compreensão da relação entre os construtos do HAPA (*Autoeficácia de Coping*, *Expetativas de Resultados*, *Plano de Ação* e *Perceção de Risco*) e os resultados a que esta investigação se propõe, pode também ter implicações práticas para a GRH a nível, por exemplo, da formação de colaboradores, do suporte organizacional ou da gestão de processos de mudança.

Tendo em conta as repercussões analisadas que o descomprometimento moral dos líderes pode causar num contexto dinâmico e incerto como o do COVID-19, torna-se relevante que as organizações verifiquem de que formas este pode ser minimizado. Nesse sentido, as formações podem ser intervenções benéficas para as empresas que pretendam reduzir os seus danos (Moore et al., 2012). Ao formar os colaboradores para estarem atentos a certos modos de pensamento moralmente descomprometido, poderiam evitar que ocorressem comportamentos antiéticos ou que o deslocamento da responsabilidade aos outros, em especial nos seus líderes, seja menos válido para justificá-los. Por outro lado, considera-se que o descomprometimento moral também poder ser prevenido com uma constante promoção da liderança ética, ou desde a fase de integração de novos colaboradores com, por exemplo, processos de seleção rigorosos nesse aspeto.

Entender as demandas e os recursos relacionados com o trabalho tornou-se essencial durante este período, de modo a apoiar e manter a segurança dos colaboradores, mas também obter resultados positivos e implicações na *performance* organizacional (Caligiuri et al., 2020). Ao se terem verificado distintos efeitos no *turnover* voluntário, no descomprometimento moral do líder, no *work engagement* e no cumprimento das orientações fornecidas, o estudo comprova a relevância que as

empresas devem atribuir aos comportamentos adquiridos pelos colaboradores nos processos de mudança, e à aplicação de decisões e práticas adequadas. Assim, no caso de se identificarem atitudes e comportamentos menos positivos, torna-se essencial que existam intervenções das chefias ou dos Recursos Humanos, de modo a compreender a sua origem e prestar o apoio necessário para evitá-los ou melhorá-los. De facto, as práticas de RH devem estar alinhadas com os planos de mudança e incentivar a que os colaboradores sintam confiança e suporte organizacional (Choi, 2011). Logo, a presente investigação sugere que a utilização de práticas sustentáveis de GRH, ou seja, a tentativa de desenvolver políticas e práticas numa perspetiva de apoio orientada nas pessoas (Manuti et al., 2020), podem ter um papel essencial num momento de elevada incerteza e crise global, uma vez que permitem reforçar a relação indivíduo/organização, e aumentar a adaptação à mudança e os comportamentos positivos dos colaboradores. Se as ações e práticas aplicadas forem percecionadas de forma positiva, os indivíduos poderão, desse modo, retribuir com resultados e comportamentos valorizados pelas organizações.

Por outro lado, verificou-se que a maioria das organizações não previam nem estavam preparadas para uma crise pandémica, o que as obrigou a criar e desenvolver com rapidez planos de contingência para a adoção de medidas de prevenção e contenção face ao novo contexto. De acordo com Dobrowolski (2020), a forma eficaz de neutralizar as crises é institucionalizando uma mentalidade de prevenção, em vez de focar-se apenas na sua resposta. Logo, o estudo atribui pertinência à preparação de planos de mudança e à gestão de futuros contextos de trabalho alterados, dinâmicos e incertos que obriguem à implementação de novos comportamentos, de modo a permitir um melhor ajuste e redução de possíveis efeitos negativos nos indivíduos e nas organizações. Assim, através do desenvolvimento de planeamentos prévios, os resultados esperados pelos colaboradores poderão alinhar-se mais com a realidade, a sua perceção de risco poderá diminuir, e a sua capacidade para enfrentar as adversidades aumentar. Nesse sentido, será possível obter uma melhor reação e adaptação dos colaboradores à situação ou processos de mudança.

Por fim, as empresas não devem assumir que o desafio enfrentado pela pandemia do COVID-19 é um evento único, sendo que supõe uma nova realidade que oferece distintas oportunidades. Segundo os resultados do estudo, verificou-se que a adoção do teletrabalho foi considerada pelos indivíduos como o fator de maior sucesso para reduzir o impacto nas suas organizações. Para além das medidas de segurança e prevenção, também foram considerados como essenciais o suporte organizacional, a comunicação contínua e transparente; e a transformação digital. Assim, a pandemia destacou o papel da GRH, que teve de contar com fatores organizacionais mais estratégicos, como a liderança e a comunicação, para apoiar os colaboradores a ajustar-se às mudanças. Deste modo, é também sugerida a necessidade de as organizações se adaptarem ou darem continuidade às mudanças positivas ocorridas nas suas práticas mesmo após o fim da situação pandémica.

4.3. Limitações e sugestões para futuras investigações

Embora a presente investigação constitua contributos para a literatura e a prática, também apresenta algumas limitações que devem ser refletidas de modo a sugerir a sua consolidação em estudos futuros.

Relativamente à amostra, está constituída por 139 indivíduos pertencentes a 38 organizações, pelo que pode ser considerada pequena e limitada. Outro aspeto prende-se com o facto de ter havido um número mais predominante de participantes de determinados setores, nomeadamente de Serviços Profissionais, da Tecnologia, e do Consumo. Baseando-se nesta limitação, futuros estudos podem beneficiar através da replicação da investigação com uma dimensão de amostra maior, tentando obter números semelhantes de respostas de colaboradores que trabalhem em setores distintos, de modo a aumentar a representatividade e permitir a generalização dos resultados. O foco em apenas um setor e/ou categoria profissional específica também poderia ser seguido, uma vez que indivíduos com distintas qualificações ou organizações de setores de atividade antagónicas (e.g., seguros e indústria) podem apresentar distintos resultados com base nas práticas de GRH, medidas ou mudanças adotadas, de acordo com as suas características e necessidades.

Outra possível limitação relaciona-se com o risco de viés do método comum (Podsakoff et al., 2003), associado à aplicação nos questionários de escalas de vários itens para medir múltiplos construtos, assim como as medidas de autorrelato, que podem ter influenciado a exageração de algumas respostas devido à desejabilidade social. Por outro lado, a dimensão dos questionários considera-se também um aspeto a merecer atenção, sendo que a duração do seu preenchimento e o momento excecional em que foi realizada a obtenção de dados (durante a pandemia do COVID-19), podem ter causado fadiga nos participantes, levando a que algumas respostas fossem dadas com menor atenção. Assim, sugere-se que em futuras investigações sejam colocadas perguntas de controlo para diminuir esse efeito, bem como a redução dos questionários ou a adoção de diferentes formatos de escala para as medidas utilizadas.

Por fim, consideram-se também como limitações o facto de a obtenção de dados ter sido realizada em apenas dois momentos e numa amostra de um contexto muito específico, o Português. Nesse sentido, propõe-se que a investigação seja replicada a nível mundial com o intuito de comprovar se os resultados obtidos se estendem também a outros países em, por exemplo, fases posteriores do contexto pandémico. A limitação pode ser também abordada por estudos que apliquem a investigação em futuros cenários da mesma dimensão, mas com um método longitudinal que utilize mais momentos de recolha de dados, de modo a melhorar a perceção dos efeitos das mudanças ocorridas.

Apesar das limitações apresentadas, a presente investigação envolveu uma metodologia tanto quantitativa como qualitativa, para estudar medidas multidimensionais em dois momentos distintos de análise num contexto específico, complexo de avaliação, recente e até agora pouco estudado.

Conclusão

Ao aplicar e estender o modelo de mudanças comportamentais HAPA desenvolvido por Schwarzer (2008), o estudo permitiu uma melhor compreensão do contexto de pandemia causado pelo COVID-19 nas organizações e a obtenção de novos conhecimentos acerca do seu impacto.

A partir da reformulação das ligações entre as variáveis do modelo HAPA verificou-se no primeiro confinamento geral em Portugal, o que motivou as organizações e os seus colaboradores a adotar medidas para a prevenção e contenção do vírus, e quais foram as adaptações, processos e mudanças ocorridas. Em concreto, concluiu-se que as expectativas esperadas em termos de medidas implementadas a nível organizacional e de comportamentos individuais, bem como a capacidade que os indivíduos acreditam ter para mantê-los, diminuíram o risco percebido face ao contexto pandémico, através do planeamento desenvolvido pelas organizações. Por outro lado, foram também analisadas diversas repercussões que as mudanças tiveram numa fase posterior da pandemia, ao acrescentar ao modelo o *Descomprometimento Moral do Líder*, o *Cumprimento das orientações da DGS*, o *Work Engagement*, e a *Intenção de permanecer na empresa*. Nesse sentido, foi possível comprovar que os construtos do HAPA influenciaram de formas negativas e positivas os resultados organizacionais considerados, e que também existiram distintos efeitos entre os mesmos.

De modo a poder recuperar e adaptar-se mais rapidamente às mudanças de uma crise como a pandémica, as organizações e os seus colaboradores devem ter a capacidade de ser resilientes, para lidar com a incerteza externa e com os processos de mudança. Com o intuito de diminuir as repercussões negativas analisadas, considera-se também relevante que os líderes sejam formados para desenvolver uma liderança ética, tornando-se parceiros do sucesso das mudanças e evitando que tendam a descomprometer moralmente. De igual forma, ficou patente que as organizações devem estar alinhadas com as expectativas dos seus colaboradores durante estes contextos, bem como ser capazes de implementar o suporte e os planos necessários que lhes permitam lidar com os desafios impostos. Assim, dependendo das perceções que tenham das ações aplicadas, os indivíduos poderão ou não retribuir com comportamentos valorizados pelas organizações, sendo que, se percecionadas de forma positiva, o *work engagement* e a retenção voluntária, por exemplo, irão aumentar.

Nesse sentido, comprova-se através da presente investigação que as alterações nas práticas e as medidas implementadas num momento de crise global, podem trazer importantes desafios estratégicos para a GRH a nível da mudança e dos comportamentos, tanto individuais como organizacionais, bem como representar ameaças nos seus resultados. Conhecer o impacto do contexto pandémico permite, portanto, que as organizações entendam a importância de se manterem preparadas a processos de mudança inesperados e de adotarem decisões orientadas nas pessoas.

Referências Bibliográficas

- Achor, S., Kellerman, G. R., Reece, A., & Robichaux, A. (2018, Março 19). America's Loneliest Workers, According to Research. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–6.
<https://hbr.org/2018/03/americas-loneliest-workers-according-to-research>
- Adamovic, M. (2018). An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams. *International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2159–2187. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323227>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00222-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00222-2)
- Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration and Society*, 51(7), 1079–1112. <https://doi.org/10.1177/0095399717747655>
- Arbuckle, J. L. (2020a). Amos (Version 27.0) [Computer Program]. Chicago: IBM SPSS.
- Arbuckle, J. L. (2020b). Amos 27.0 User's Guide. Chicago: IBM SPSS.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). *Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model*. 23, 267–285.
<https://doi.org/10.1002/job.138>
- Aujia, S., & Mclarney, C. (2020). The effects of organizational changes on employee commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 7–22.
- Babalola, M. T., Stouten, J., & Euwema, M. (2016). Frequent Change and Turnover Intention: The Moderating Role of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 311–322.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2433-z>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of personality. *The Coherence of Personality: Social-Cognitive Bases of Consistency, Variability, and Organization*, 185–241.
- Barua, S. (2020, April 1). Understanding Coronanomics: The Economic Implications of the Coronavirus (COVID-19) Pandemic. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3566477>

- Bennett, H., & Durkin, M. (2000). The effects of organisational change on employee psychological attachment. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), 126–146.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/02683940010310328> Downloaded
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management : *Integration, Interpretation and Research Development* (Vol. 43, Issue 6).
<https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Burnes, B., & By, R. T. (2012). Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 239–252. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1088-2>
- Byrne, B. M. (2010). Structural Equation Modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming. In *Journal of Applied Psychology* (Multivaria, Vol. 87, Issue 4). New York: Routledge Taylor & Francis Group. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203805534>
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116(May), 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chew, J., & Chan, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503–522.
<https://doi.org/10.1108/01437720810904194>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479 – 500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Claybourn, M. (2011). Relationships between moral disengagement, work characteristics and workplace harassment. *Journal of Business Ethics*, 100, 283–301
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating

- organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
<https://doi.org/10.2307/30040665>
- Cook, H., MacKenzie, R., & Forde, C. (2016). HRM and performance: the vulnerability of soft HRM practices during recession and retrenchment. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 557–571. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12122>
- Daft R. L. (2005), “Types of Planned Change”, In R L Draft (Ed.), *Management*, 6th Edition, p. 387, Thomas South Western, Chennai.
- Diário de Notícias (2020, Junho 1). Cronologia de uma pandemia em português. Os três meses que mudaram o país. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/vida-e-futuro/cronologia-de-uma-pandemia-em-portugues-os-tres-meses-que-mudaram-o-pais-12259916.html>
- Diário de Notícias (2021, Maio 7). Odemira. Autoridade do Trabalho detetou 123 infrações no último ano. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/politica/odemira-autoridade-do-trabalho-detetou-123-infracoes-no-ultimo-ano-13693345.html>
- Desmond-Hellmann, S. (2020, April 3). Preparing for the Next Pandemic. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/preparing-for-the-next-pandemic-11585936915>
- Dobrowolski, Z. (2020). After COVID-19. Reorientation of crisis management in crisis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 799–810.
[https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(48\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(48))
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(3), 276–302. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>
- Dooley, D., Rook, K., & Catalano, R. (1987). Job and non-job stressors and their moderators. *Journal of Occupational Psychology*, 60(2), 115–132. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1987.tb00245.x>
- Ebrahim, S. H., Ahmed, Q. A., Gozzer, E., Schlagenhauf, P., & Memish, Z. A. (2020). Covid-19 and community mitigation strategies in a pandemic. *The BMJ*, 368(March), 1–2.
<https://doi.org/10.1136/bmj.m1066>
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1–29.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x>
- Ferreira, A. I. (2017). Leader and Peer Ethical Behavior Influences on Job Embeddedness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(3), 345–356.
<https://doi.org/10.1177/1548051817702095>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Follmer, E. H., Talbot, D. L., Kristof-Brown, A. L., Astrove, S. L., & Billsberry, J. (2018). Resolution, relief, and resignation: A qualitative study of responses to misfit at work. *Academy of Management Journal*, *61*(2), 440–465. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0566>
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, *59*(6), 1880–1895. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007>
- Gilley, A., Godek, M., & Gilley, J. W. (2009). Change, Resistance, and the Organizational Immune System. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), *74*(4), 4–10.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, *7*(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
- Hagger, M. S., & Luszczynska, A. (2014). Implementation intention and action planning interventions in health contexts: State of the research and proposals for the way forward. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, *6*(1), 1–47. <https://doi.org/10.1111/aphw.12017>
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, *116*(January), 176–182.
- Herold, D. M., & Fedor, D. B. 2008. Change the way you lead change: Leadership strategies that really work. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hinrichs, K. T., Wang, L., Hinrichs, A. T., & Romero, E. J. (2012). Moral disengagement through displacement of responsibility: The role of leadership beliefs. *Journal of Applied Social Psychology*, *42*(1), 62–80. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00869.x>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, *9*(1). <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.11>
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(8), 875–897. <https://doi.org/10.1002/job.339>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2003, January). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, *81*(1): 127–136. <https://hbr.org/2003/01/fair-process-managing-in-the-knowledge-economy>
- Kim, W.C., and Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant (1 edition). Boston, Mass: *Harvard Business Review*

Press

- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Leventhal, H., Rabin, C., Leventhal, E.A., & Burns, E. (2001). Health risk behaviors and aging. In J.E. Birren & K.W. Schaie (Eds.), *Handbook of the psychology of aging* (5th edn., pp. 186–214). San Diego, CA: Academic Press.
- Lunenburg F. (2010), “Approaches to Managing Organizational Change”, *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, Vol. 12, No. 1, pp. 1-10.
- Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 872–894. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2014-0066>
- Manuti, A., Giancaspro, M. L., Molino, M., Ingusci, E., Russo, V., Signore, F., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). “Everything will be fine”: A study on the relationship between employees’ perception of sustainable HRM practices and positive organizational behavior during COVID19. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su122310216>
- McHugh, M. L. (2012). Interrater reliability: the kappa statistic. *Biochemica Medica*, 22(3), 276–282. <https://hrcak.srce.hr/89395>
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012a). Why Employees Do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1–48. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237.x>
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012b). Why Employees do bad things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1–48.
- Moreira, S., & Rocha Nogueira, J. (2020). SAÚDE E TRABALHO: Medidas de prevenção da COVID-19 nas empresas. In *Direção-Geral da Saúde*. <https://www.dgs.pt/documentos-e-publicacoes/saude-e-trabalho-medidas-de-prevencao-da-covid-19-pdf.aspx>
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management*, 57(1), 249–261. <https://doi.org/10.1002/hrm.21830>
- Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A., & Cohen, M. (2020). Moral Disengagement at Work: A Review and Research Agenda. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 167, Issue 3). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04173-0>

- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An Affect-Based Model of Recipients' Responses to Organizational Change Events. *Academy of Management Review, 43*(1), 65–86. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>
- Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., & Wilson, R. (2020). COVID-19, networks and sport. *Managing Sport and Leisure, 0*(0), 1–7. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1750100>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J., and Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879–903. doi: 10.1037/0021-9010. 88.5.879
- Público (2021, Abril 27) Marcelo: “Decidi não renovar o estado de emergência”. *Público*. <https://www.publico.pt/2021/04/27/sociedade/noticia/peritos-politicos-reunemse-analisar-pandemia-decidir-proxima-fase-desconfinamento-1960146>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36*(4), 717–731.
- Preacher, Kristopher J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Presbitero, A., & Teng-Calleja, M. (2020). Employee Intention to Stay in an Organization: Examining the Role of Calling and Perceived Supervisor Support Through the Theoretical Lens of Work as Calling. *Journal of Career Assessment, 28*(2), 320–336. <https://doi.org/10.1177/1069072719858389>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business and Entrepreneurship, 32*(5), 1–14. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
- Renner, B., & Schwarzer, R. (2005). Risk and Health Behaviors - Documentation of the Scales of the Research Project: “Risk Appraisal Consequences in Korea” (RACK). In *International University Bremen & Freie Universität Berlin* (pp. 27–28). <http://www.gesundheitsrisiko.de/docs/RACKEnglish.pdf>

República Portuguesa | XXII Governo (2021). Notícias. *Portugal.Gov*.

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticias>

Rosenthal, U., Charles, M. T., & 't Hart, P. (Eds.). (1989). *Coping with crises*. Springfield, IL: Charles C Thomas

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(November).

Schwarzer, R. (2008). *Modeling Health Behavior Change : How to Predict and Modify the Adoption and Maintenance of Health Behaviors. 57*(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00325.x>

Schwarzer, R. (2016). Health Action Process Approach (HAPA) as a Theoretical Framework to Understand Behavior Change. *Actualidades En Psicología, 30*(121), 119. <https://doi.org/10.15517/ap.v30i121.23458>

Schwarzer, R., Fleig, L., Warner, L. M., Gholami, M., Serra-majem, L., Ngo, J., Roman-viñas, B., Ribas-barba, L., Distante, A., Ntzani, E., Giannakis, G., & Brandi, M. L. (2016). Who benefits from a dietary online intervention? Evidence from Italy, Spain and Greece. *Public Health Nutrition, 20*(5), 938–947. <https://doi.org/10.1017/S1368980016002913>

Schwarzer, R., Warner, L., Fleig, L., Gholami, M., Salvatore, S., Cianferotti, L., Ntzani, E., Roman-Viñas, B., Trichopoulou, A., & Brandi, M. L. (2017). Psychological mechanisms in a digital intervention to improve physical activity: A multicentre randomized controlled trial. *British Journal of Health Psychology, 23*(2), 296–310. <https://doi.org/10.1111/bjhp.12288>

Seo, M.-G., Shin, J., & Taylor, S. (2012). Resources for Change : The Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees ' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change. *Academy of Management Journal, 55*(3), 727–748.

Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P. J., Davcik, N. S., & Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research, 116*, 188–192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.026>

Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods, 7*(4), 422–445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>

Smith, S. R., Kroon, J., Schwarzer, R., & Hamilton, K. (2021). Social-cognitive predictors of parental supervised toothbrushing: An application of the health action process approach. *British Journal of Health Psychology. https://doi.org/10.1111/bjhp.12516*

Smollan, R. K. (2016). The personal costs of organizational change: A qualitative study. *Public Performance and Management Review, 39*(1), 223–247. <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1071174>

- Sniehotta, F. F., Scholz, U., & Schwarzer, R. (2006). Action plans and coping plans for physical exercise: A longitudinal intervention study in cardiac rehabilitation. *British Journal of Health Psychology*, 11(1), 23–37. <https://doi.org/10.1348/135910705X43804>
- Stroppa, C., & Spieß, E. (2011). International assignments: The role of social support and personal initiative. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(2), 234–245. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.09.008>
- Venkatesh, V. (2020). Impacts of COVID-19: A research agenda to support people in their fight. *International Journal of Information Management*, 55, 102197. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102197>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. The academy of management. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Weick, K. E., and K. M. Sutcliffe. 2011. *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. Vol. 8. NJ: John Wiley & Sons
- Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R., & Hinings, C. R. 2003. Strengthening organizational change processes: Recommendations and implications from a multi-level analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39: 186–207.
- SNS24 (2020, Dezembro 29). Como me posso proteger da COVID-19?. *Prevenção*. <https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19/prevencao/#sec-0>
- Strebel, P. 1996. Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 74(3): 86–92. <https://hbr.org/1996/05/why-do-employees-resist-change>
- Veja (2020, Julho 10). Amazon é criticada por gestão de surtos de Covid-19 em armazéns. *Veja*. <https://veja.abril.com.br/mundo/amazon-e-criticada-por-gestao-de-surtos-de-covid-19-em-armazens/>
- Waldman, D. A., Ramírez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134–143.
- Weiss, H.M., Cropanzano, R. (1996) 'Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work'. *Research in Organisational Behaviour*, 18, 1-74
- World Health Organisation (2020, Março 12). WHO, Coronavirus Disease (COVID-19) outbreak. <https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/news/news/2020/3/who-announces-covid-19-outbreak-a-pandemic>

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.

<https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255637>

Zeitoun, H., & Pamini, P. (2020). A promise made is a promise kept: Union voice, HRM practices, implicit contracts and workplace performance in times of crisis. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12308>

Zhang, C.-Q., Zhang, R., Schwarzer, R., & Hagger, M. S. (2019). A meta-analysis of the health action process approach. *Health Psychology*, 38(7), 623–637. <https://doi.org/10.1037/hea0000728>

Zhang, C. Q., Zhang, R., Chung, P. K., Duan, Y., Lau, J. T. F., Chan, D. K. C., & Hagger, M. S. (2018). Promoting influenza prevention for elderly people in Hong Kong using health action process approach: Study protocol. *BMC Public Health*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-018-6146-6>

Anexos

ANEXO A

Caraterização da amostra qualitativa

Nº	Data	Sexo	Função entrevistado	Setor da organização	Duração
1	18/03/2020	F	Diretor	Consultoria	32 min
2	18/03/2020	F	CEO	Recursos Humanos	17 min
3	19/03/2020	F	Analista Funcional	Consultoria	14 min
4	19/03/2020	F	Recursos Humanos	Governamental	11 min
5	19/03/2020	M	Engenheiro Mecânico	Transportes e Logística	13 min
6	20/03/2020	F	People Manager	Tecnologia, Media, Telecomunicações	22 min
7	20/03/2020	M	Gestor Comercial	Seguros	23 min
8	21/03/2020	F	Gestora de caso / Psicóloga	Ação Social	27 min
9	23/03/2020	M	-	Alimentação, Bebidas, Tabaco	16 min
10	23/03/2020	F	HR Manager	Tecnologia, Media, Telecomunicações	25 min
11	24/03/2020	F	HR Admin	Seguros	32 min
12	25/03/2020	M	Consultor	Consultoria	21 min
13	27/03/2020	F	Coordenação de Formação / Técnica Superior	Serviço Público	34 min
14	27/03/2020	F	Senior Project Manager	Retalho, Consumo e serviços associados	31 min
15	28/03/2020	M	IT Operations & Service Management and Helpdesk Team Manager	Seguros	23 min
16	28/03/2020	F	Gestor de Projeto	Defesa do Consumidor	22 min
17	29/03/2020	F	HR Analyst	Retalho, Consumo e serviços associados	13 min
18	30/03/2020	F	Recruiter	Recursos Humanos	17 min
19	30/03/2020	M	Consultor	Consultoria	23 min
20	03/04/2020	F	HR Advisor	Saúde	26 min
21	07/04/2020	M	Head of HR	Indústria de brinquedos	20 min
22	07/04/2020	M	Gestor Comercial	Automóvel	34 min
23	07/04/2020	F	Responsável de People Team	Consultoria	24 min

24	09/04/2020	F	Professora	Educação	17 min
25	13/04/2020	F	Internal Communications Senior Manager	Consultoria	23 min
26	13/04/2020	F	Communication and PR Manager	Seguros	22 min
27	14/04/2020	M	Hotel Manager	Turismo, Restauração, Lazer	14 min
28	15/04/2020	F	Técnica de Recursos Humanos	Engenharia, Construção, Imobiliário	26 min
29	22/04/2020	F	People & Culture Manager	Retalho, Consumo e serviços associados	22 min
30	23/04/2020	M	HR Manager	Retalho, Consumo e serviços associados	27 min
31	27/04/2020	F	Controller	Tecnologia, Media, Telecomunicações	15 min
32	29/04/2020	M	Fisioterapeuta	Saúde	34 min
33	29/04/2020	M	Head of Cultural and Organizational Transformation	Energia e Recursos	26 min
34	30/04/2020	F	Cash Apply	Tecnologia, Media, Telecomunicações	19 min
35	30/04/2020	M	Informático	Tecnologia, Media, Telecomunicações	15 min
36	04/05/2020	M	Técnico de Garantia de Qualidade	Indústria farmacêutica	29 min
37	05/05/2020	F	Consultora Informática	Consultoria	15 min
38	06/05/2020	F	Investigadora	Investigação	14 min

ANEXO B

Caraterização da amostra quantitativa

VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS		f	%
Sexo	Feminino	77	55,4%
	Masculino	62	44,6%
Habilitações académicas	Ensino secundário	7	5,0%
	Licenciatura	60	43,2%
	Mestrado	64	46,0%
	Doutoramento	3	2,2%
	Outra opção	5	3,6%
	- A terminar Licenciatura	1	,7%
	- Curso Profissional Nível 5	1	,7%
	- Pós-Graduação	3	2,2%
Setor da empresa	Saúde	8	5,8%
	Seguros	11	7,9%
	Transportes e Logística	6	4,3%
	Turismo, Restauração, Lazer	5	3,6%
	Alimentação, Bebidas, Tabaco	1	,7%
	Indústria	7	5,0%
	- Brinquedos	4	2,9%
	- Farmacêutica	3	32,2%
	Energia e Recursos	4	2,9%
	Engenharia, Construção, Imobiliário	5	3,6%
	Tecnologia, Media, Telecomunicações	23	16,5%
	Retalho, Consumo e serviços associados	17	12,2%
	Automóvel	5	3,6%
	Serviços profissionais (consultoria, RH...)	29	20,9%
	Educação	5	3,6%
	Outro	13	9,4%
	- Ação Social	3	2,2%
	- Defesa do Consumidor	4	2,9%
	- Governamental	3	2,2%
	- Investigação (Biologia)	1	,7%
- Serviço Público	2	1,4%	

n = 139

Guião das entrevistas

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio.

Queria começar por perguntar-lhe...

1. Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

2. Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?
3. Que tipo de informações e orientações preventivas é que transmitiram para evitar o contágio?
4. Já existiam ou foram colocados nos escritórios (fábrica/lojas/laboratórios) da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, doseador de sabão, toalhetes de papel, máscaras, luvas descartáveis...)?
5. Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?
6. Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...? E respetivamente aos colegas que tivessem tido contacto com o paciente?
7. No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Passando para a situação presente de pandemia...

8. Existe algum contacto interno disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?
9. Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?
10. Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

11. Consegue dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores em isolamento? E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?
12. Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?
13. Como é que tem sido gerida a situação em relação às pessoas que, devido às características das suas funções não podem realizar teletrabalho (lojas/produção em fábricas/laboratórios/transportes...)? Têm medidas específicas a cumprir?
14. Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...
15. Relativamente às estratégias de pagamento, como é que têm funcionado? E tem sido possível manter o salário normal aos infetados pelo Coronavírus enquanto se encontram em quarentena?
16. A nível de negócio, considera que a sua empresa tem tido algum tipo de crescimento neste período, com um aumento por exemplo, do número de vendas online de algum produto em específico? Ou tem apenas sofrido consequências negativas e tem sido um desafio?
17. Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?
18. A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?
19. Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?
20. Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?
21. Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o *link* do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação. Estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

ANEXO D

Questionário 1

No âmbito de um projeto de investigação do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, solicitamos a sua resposta a este questionário com uma duração média de 10 minutos.

Pretende-se analisar, através deste estudo, o resultado e a eficácia das estratégias e medidas implementadas pelas organizações em Portugal face ao novo Coronavírus (COVID-19).

A sua participação para este projeto é fundamental e voluntária. O **anonimato das empresas e dos respondentes é garantido**, sendo que os dados obtidos serão exclusivamente utilizados para efeitos académicos. Não existem respostas certas nem erradas, pretende-se apenas que responda de forma espontânea e sincera para que seja possível obter resultados fidedignos.

Num **segundo momento** da investigação, irá ser estudada uma situação posterior da pandemia onde lhe será solicitado que preencha outro questionário de menor duração. Se aceitar participar, por favor clique no botão abaixo e avance para a página seguinte. O preenchimento do questionário pressupõe que compreendeu e que aceita as condições do presente estudo, consentindo em colaborar.

O estudo está a ser realizado pela aluna Ana Antunes e orientado pelo Prof. Dr. Aristides Ferreira. Para qualquer esclarecimento, por favor contacte através do e-mail artas@iscte-iul.pt.

Agradecemos a sua participação.

I

Primeiramente, gostaríamos de lhe solicitar alguns dados sociodemográficos, indispensáveis ao tratamento estatístico do questionário.

Sexo

- Feminino
 Masculino

Idade

Habilitações académicas (grau de ensino concluído)

- Ensino secundário
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento
 Outra opção (indique qual) _____

Função / Categoria Profissional

Nome da sua empresa

(Garantimos o total anonimato da empresa. Esta questão tem apenas o intuito de podermos relacionar, posteriormente na análise, as respostas dadas entre os colaboradores das mesmas empresas)

Anos de antiguidade na empresa

Setor da empresa

- Saúde
- Banca
- Seguros
- Educação
- Transportes e Logística
- Turismo, Restauração, Lazer
- Alimentação, Bebidas, Tabaco
- Indústria (indique o tipo: farmacêutica, química, têxtil...) _____
- Energia e Recursos
- Engenharia, Construção, Imobiliário
- Tecnologia, Media, Telecomunicações
- retalho, Consumo e Serviços associados
- Automóvel
- Serviços profissionais (consultoria, financeiros, recursos humanos...)
- Outro (indique qual) _____

Insira os seus últimos 4 dígitos do seu Cartão de Cidadão (este será apenas usado como código para podermos associar as respostas com o segundo questionário futuro, pelo que se preferir poderá fornecer um outro código de 4 dígitos de que posteriormente se recorde)

II

Antes da situação epidémica chegar a Portugal, na minha empresa...

[Clima de Presentismo]

1. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala (1 a 7):

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Discordo Moderadamente	4 Nem Discordo Nem Concordo	5 Concordo Moderadamente	6 Concordo	7 Concordo Totalmente
1. Existia uma perceção que quando ligávamos a avisar que estávamos doentes interpretavam mal esse pedido.						
1	2	3	4	5	6	7
2. De uma forma geral as pessoas sentiam-se avaliadas pelo número de horas que passavam no trabalho.						
1	2	3	4	5	6	7
3. Parecia existir uma perceção que a chefia desconfiava das faltas dadas ao trabalho devido a problemas de saúde.						
1	2	3	4	5	6	7
4. A maior parte das pessoas acreditava que a sua carreira dependia do número de horas de trabalho por dia.						
1	2	3	4	5	6	7
5. A maioria das pessoas sentiam que eram mais bem vistas se saíssem tarde sem o trabalho feito, do que cedo com o trabalho feito.						
1	2	3	4	5	6	7
6. Era frequente abdicarem de faltar quando estavam doentes, por não terem quem as substituísse.						
1	2	3	4	5	6	7
7. Existiam pessoas que ficavam mais tempo no trabalho com o único propósito de fazerem notar a sua presença.						
1	2	3	4	5	6	7
8. Existiam pessoas que ficavam mais tempo no trabalho por terem medo de perder o emprego.						
1	2	3	4	5	6	7
9. Mesmo doentes, a maioria das pessoas sentiam que tinham de trabalhar, pois precisavam delas no trabalho.						
1	2	3	4	5	6	7
10. De forma geral, as pessoas sentiam que os seus chefes desconfiavam se faltassem por doença.						
1	2	3	4	5	6	7

[Clima de Ética]

2. Indique o seu grau de concordância com cada item, assinalando a opção da escala que melhor traduz a sua opinião. Utilize a seguinte escala (1 a 4):

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Concordo	4 Concordo Totalmente
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

1. Os interesses da minha empresa são uma prioridade para todos.	1	2	3	4
2. Não é expectável que os trabalhadores na minha empresa estejam sempre preocupados com os interesses da empresa.	1	2	3	4
3. Todas as decisões e ações na minha empresa contribuem para reforçar os seus interesses.	1	2	3	4
4. São aceitáveis procedimentos de trabalho que prejudiquem a minha empresa.	1	2	3	4
5. É dominante a preocupação com os trabalhadores da minha empresa.	1	2	3	4
6. A minha empresa não tem preocupações com o bem-estar dos trabalhadores.	1	2	3	4
7. Espera-se que todas as decisões e comportamentos na minha empresa contribuam para o bem-estar de todos.	1	2	3	4
8. A minha empresa não considera o bem-estar de todos os colaboradores.	1	2	3	4
9. É muito importante na minha empresa a existência de conformidade com as regras e procedimentos existentes.	1	2	3	4
10. Não é expectável que os colaboradores da minha empresa sigam as suas regras e políticas.	1	2	3	4
11. As pessoas que não sigam as regras e procedimentos da minha empresa não são bem vistos.	1	2	3	4
12. Na minha empresa não se destaca a importância das regras, procedimentos e políticas.	1	2	3	4

[Resistência à Mudança]

3. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, assinalando na escala de resposta (1 a 6)

Na minha empresa, a maioria das pessoas...

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Inclinado a Discordar	4 Inclinado a Concordar	5 Concordo	6 Concordo Totalmente
1. Geralmente consideram as mudanças algo de negativo.					
1	2	3	4	5	6
2. Preferem ter um dia de rotina do que ter um dia cheio de eventos inesperados.					
1	2	3	4	5	6
3. Preferem fazer as mesmas coisas de sempre do que experimentar coisas novas e diferentes.					
1	2	3	4	5	6
4. Sempre que a vida se torna rotineira, procuram uma forma de mudá-la.					
1	2	3	4	5	6
5. Preferem estar entediadas do que ser surpreendidas.					
1	2	3	4	5	6
6. Se fossem informadas de que iria haver uma mudança significativa (na forma como as coisas são feitas no trabalho), possivelmente iriam sentir-se muito stressadas.					
1	2	3	4	5	6
7. Quando são informadas de qualquer alteração de planos, ficam um pouco tensas.					
1	2	3	4	5	6
8. Quando as coisas não correm de acordo com o planeado, ficam logo stressadas.					
1	2	3	4	5	6
9. Se um dos chefes alterasse os critérios de avaliação de desempenho, ficariam logo ansiosas mesmo pensando que seriam capazes de fazer tudo igualmente bem sem sobrecargas.					
1	2	3	4	5	6
10. Mudar de planos parece-lhes sempre extremamente chato.					
1	2	3	4	5	6
11. Habitualmente, sentem-se um pouco desconfortáveis mesmo quando as mudanças podem melhorar significativamente a sua vida.					
1	2	3	4	5	6
12. Quando alguém lhes pressiona para mudar alguma coisa, tendem a resistir mesmo que pense que a mudança pode vir a beneficiar-lhes.					
1	2	3	4	5	6
13. Apercebem-se de que às vezes evitam as mudanças que sabem que seriam boas para si.					
1	2	3	4	5	6

III

[Percepção de Risco]

4. Na minha empresa, a probabilidade de que eu possa ser contagiado com o Coronavírus é...

	1 Muito improvável	2	3	4 Moderadamente provável	5	6	7 Muito provável
Coronavírus	1	2	3	4	5	6	7

5. Na minha empresa, a probabilidade de que os meus colegas sejam contagiados com o Coronavírus é...

	1 Muito improvável	2	3	4 Moderadamente provável	5	6	7 Muito provável
Coronavírus	1	2	3	4	5	6	7

6. Em comparação com uma pessoa não pertencente à minha empresa, do meu mesmo sexo e idade, a minha probabilidade de apanhar o Coronavírus é...

	1 Muito mais baixa que a média	2 Mais baixa que a média	3 Um pouco mais baixa que a média	4 Média	5 Um pouco acima que a média	6 Acima que média	7 Muito mais acima que a média
Coronavírus	1	2	3	4	5	6	7

7. Quão grave considera a sua empresa o Coronavírus se não forem aplicadas medidas de contingência?

	1 Nada grave	2	3	4 Moderadamente grave	5	6	7 Muito grave
Coronavírus	1	2	3	4	5	6	7

[Expetativas de Resultados]

8. O que é que acha, quais serão as consequências na sua empresa com a implementação de estratégias para a prevenção do Coronavírus?

1 Não é de todo verdade	2 Pouco verdade	3 Praticamente verdade	4 Exatamente verdade	
1. Os trabalhadores irão realizar uma melhor e mais frequente higienização das mãos.	1	2	3	4
2. Serão aplicadas melhores regras de etiqueta respiratória e higiénica (ex. evitar tossir ou espirrar para as mãos, ou tocar a cara sem as mãos lavadas).	1	2	3	4
3. Serão aplicadas máscaras e regras para a sua colocação (incluindo a higienização das mãos antes de colocar e após remover a máscara).	1	2	3	4
4. Será alterada a conduta social, incluindo alterações na frequência e/ou a forma de contacto entre os trabalhadores e entre estes e os clientes (ex. evitando o aperto de mão).	1	2	3	4
5. Serão aplicadas medidas de segurança nos locais de trabalho, e evitadas as viagens profissionais, as reuniões presenciais e os postos de trabalho partilhados.	1	2	3	4
6. Será favorecido e aplicado, se possível, o trabalho remoto.	1	2	3	4
7. Os trabalhadores irão adaptar-se à nova realidade e aos métodos de trabalho à distância.	1	2	3	4
8. Será possível manter a continuidade da atividade e performance normal da empresa.	1	2	3	4
9. Os trabalhadores terão acesso a comunicações relevantes, e saberão como agir se existir um caso suspeito ou se estiverem contagiados.	1	2	3	4
10. O número de trabalhadores infetados será nulo ou menor.	1	2	3	4
11. O número de presentismo será menor.	1	2	3	4
12. O número de absentismo será menor.	1	2	3	4
13. Será algo positivo para a saúde dos trabalhadores.	1	2	3	4

[Autoeficácia]

9. Algumas barreiras tornam difícil mudar os hábitos. Quanta certeza tem de que na sua empresa conseguem ultrapassar os seguintes obstáculos?

A maioria dos meus colegas conseguem manter as medidas de contingência mesmo que...

1 Não é de todo verdade	2 Pouco verdade	3 Praticamente verdade	4 Exatamente verdade	
1. Inicialmente custe e precisem de ser cuidadosos para as realizar.	1	2	3	4
2. Se tenham de esforçar para as cumprir.	1	2	3	4
3. Demorem muito tempo em tornar as medidas num hábito.	1	2	3	4
4. As pessoas no seu entorno não mudem os seus hábitos nem apliquem as práticas da empresa.	1	2	3	4
5. Não entendam o propósito de as cumprir.	1	2	3	4
6. Ninguém da empresa ou do seu entorno esteja contagiado.	1	2	3	4
7. Não dêem importância ao assunto.	1	2	3	4
8. O seu trabalho exija muito contacto com pessoas.	1	2	3	4
9. Não recebam apoio para as manter.	1	2	3	4
10. Durante um período tenham deixado de as cumprir.	1	2	3	4

[Intenções]

10. Que intenções acha que a sua empresa tem para os próximos dias e semanas?

1 Não pretende do todo	2	3	4	5	6	7 Pretende fortemente	
1. Proteger a saúde dos seus trabalhadores da melhor forma possível.	1	2	3	4	5	6	7
2. Ter o menor número de baixas (absentismo) possível.	1	2	3	4	5	6	7
3. Ter o menor número de presentismo possível.	1	2	3	4	5	6	7
4. Garantir que todos os trabalhadores cumprem com as medidas de prevenção estabelecidas pela empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5. Garantir que os trabalhadores sabem como atuar se estiverem contagiados ou se existir um caso suspeito na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
6. Garantir que os trabalhadores conseguem adaptar as suas tarefas a novas formas de trabalho à distância.	1	2	3	4	5	6	7
7. Garantir a continuidade da atividade e performance normal do negócio.	1	2	3	4	5	6	7

[Plano de Ação]

11. A minha empresa já tem planos concretos para...

1 Não é de todo verdade	2 Pouco verdade	3 Praticamente verdade	4 Exatamente verdade	
1. Como implementar medidas contra o novo Coronavírus.	1	2	3	4
2. Quando implementar medidas contra o novo Coronavírus.	1	2	3	4

[Plano de Coping]

12. A minha empresa já tem planos concretos para...

1 Não é de todo verdade	2 Pouco verdade	3 Praticamente verdade	4 Exatamente verdade	
1. Quando ter especial atenção de modo a garantir que as medidas continuam a ser mantidas pelos trabalhadores.	1	2	3	4
2. O que fazer em situações problemáticas para garantir as suas intenções com as estratégias de contingência do Coronavírus.	1	2	3	4
3. Como lidar com recaídas das estratégias implementadas.	1	2	3	4

IV

13. A maioria das pessoas na sua empresa encontra-se em quarentena voluntária?

- Sim
- Não

14. Tendo em conta o tipo de trabalho e as características das tarefas que podem ser realizadas em casa, indique o seu grau de concordância com cada item.

1 Exigem total disponibilidade dos trabalhadores para trabalharem na empresa	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Permitem total disponibilidade dos trabalhadores para desenvolver as suas tarefas em casa	
Na minha empresa...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. Relativamente à flexibilidade da sua empresa antes do isolamento, assinale a opção da escala que melhor traduz a sua opinião.

1 Não permitia a qualquer trabalhador o desempenho de trabalho em casa	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Permitia a todos os trabalhadores que desenvolvessem o trabalho em casa	
Na minha empresa...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. Em relação à flexibilidade da sua empresa neste momento, durante o isolamento, indique o seu grau de concordância na escala.

1 Não permite a qualquer trabalhador o desempenho de trabalho em casa	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Permite a todos os trabalhadores que desenvolvam o trabalho em casa	
Na minha empresa...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Solicitamos que coloque o seu **email** apenas com o intuito de lhe podermos enviar o segundo questionário da Investigação, no momento pós-epidemia (o seu email não será guardado na nossa base de dados ou utilizado para outros fins). _____

Clique no botão seguinte para submeter os seus resultados.

Muito obrigado pela sua participação

ANEXO E

Questionário 2

No âmbito de um projeto de investigação do ISCTE-IUL, solicitamos a sua resposta a este questionário de **curta duração**. Pretende-se analisar, através do mesmo, o impacto e a eficácia das estratégias e medidas implementadas pelas organizações em Portugal face ao COVID-19.

Este questionário pertence ao **segundo e último momento** da investigação. Tendo em conta que participou no primeiro, gostaríamos de solicitar de novo a sua colaboração, pois só assim estará a contribuir para o sucesso deste estudo.

A sua participação para este projeto é fundamental e voluntária. O anonimato das empresas e dos respondentes é garantido, sendo que os dados obtidos serão exclusivamente utilizados para efeitos académicos. Não existem respostas certas nem erradas, pretende-se apenas que responda de forma espontânea e sincera para que seja possível obter resultados fidedignos.

O estudo está a ser realizado pela aluna Ana Antunes e orientado pelo Prof. Dr. Aristides Ferreira. Para qualquer esclarecimento, por favor contacte através do e-mail artas@iscte-iul.pt

Agradecemos muito a sua participação.

Insira o **código de 4 dígitos** que utilizou na sua primeira participação (e.g. os últimos 4 dígitos do seu Cartão de Cidadão). Este código serve para a identificação do questionário e permitir a ligação com a sua participação anterior.

Nota: Se não se lembrar do mesmo, por favor não coloque um código diferente ao anterior e contacte-me para o/a poder auxiliar. _____

I

Desde que foram aplicadas medidas de prevenção e contenção face ao COVID-19 na sua empresa...

1. Ficou alguma vez infetado/a pelo vírus?

- Sim
- Não

Display This Question:

If 1. Ficou alguma vez infetado/a pelo vírus? = Sim

1.1. Pensa que o contágio poderá ter ocorrido no seu local de trabalho?

- Sim
- Não

2. Foi identificado algum caso que desconfie ter sido resultante de um surto de contágio na sua empresa?

- Sim (se souber, mencione uma aproximação do número de casos) _____
- Não
- Não sei

3. Desconfia que a sua organização esconde a existência de casos de COVID-19 para não criar pânico nos trabalhadores?

- Sim
- Não
- Não sei

[Performance Organizacional]

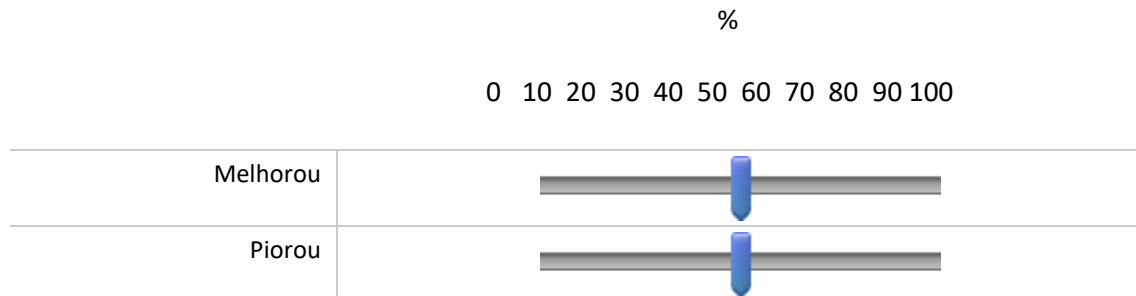
4. Como considera que foi afetada a performance da sua empresa?

- Manteve-se igual
- Alterou

Display This Question:

If 4. Como considera que foi afetada a performance da sua empresa? = Alterou

4.1. Indique a percentagem que achar mais apropriada para a alteração de performance geral, optando por apenas um item ("Melhorou" ou "Piorou").



II

Desde que foram aplicadas medidas de prevenção e contenção face ao COVID-19 na sua empresa...

{Presentismo}

5. Já aconteceu ter ido trabalhar apesar de se sentir doente? Isto, apesar de sentir que deveria ter tirado o dia para ficar em casa a recuperar. Escolha a opção correta:

- Não, nunca estive doente
- Sim, 1 vez
- Sim, 2 a 3 vezes
- Sim, 4 a 5 vezes
- Sim, 6 a 10 vezes
- Sim, mais do que 10 vezes

[Absentismo]

6. Quantas vezes faltou ao trabalho devido a problemas de saúde?

[Work Engagement]

7. Indique como se sentiu no trabalho em cada uma das afirmações. Utilize a seguinte escala (0 a 6):

0 Nunca	1 Quase nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Muito frequentemente	6 Sempre
1. Senti-me cheio de energia no trabalho						1 2 3 4 5 6
2. Senti-me forte e vigoroso no trabalho						1 2 3 4 5 6
3. Senti-me entusiasmado com o meu trabalho						1 2 3 4 5 6
4. Senti que o meu trabalho me inspira						1 2 3 4 5 6
5. Quando acordei de amanhã, apeteceu-me ir trabalhar						1 2 3 4 5 6
6. Senti-me feliz quando trabalhei intensamente						1 2 3 4 5 6
7. Senti-me orgulhoso do trabalho que faço						1 2 3 4 5 6
8. Imergi no trabalho						1 2 3 4 5 6
9. Envolvi-me no trabalho						1 2 3 4 5 6

[Performance Individual]

8. Refira até que ponto os seguintes comportamentos são identificados por si. Para cada um deles coloque o valor que melhor tem descrito o seu comportamento no trabalho (1 a 5):

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente	
1. Cumpro de forma adequada as funções que me foram atribuídas.					1 2 3 4 5
2. Cumpro na totalidade as responsabilidades referidas no descritivo da função.					1 2 3 4 5
3. Executo as tarefas que me são destinadas.					1 2 3 4 5
4. Supero os objetivos e as expectativas.					1 2 3 4 5

[Trabalho e Inovação]

8.1. Assinale a sua opinião relativamente ao seu desempenho nos seguintes tópicos (1 a 5):

1 Necessita melhorar muito	2 Necessita algumas melhorias	3 Satisfatório	4 Bom	5 Excelente	
1. Quantidade de trabalho.					1 2 3 4 5
2. Qualidade do trabalho.					1 2 3 4 5
3. Rigor/precisão do trabalho.					1 2 3 4 5
4. Atendimento a colegas e/ou clientes.					1 2 3 4 5
5. Tem novas ideias.					1 2 3 4 5
6. Trabalha para implementar novas ideias.					1 2 3 4 5
7. Procura novas formas de fazer as coisas.					1 2 3 4 5
8. Desenvolve melhores processos e rotinas.					1 2 3 4 5

[Descomprometimento Moral do Líder]

9. Por favor, indique o grau de concordância com as afirmações seguintes relacionadas com a sua chefia. Utilize a seguinte escala (1 a 7):

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Discordo Moderadamente	4 Nem Discordo Nem Concordo	5 Concordo Moderadamente	6 Concordo	7 Concordo Totalmente
1. O meu líder não se importa que os trabalhadores desenvolvam comportamentos menos corretos, desde que seja em prol de um bem maior (e.g. equipa, empresa, cliente...)						
2. Para o meu líder, tirar algo sem a sua permissão é considerado aceitável desde que tenha uma boa desculpa.						
3. O meu líder tolera bem pessoas que, em determinado momento, tenham “puxado pelos seus galões”, uma vez que as pessoas no geral têm tendência para se auto-valorizarem.						
4. Para o meu líder, as pessoas não devem ser responsabilizadas por fazerem coisas questionáveis quando se limitam a fazer o que lhes foi pedido.						
5. Para o meu líder, as pessoas quando estão a cumprir ordens não podem ser culpabilizadas por fazerem coisas que são tecnicamente erradas.						
6. Para o meu líder, tirar proveito pessoal de ideias que pertencem aos outros não tem importância.						
7. Quando o meu líder verifica que está perante más pessoas, constato que ele não se importa de as maltratar severamente.						
8. Para o meu líder, pessoas que são maltratadas, geralmente, cometeram algo que justifique esse tratamento						

[Segurança Trabalho]

10. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala:

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Discordo Moderadamente	4 Nem Discordo Nem Concordo	5 Concordo Moderadamente	6 Concordo	7 Concordo Totalmente
1. Estou certo que estarei nesta empresa durante muito tempo						
2. Preocupo-me imenso com os despedimentos na empresa						
3. Por vezes penso na segurança que tenho no trabalho						

[Fatores de sucesso]

11. Do seu ponto de vista, quais foram os fatores aplicados pela sua empresa que contribuíram para reduzir o impacto da pandemia?

[Medidas não tomadas]

12. Que medidas considera que a sua empresa deveria ter tomado e não tomou, para evitar problemas maiores?

[Cumprimento DGS]

13. Face às orientações que foram sendo fornecidas pela Direção Geral de Saúde (DGS), a minha empresa:

- Fez mais do que era pedido ou suposto cumprir
- Cumpriu as orientações na íntegra
- Cumpriu a maioria das orientações
- Cumpriu apenas algumas orientações
- Não cumpriu de todo as orientações

Clique no botão seguinte para submeter os seus resultados.

Muito obrigado pela sua participação!

ANEXO F

Árvore de categorias e subcategorias

Nome	Frequências
1. Autoeficácia de Coping	133
1.1. Adaptação dos colaboradores	52
1.2. Adversidades	39
1.3. Predisposição para o teletrabalho	42
2. Expetativas de Resultados	644
2.1. Comportamentos individuais de prevenção	110
2.1.1. Comunicação de orientações preventivas	48
2.1.2. Equipamentos de Proteção Individuais (EPIs)	62
2.2. Mudanças a nível das práticas organizacionais	534
2.2.1. Medidas de segurança e prevenção	249
2.2.1.1. Procedimentos para possíveis infetados	52
2.2.1.2. Regras para utilização de espaços	52
2.2.1.3. Suspensão viagens profissionais	43
2.2.1.4. Teletrabalho	102
2.2.1.4.1. Colaboradores em teletrabalho	62
2.2.1.4.2. Procedimento para aplicação do teletrabalho	39
2.2.2. Planos de Comunicação	125
2.2.2.1. Atualizações e follow-up	47
2.2.2.2. Contacto interno COVID-19	32
2.2.2.3. Sistemas e tecnologias de comunicação	46
2.2.3. Práticas de RH	117
2.2.3.1. Recrutamento e Seleção	26
2.2.3.2. Formação	25
2.2.3.3. Avaliação de desempenho	8
2.2.3.4. Sistemas de Recompensas	37
2.2.3.5. Planeamento de RH	21
2.2.4. Suporte organizacional	43
2.2.4.1. Ações de bem-estar e <i>work-life balance</i>	18
2.2.4.2. Acompanhamento e apoio	25
3. Plano de Ação	209
3.1. Comité Interno	33
3.2. Plano de Contingência	176
3.2.1. Criação de um plano	23
3.2.2. Confiança face ao plano	17
3.2.3. Ajustes e revisão do plano	28
3.2.4. Existência de um plano prévio	41
4. Perceção de risco	88
4.1. Risco a nível de negócio	40
4.2. Risco de transmissão percebido pelas organizações	48

Operacionalização das categorias e subcategorias de análise

Nome	Descrição
1. Autoeficácia de Coping	Capacidade de os indivíduos ultrapassarem obstáculos para manter as medidas aplicadas nas organizações face ao COVID-19
1.1. Adaptação dos colaboradores	Adaptação dos colaboradores à situação e medidas aplicadas pelas organizações
1.2. Adversidades	Adversidades enfrentadas pelos indivíduos devido às medidas aplicadas
1.3. Predisposição para o teletrabalho	Predisposição prévia existente nas organizações para a realização de teletrabalho, e o esforço ou adaptação que supôs para os colaboradores no contexto pandémico
2. Expetativas de Resultados	Consequências esperadas pelos indivíduos às medidas aplicadas face ao COVID-19 nas suas organizações
2.1. Comportamentos individuais de prevenção	Comportamentos e práticas que os colaboradores terão de aplicar no seu dia-a-dia para prevenir e evitar o contágio
2.1.1. Comunicação de orientações preventivas	Orientações e informações comunicadas aos colaboradores em termos de práticas e comportamentos preventivos a ter para evitar o contágio
2.1.2. Equipamentos de Proteção Individuais (EPIs)	Equipamentos de proteção individuais ou de higiene facilitados aos colaboradores nos locais de trabalho para evitar o contágio (e.g., máscaras, álcool gel, luvas)
2.2. Mudanças a nível das práticas organizacionais	Mudanças que irão ocorrer nas organizações para garantir a continuidade da sua atividade enquanto são salvaguardadas condições de saúde e segurança
2.2.1. Medidas de segurança e prevenção	Mudanças adotadas nas organizações para garantir a saúde e segurança dos colaboradores face à pandemia
2.2.1.1. Procedimentos para possíveis infetados	Procedimentos estabelecidos para os colaboradores que fossem casos suspeitos de infeção nas organizações (e.g., sala de isolamento, processo definido, quarentena, colegas em contacto, testes)
2.2.1.2. Regras para utilização de espaços	Criação de limites de concentração, turnos de trabalho, maior higienização, ou medidas de distanciamento de pessoas nos espaços da organização (e.g., reuniões)
2.2.1.3. Suspensão viagens profissionais	Suspensão, recomendações ou limites de viagens e deslocações profissionais para diminuir o risco de contágio entre colaboradores
2.2.1.4. Teletrabalho	Colocação de colaboradores a trabalhar a partir de casa para diminuir ou evitar o contágio nos locais de trabalho
2.2.1.4.1. Colaboradores em teletrabalho	Quantidade de colaboradores em teletrabalho e o seu funcionamento
2.2.1.4.2. Procedimento para aplicação do teletrabalho	Procedimento seguido e a disponibilização de meios e condições necessários para a colocação dos colaboradores em teletrabalho

2.2.2. Planos de Comunicação	Comunicação aplicada para manter os colaboradores informados sobre a situação e envolvidos à distância
2.2.2.1. Atualizações e Follow-up	Comunicações informativas com o fim de atualizar os colaboradores sobre os pontos de situação nas organizações
2.2.2.2. Contacto interno COVID-19	Criação ou disponibilização de um contacto interno para o atendimento de questões específicas sobre o COVID-19 para os colaboradores, possíveis infetados ou doentes
2.2.2.3. Sistemas e tecnologias de comunicação	Sistemas e tecnologias utilizadas pelos colaboradores e equipas para comunicarem entre si e trabalharem à distância
2.2.3. Práticas de RH	Alteração e adaptação das práticas de Recursos Humanos ao contexto pandémico nas organizações
2.2.3.1. Recrutamento e Seleção	Adaptação das práticas de Recrutamento e Seleção
2.2.3.2. Formação	Adaptação das práticas de Formação
2.2.3.3. Avaliação de desempenho	Adaptação das práticas de Avaliação de desempenho
2.2.3.4. Sistemas de Recompensas	Adaptação efetuada a nível de recompensas e estratégias de pagamento
2.2.3.5. Planeamento de RH	Alterações no Planeamento de RH face à pandemia
2.2.4. Suporte organizacional	Apoio proporcionado pelas organizações aos colaboradores para facilitar e ajudar a lidar com o contexto pandémico
2.2.4.1. Ações de bem-estar e work-life balance	Ações de promoção de bem-estar, de socialização entre colaboradores, e medidas para facilitar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
2.2.4.2. Acompanhamento e apoio	Acompanhamento, apoio médico ou psicológico, proporcionado aos colaboradores
3. Plano de Ação	Planos concretos das organizações em relação a como e quando implementar as medidas contra o COVID-19
3.1. Comité Interno	Criação de uma Comissão ou Comité interno de risco ou emergência para gerir e monitorizar a situação pandémica
3.2. Plano de Contingência	Desenvolvimento de um Plano de Contingência nas organizações face ao contexto pandémico
3.2.1. Criação de um plano	Criação de um Plano de Contingência e adoção de medidas concretas nas organizações
3.2.2. Confiança face ao plano	Grau de confiança existente nas organizações face ao Plano de Contingência desenvolvido
3.2.3. Ajustes e revisão do plano	Frequência com que a situação e o Plano de Contingência são analisados e revistos, de forma a realizar ajustes
3.2.4. Existência de um plano prévio	Existência de um Plano de Contingência ou de continuidade de negócio anterior (e.g., para responder ao cenário de um surto viral como o atual)
4. Perceção de risco	Risco percebido nas organizações sobre o contexto pandémico
4.1. Risco a nível de negócio	Risco percebido face às consequências das medidas aplicadas nas organizações a nível de negócio
4.2. Risco de transmissão percebido pelas organizações	Risco de transmissão percebido pelas organizações face ao COVID-19

Anexo H

Análise fatorial da escala de Percepção de Risco

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,662
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	246,574
	gl	3
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
1. Na minha empresa, a probabilidade de que eu possa ser contagiado com o Coronavírus é...	1,000	,870
2. Na minha empresa, a probabilidade de que os meus colegas sejam contagiados com o Coronavírus é...	1,000	,859
3. Em comparação com uma pessoa não pertencente à minha empresa, do meu mesmo sexo e idade, a minha probabilidade de apanhar o Coronavírus é...	1,000	,617

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,346	78,203	78,203	2,346	78,203	78,203
2	,520	17,327	95,531			
3	,134	4,469	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente^a

	Componente 1
1. Na minha empresa, a probabilidade de que eu possa ser contagiado com o Coronavírus é...	,933
2. Na minha empresa, a probabilidade de que os meus colegas sejam contagiados com o Coronavírus é...	,927
3. Em comparação com uma pessoa não pertencente à minha empresa, do meu mesmo sexo e idade, a minha probabilidade de apanhar o Coronavírus é...	,786

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Matriz de componente rotativa^a

a. Apenas um componente foi extraído. A solução não pode ser girada.

Anexo I

Consistência interna da escala de Percepção de Risco

Fator 1 – Percepção de Risco

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	139	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	139	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,860	3

Análise fatorial das dimensões da escala de Expetativas de Resultados

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,745
Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	575,673
Bartlett	gl	78
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
1. Os trabalhadores irão realizar uma melhor e mais frequente higienização das mãos.	1,000	,739
2. Serão aplicadas melhores regras de etiqueta respiratória e higiénica (ex. evitar tossir ou espirrar para as mãos, ou tocar a cara sem as mãos lavadas).	1,000	,699
3. Serão aplicadas máscaras e regras para a sua colocação (incluindo a higienização das mãos antes de colocar e após remover a máscara).	1,000	,525
4. Será alterada a conduta social, incluindo alterações na frequência e/ou a forma de contacto entre os trabalhadores e entre estes e os clientes (ex. evitando o aperto de mão).	1,000	,637
5. Serão aplicadas medidas de segurança nos locais de trabalho, e evitadas as viagens profissionais, as reuniões presenciais e os postos de trabalho partilhados.	1,000	,700
6. Será favorecido e aplicado, se possível, o trabalho remoto.	1,000	,784
7. Os trabalhadores irão adaptar-se à nova realidade e aos métodos de trabalho à distância.	1,000	,678
8. Será possível manter a continuidade da atividade e performance normal da empresa.	1,000	,348
9. Os trabalhadores terão acesso a comunicações relevantes, e saberão como agir se existir um caso suspeito ou se estiverem contagiados.	1,000	,325
10. O número de trabalhadores infectados será nulo ou menor.	1,000	,402
11. O número de presentismo será menor.	1,000	,288
12. O número de absentismo será menor.	1,000	,706
13. Será algo positivo para a saúde dos trabalhadores.	1,000	,537

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada

Com pone nte	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,861	29,703	29,703	3,861	29,703	29,703	2,538	19,525	19,525
2	1,975	15,196	44,899	1,975	15,196	44,899	2,468	18,982	38,507
3	1,530	11,766	56,665	1,530	11,766	56,665	2,361	18,158	56,665
4	,970	7,464	64,129						
5	,909	6,994	71,123						
6	,794	6,105	77,228						
7	,631	4,854	82,082						
8	,607	4,671	86,752						
9	,477	3,672	90,424						
10	,401	3,086	93,510						
11	,314	2,415	95,924						
12	,286	2,201	98,125						
13	,244	1,875	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente^a

	Componente		
	1	2	3
4. Será alterada a conduta social, incluindo alterações na frequência e/ou a forma de contacto entre os trabalhadores e entre estes e os clientes (ex. evitando o aperto de mão).	,689	-,398	,062
2. Serão aplicadas melhores regras de etiqueta respiratória e higiénica (ex. evitar tossir ou espirrar para as mãos, ou tocar a cara sem as mãos lavadas).	,680	-,294	,387
6. Será favorecido e aplicado, se possível, o trabalho remoto.	,671	,063	-,574
5. Serão aplicadas medidas de segurança nos locais de trabalho, e evitadas as viagens profissionais, as reuniões presenciais e os postos de trabalho partilhados.	,641	-,165	-,511
1. Os trabalhadores irão realizar uma melhor e mais frequente higienização das mãos.	,634	-,432	,388
7. Os trabalhadores irão adaptar-se à nova realidade e aos métodos de trabalho à distância.	,614	,083	-,542
9. Os trabalhadores terão acesso a comunicações relevantes, e saberão como agir se existir um caso suspeito ou se estiverem contagiados.	,566	,032	-,060
13. Será algo positivo para a saúde dos trabalhadores.	,536	,410	,285
10. O número de trabalhadores infectados será nulo ou menor.	,436	,388	,248
12. O número de absentismo será menor.	,349	,725	,242
3. Serão aplicadas máscaras e regras para a sua colocação (incluindo a higienização das mãos antes de colocar e após remover a máscara).	,355	-,545	,319
8. Será possível manter a continuidade da atividade e performance normal da empresa.	,386	,445	,038
11. O número de presentismo será menor.	,299	,407	,181

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 3 componentes extraídos.

Matriz de componente rotativa^a

	Componente		
	1	2	3
1. Os trabalhadores irão realizar uma melhor e mais frequente higienização das mãos.	,844	,111	,116
2. Serão aplicadas melhores regras de etiqueta respiratória e higiénica (ex. evitar tossir ou espirrar para as mãos, ou tocar a cara sem as mãos lavadas).	,786	,138	,247
3. Serão aplicadas máscaras e regras para a sua colocação (incluindo a higienização das mãos antes de colocar e após remover a máscara).	,712	-,009	-,134
4. Será alterada a conduta social, incluindo alterações na frequência e/ou a forma de contacto entre os trabalhadores e entre estes e os clientes (ex. evitando o aperto de mão).	,691	,397	,046
6. Será favorecido e aplicado, se possível, o trabalho remoto.	,071	,868	,160
7. Os trabalhadores irão adaptar-se à nova realidade e aos métodos de trabalho à distância.	,041	,807	,160
5. Serão aplicadas medidas de segurança nos locais de trabalho, e evitadas as viagens profissionais, as reuniões presenciais e os postos de trabalho partilhados.	,226	,806	-,010
9. Os trabalhadores terão acesso a comunicações relevantes, e saberão como agir se existir um caso suspeito ou se estiverem contagiados.	,289	,405	,279
12. O número de absentismo será menor.	-,115	,019	,832
13. Será algo positivo para a saúde dos trabalhadores.	,213	,111	,692
10. O número de trabalhadores infectados será nulo ou menor.	,148	,077	,612
8. Será possível manter a continuidade da atividade e performance normal da empresa.	-,024	,206	,552
11. O número de presentismo será menor.	,021	,041	,534

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 4 iterações.

Matriz de transformação de componente

Componente	1	2	3
1	,600	,634	,488
2	-,617	-,021	,786
3	,509	-,773	,379

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

Consistência interna das dimensões da escala de Expetativas de Resultados

Fator 1 – Comportamentos individuais de prevenção

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	139	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	139	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,759	4

Fator 2 – Mudanças a nível das práticas organizacionais

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	139	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	139	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,759	4

Fator 3 – Expetativas positivas

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	139	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	139	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,682	5

Anexo L

Análise fatorial das dimensões da escala de Autoeficácia

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,850
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	805,835
	gl	45
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
1. Inicialmente custe e precisem de ser cuidadosos para as realizar.	1,000	,840
2. Se tenham de esforçar para as cumprir.	1,000	,834
3. Demorem muito tempo em tornar as medidas num hábito.	1,000	,710
4. As pessoas no seu entorno não mudem os seus hábitos nem apliquem as práticas da empresa.	1,000	,504
5. Não entendam o propósito de as cumprir.	1,000	,684
6. Ninguém da empresa ou do seu entorno esteja contagiado.	1,000	,422
7. Não dêem importância ao assunto.	1,000	,765
8. O seu trabalho exija muito contacto com pessoas.	1,000	,524
9. Não recebam apoio para as manter.	1,000	,740
10. Durante um período tenham deixado de as cumprir.	1,000	,663

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado ^a
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	
1	5,113	51,129	51,129	5,113	51,129	51,129	4,706
2	1,573	15,730	66,859	1,573	15,730	66,859	3,323
3	,760	7,603	74,462				
4	,689	6,893	81,355				
5	,460	4,599	85,954				
6	,441	4,411	90,365				
7	,343	3,428	93,793				
8	,241	2,412	96,206				
9	,231	2,306	98,512				
10	,149	1,488	100,000				

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. Quando os componentes são correlacionados, as somadas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.

Matriz de componente^a

	Componente	
	1	2
7. Não dêem importância ao assunto.	,804	-,344
3. Demorem muito tempo em tornar as medidas num hábito.	,777	,327
9. Não recebam apoio para as manter.	,773	-,378
5. Não entendam o propósito de as cumprir.	,766	-,310
10. Durante um período tenham deixado de as cumprir.	,739	-,342
8. O seu trabalho exija muito contacto com pessoas.	,717	-,095
4. As pessoas no seu entorno não mudem os seus hábitos nem apliquem as práticas da empresa.	,708	-,055
6. Ninguém da empresa ou do seu entorno esteja contagiado.	,636	,136
2. Se tenham de esforçar para as cumprir.	,575	,709
1. Inicialmente custe e precisem de ser cuidadosos para as realizar.	,619	,676

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 2 componentes extraídos.

Matriz de padrão^a

	Componente	
	1	2
9. Não recebam apoio para as manter.	,899	-,104
7. Não dêem importância ao assunto.	,897	-,057
10. Durante um período tenham deixado de as cumprir.	,844	-,079
5. Não entendam o propósito de as cumprir.	,841	-,035
8. O seu trabalho exija muito contacto com pessoas.	,636	,169
4. As pessoas no seu entorno não mudem os seus hábitos nem apliquem as práticas da empresa.	,598	,207
6. Ninguém da empresa ou do seu entorno esteja contagiado.	,393	,379
2. Se tenham de esforçar para as cumprir.	-,099	,950
1. Inicialmente custe e precisem de ser cuidadosos para as realizar.	-,039	,932
3. Demorem muito tempo em tornar as medidas num hábito.	,355	,629

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: oblím com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

Matriz de estruturas

	Componente	
	1	2
7. Não dêem importância ao assunto.	,873	,320
9. Não recebam apoio para as manter.	,855	,274
5. Não entendam o propósito de as cumprir.	,826	,319
10. Durante um período tenham deixado de as cumprir.	,811	,276
8. O seu trabalho exija muito contacto com pessoas.	,707	,437
4. As pessoas no seu entorno não mudem os seus hábitos nem apliquem as práticas da empresa.	,685	,459
6. Ninguém da empresa ou do seu entorno esteja contagiado.	,552	,544
1. Inicialmente custe e precisem de ser cuidadosos para as realizar.	,353	,916
2. Se tenham de esforçar para as cumprir.	,300	,909
3. Demorem muito tempo em tornar as medidas num hábito.	,620	,779

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: oblimin com Normalização de Kaiser.

Matriz de correlações de componente

Componente	1	2
1	1,000	,421
2	,421	1,000

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: oblimin com Normalização de Kaiser.

Consistência interna das dimensões da escala de Autoeficácia

Fator 1 – Autoeficácia de Ação e Recuperação

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	139	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	139	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,840	6

Fator 2 – Autoeficácia de Coping

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	139	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	139	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,854	3

Análise fatorial da escala de Plano de Ação

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,500
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	248,852
	gl	1
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
1. Como implementar medidas contra o novo Coronavírus.	1,000	,959
2. Quando implementar medidas contra o novo Coronavírus.	1,000	,959

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,918	95,902	95,902	1,918	95,902	95,902
2	,082	4,098	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente^a

	Componente 1
2. Quando implementar medidas contra o novo Coronavírus.	,979
1. Como implementar medidas contra o novo Coronavírus.	,979

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Matriz de componente rotativa^a

a. Apenas um componente foi extraído. A solução não pode ser girada.

Anexo O

Correlação da escala de Plano de Ação

Fator 1 – Plano de Ação

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	137	98,6
	Excluídos ^a	2	1,4
	Total	139	100,0

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,956	2

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Anexo P

Análise fatorial da escala de Work Engagement

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,876
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	745,440
	gl	36
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
1. Senti-me cheio de energia no trabalho	1,000	,507
2. Senti-me forte e vigoroso no trabalho	1,000	,617
3. Senti-me entusiasmado com o meu trabalho	1,000	,776
4. Senti que o meu trabalho me inspira	1,000	,707
5. Quando acordei de amanhã, apeteceu-me ir trabalhar	1,000	,564
6. Senti-me feliz quando trabalhei intensamente	1,000	,385
7. Senti-me orgulhoso do trabalho que faço	1,000	,609
8. Imergi no trabalho	1,000	,547
9. Envolvi-me no trabalho	1,000	,571

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada

Comp onente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,283	58,704	58,704	5,283	58,704	58,704
2	,907	10,072	68,776			
3	,733	8,141	76,917			
4	,578	6,422	83,339			
5	,428	4,753	88,091			
6	,356	3,961	92,052			
7	,302	3,353	95,405			
8	,243	2,705	98,111			
9	,170	1,889	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente^a

	Componente 1
3. Senti-me entusiasmado com o meu trabalho	,881
4. Senti que o meu trabalho me inspira	,841
2. Senti-me forte e vigoroso no trabalho	,786
7. Senti-me orgulhoso do trabalho que faço	,780
9. Envolvi-me no trabalho	,756
5. Quando acordei de amanhã, apeteceu-me ir trabalhar	,751
8. Imergi no trabalho	,740
1. Senti-me cheio de energia no trabalho	,712
6. Senti-me feliz quando trabalhei intensamente	,621

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Matriz de componente rotativa^a

a. Apenas um componente foi extraído. A solução não pode ser girada.

Anexo Q

Consistência interna da escala de Work Engagement

Fator 1 – Work Engagement

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	139	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	139	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,908	9

Anexo R

Análise fatorial da escala de Descomprometimento Moral do Líder

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,858
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	517,017
	gl	28
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
1. O meu líder não se importa que os trabalhadores desenvolvam comportamentos menos corretos, desde que seja em prol de um bem maior (e.g. equipa, empresa, cliente...)	1,000	,554
2. Para o meu líder, tirar algo sem a sua permissão é considerado aceitável desde que tenha uma boa desculpa.	1,000	,378
3. O meu líder tolera bem pessoas que, em determinado momento, tenham “puxado pelos seus galões”, uma vez que as pessoas no geral têm tendência para se auto-valorizarem.	1,000	,409
4. Para o meu líder, as pessoas não devem ser responsabilizadas por fazerem coisas questionáveis quando se limitam a fazer o que lhes foi pedido.	1,000	,697
5. Para o meu líder, as pessoas quando estão a cumprir ordens não podem ser culpabilizadas por fazerem coisas que são tecnicamente erradas.	1,000	,381
6. Para o meu líder, tirar proveito pessoal de ideias que pertencem aos outros não tem importância.	1,000	,690
7. Quando o meu líder verifica que está perante más pessoas, constato que ele não se importa de as maltratar severamente.	1,000	,559
8. Para o meu líder, pessoas que são maltratadas, geralmente, cometeram algo que justifique esse tratamento.	1,000	,612

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,280	53,496	53,496	4,280	53,496	53,496
2	,909	11,360	64,856			
3	,853	10,666	75,522			
4	,624	7,802	83,324			
5	,493	6,158	89,482			
6	,356	4,444	93,926			
7	,248	3,098	97,024			
8	,238	2,976	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente^a

	Componente 1
4. Para o meu líder, as pessoas não devem ser responsabilizadas por fazerem coisas questionáveis quando se limitam a fazer o que lhes foi pedido.	,835
6. Para o meu líder, tirar proveito pessoal de ideias que pertencem aos outros não tem importância.	,831
8. Para o meu líder, pessoas que são maltratadas, geralmente, cometeram algo que justifique esse tratamento.	,782
7. Quando o meu líder verifica que está perante más pessoas, constato que ele não se importa de as maltratar severamente.	,747
1. O meu líder não se importa que os trabalhadores desenvolvam comportamentos menos corretos, desde que seja em prol de um bem maior (e.g. equipa, empresa, cliente...)	,744
3. O meu líder tolera bem pessoas que, em determinado momento, tenham "puxado pelos seus galões", uma vez que as pessoas no geral têm tendência para se auto-valorizarem.	,640
5. Para o meu líder, as pessoas quando estão a cumprir ordens não podem ser culpabilizadas por fazerem coisas que são tecnicamente erradas.	,617
2. Para o meu líder, tirar algo sem a sua permissão é considerado aceitável desde que tenha uma boa desculpa.	,615

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Matriz de componente rotativa^a

a. Apenas um componente foi extraído. A solução não pode ser girada.

Anexo S

Consistência interna da escala de Descomprometimento Moral do Líder

Fator 1 – Descomprometimento Moral do Líder

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	139	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	139	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,872	8

Anexo T

Análise da questão de resposta aberta Fatores de Sucesso

Resumo de caso

	Válido		Casos Omisso		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
\$Mean_Fat.Sucesso ^a	137	98,6%	2	1,4%	139	100,0%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

\$Mean_Fat.Sucesso Frequências

Mean Fatores de Sucesso ^a	Respostas	Porcentagem	
		N	de casos
Teletrabalho	85	37,6%	62,0%
Comunicação contínua, completa e transparente	13	5,8%	9,5%
Medidas de segurança e prevenção nos locais de trabalho (EPIs, distanciamento, higienização, regras utilização espaços, turnos...)	44	19,5%	32,1%
Flexibilidade horária, work-life balance e ações de formação	8	3,5%	5,8%
Cumprimento medidas e recomendações DGS	12	5,3%	8,8%
Ações de promoção de bem-estar, socialização, apoio psicológico e acompanhamento	16	7,1%	11,7%
Criação plano de contingência completo e rigoroso	9	4,0%	6,6%
Aplicação de testes	7	3,1%	5,1%
Antecipação, rapidez e agilidade na reação	16	7,1%	11,7%
Disponibilização de meios e condições para trabalhar desde casa	9	4,0%	6,6%
Outros (Layoff; Reavaliação budget; Formulário rastreio diário; Empregar mais pessoas; Fecho serviços e unidades operacionais)	7	3,1%	5,1%
Total	226	100,0%	165,0%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Anexo U

Análise da questão de resposta aberta Medidas Não Tomadas

Resumo de caso

	Válido		Casos Omisso		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
\$Mean_Med.NaoTomada	134	96,4%	5	3,6%	139	100,0%
s ^a						

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

\$Mean_Med.NaoTomadas Frequências

	Respostas	Porcentagem	
		N	de casos
Mean Medidas Não Tomadas ^a	Tomou todas as medidas necessárias / Nada a acrescentar	97	72,4%
	Teletrabalho e fecho dos escritórios com mais antecedência	6	4,5%
	Evitar terem regressado ao escritório quando permitido pelo Governo	7	5,2%
	Promover mais o teletrabalho / Teletrabalho generalizado a 100%	9	6,7%
	Novas formas de negócio / Revisão modelos de negócio para maior foco no online / Organização prioridades	4	3,0%
	Cuidar das pessoas e preocupação com saúde mental / Ajuda monetária e regras mais corretas para teletrabalho	4	3,0%
	Maior transformação digital	2	1,5%
	Falta de medidas segurança e prevenção / Controlo cumprimento de regras nas instalações	7	5,2%
	Outras (Maior velocidade na implementação medidas; Melhor comunicação das medidas aos clientes; Criação equipas fixas)	3	2,2%
Total		139	103,7%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Excertos de exemplo das categorias e subcategorias de análise

Nome	Citações de exemplo
1. Autoeficácia de Coping	
1.1. Adaptação dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - “Muita, acho que a empresa e as pessoas estão a reagir muito bem. (...) Enfim, todas as pessoas também estão disponíveis para acatar todas as regras que são eventualmente impostas pela Direção da empresa.” (Nº1) - “Mas no geral acho que houve disponibilidade, porque houve uma altura em que começamos a pôr a saúde e a proteção de nós e dos outros. (...) Pelo que eu tenho falado com colegas, sim, cada pessoa adapta-se da maneira que consegue.” (Nº3) - “Sim, sim, as pessoas penso que têm reagido bem às mudanças que foram ocorrendo.” (Nº5) - “Felizmente os empregados da empresa têm tido todos uma postura muito responsável da situação que estamos a atravessar.” (Nº22) - “E por isso é que as coisas estão também a correr tão bem, porque as pessoas tiveram cuidado a acatar as orientações e a adaptarem-se a este novo formato.” (Nº23) - “Aproximadamente 70% das pessoas disseram que mudaram os seus hábitos, o que é significativo e expressivo.” (Nº33)
1.2. Adversidades	<ul style="list-style-type: none"> - “É um esforço muito grande. Para as pessoas é um esforço social, mas que têm que entender.” (Nº2) - “para ela foi particularmente complicado porque trabalha com mais papéis e... no geral, as pessoas mais velhas eu acho que não tinham tanta, se calhar, disponibilidade como as pessoas mais novas.” (Nº3) - “Têm sido dias complicados, não só de trabalho, como todas as mudanças que isto implica” (Nº19) - “No geral, os que têm mais dificuldade são os que estão a trabalhar com a família em casa.” (Nº23) - “E sabemos também depois que no teletrabalho as questões de produtividade por vezes podem não ser as mesmas. (...) Isto tem um impacto na produtividade, mas não diria que é o teletrabalho propriamente, mas sim pela situação em si do Covid, as pessoas estão mais preocupadas e talvez não tão focadas.” (Nº28) - “No início era complicado porque houve subitamente menos pessoas a trabalhar e o trabalho tinha que ser feito com menos pessoas, o que no início pode ter sido mais complicado porque não estava tudo adaptado.” (Nº36)
1.3. Predisposição para o teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> - “No entanto, a questão do teletrabalho já existe há muito tempo e todas as pessoas estão muito habituadas.” (Nº1) - “Eu diria que o esforço é 0, porque já tínhamos as ferramentas e os hábitos de trabalho já estavam orientados para este tipo de configuração de trabalho.” (Nº6) - “não estavam preparadas para que os trabalhadores trabalhassem a partir de casa. (...) depois existe aquela parte logística de como é que vamos fazer relativamente ao papel. O que estamos a fazer agora é: estamos a trabalhar a partir de casa, mas ainda existem colegas que vão ao escritório receber o correio, digitalizar qualquer comunicação e enviar para as equipas.” (Nº11) - “A disponibilidade é total, sempre foi. Nós sempre tivemos uma política de que se as pessoas precisassem de ficar em casa por algum motivo, havia flexibilidade para isso, mesmo antes de isto acontecer.” (Nº19) - “Nós não estávamos muito habituados a trabalhar desde casa. Ahmm... era uma possibilidade, nós tínhamos essa ferramenta (...). Era mais ou menos uma vez por mês que nos davam essa hipótese.” (Nº31)

2. Expetativas de Resultados	
2.1. Comportamentos individuais de prevenção	
2.1.1. Comunicação de orientações preventivas	<p>- “Sim, logo desde o início que se estão a enviar as orientações da Direção Geral de Saúde.” (Nº2)</p> <p>- “Inicialmente as informações que a DGS transmitia, ou seja, a lavagem das mãos, evitar tocar com as mãos na cara, tentar evitar o contato social... as informações normais preventivas.” (Nº7)</p> <p>- “A comunicação tinha orientações também mesmo restritivas, desde não receber pessoas de fora, proibir a ida a eventos e reuniões fora da empresa, proibir inclusive o cumprimento entre as pessoas (o tradicional aperto de mão, abraços e beijinhos...) de forma às pessoas também perceberem a gravidade da questão.” (Nº21)</p> <p>- “Houve reforço de comunicação sobre medidas de prevenção, especificamente sobre aquelas regras básicas de higienização, da etiqueta respiratória e distanciamento social.” (Nº30)</p>
2.1.2. Equipamentos de Proteção Individuais	<p>- “Sim, foram encomendados materiais para esta situação. Portanto, nós tivemos logo líquidos desinfetantes, foram encomendadas máscaras, luvas... só que na verdade nós acabámos por nem as usar porque toda a gente veio logo trabalhar para casa.” (Nº1)</p> <p>- “Sim sim, logo desde o dia 2 de março colocámos o álcool gel... E depois mais tarde, as máscaras e as luvas para as pessoas que estavam a atender ao público sobretudo.” (Nº2)</p> <p>- “Já tínhamos equipamentos instalados desde a Gripe A. No entanto, caiu um pouco em desuso a parte dos consumíveis não estava operacional. Mas sim, assim que se começou a ver que o vírus se ia instalar, começaram a fazer a encomenda de máscaras, luvas e gel. Ao início houve alguma preocupação de não andar toda a gente de máscara, primeiro porque a informação relativamente à sua utilização era um pouco ambígua, uns recomendavam e outros não... e até que isso ficasse definido evitou-se um bocado até para não gerar alarmismo nos colaboradores e nos próprios utentes.” (Nº13)</p> <p>- “Numa fase inicial, as principais medidas foi garantir o distanciamento, garantir também que o atendimento era feito através de uma janela protegida com acrílico, ao invés das pessoas entrarem na loja... Depois, como se recorda, a DGS não recomendava o uso de máscara e, portanto, nós nos postos não utilizamos máscaras numa primeira fase, nós utilizamos viseiras.” (Nº33)</p>
2.2. Mudanças a nível das práticas organizacionais	
2.2.1. Medidas de segurança e prevenção	
2.2.1.1. Procedimentos para possíveis infetados	<p>- “Preparou-se um local a nível da empresa para isolar algum colaborador que se sentisse mal, nós temos uma sala em baixo e deixámo-la logo preparada e foram definidas também regras, nomeadamente no Comité, que iria assegurar as condições de segurança dessa pessoa e todo o percurso que deveria ser feito.” (Nº1)</p> <p>- “Portanto, não havia sala, o procedimento era ir logo para casa.” (Nº3)</p> <p>- “Bem, nós se detetássemos alguém que estivesse nesse momento no escritório, nós tínhamos um espaço de isolamento que estava equipado com comida, água e era suposto estar também com a máscara, mas nós não conseguimos arranjar... e portanto, a ideia era que se houvesse alguém detetado no escritório, seria colocado nesse espaço de isolamento, seria contactada a linha SNS24 e ficaria ali a aguardar até indicação para saber se não haveria problema ou se a pessoa era logo mandada para casa de quarentena.” (Nº10)</p>

	<p>- “O que nós soubemos nesse dia foi: há uma pessoa infetada que estava em casa nesse momento, e já fez teste, e nós estamos a pedir a todas as pessoas que estiveram ao pé dela, que façam teste também.” (Nº14)</p>
2.2.1.2. Regras para utilização de espaços	<p>- “As reuniões dentro do escritório estavam limitadas a 10 pessoas.” (Nº11)</p> <p>- “Sim, nas áreas furtivas optámos por a linha de produção estar um pouco mais afastada do que estava inicialmente, tinha menos gente, menos densidade de população nas joias das linhas de produção. E na nossa área de refeitório também alteramos um pouco e, pusemos praticamente uma pessoa por mesa de refeição, o que limitou um bocadinho.” (Nº21)</p> <p>- “O que nós fizemos foi então tirar uma hora a cada horário, ou seja, a equipa noturna ficou a trabalhar das 23h até às 6h da manhã, e as duas equipas de dia, foram divididas ao meio: uma entra às 7h e sai às 14h para não almoçar na empresa, para ninguém almoçar portanto, e vai para casa, havendo um intervalo de meia hora para as equipas não se cruzarem; e então a outra equipa entra das 14h30 até às 21h30. Tivemos de fazer isto porque, no caso de haver alguém infetado numa equipa, temos a outra para continuar a operar.” (Nº22)</p> <p>- “Uma das medidas mais visíveis foi a nível de refeições na cantina, foi criado um plano e alterações adaptadas à realidade. Reduziram o número de mesas para ir de encontro com o número de pessoas por área que a cantina previa. (...) E também foi criada uma escala para as entradas e saídas e assim evitar a aglomeração de pessoas, para não o fazerem todos ao mesmo tempo. Não esquecendo que é uma realidade de turnos rotativos, são 3 turnos” (Nº36)</p>
2.2.1.3. Suspensão viagens profissionais	<p>- “Sim, foram canceladas todas as viagens de ambiente profissional.” (Nº4)</p> <p>- “Parámos imediatamente com viagens para o estrangeiro e evitámos mesmo, tudo passou a ser por teleconferência. Isso foi das primeiras coisas que se fez, mesmo a finais de fevereiro as viagens começaram a ser canceladas.” (Nº16)</p> <p>- “Foi tudo proibido logo na fase inicial. Portanto, das primeiras decisões que foram tomadas foi o cancelamento de todas as deslocações. Numa primeira fase, para aqueles países que eram considerados de elevado risco. Mas depois logo a seguir optamos por cancelar todas as deslocações em território nacional e internacionais.” (Nº33)</p>
2.2.1.4. Teletrabalho	
2.2.1.4.1. Colaboradores em teletrabalho	<p>- “Hoje podemos dizer que estamos 99% em home-office, estamos todos a trabalhar remotamente. Eu digo 99, porque há sempre uma pessoa ou outra que tem de ir buscar correspondência à empresa, tem que ir tratar de algum papel importante... mas são serviços muitos mínimos.” (Nº2)</p> <p>- “Está a ser aplicado a 100%, não há ninguém que vá ainda à empresa.” (Nº16)</p> <p>- “Neste momento todos os trabalhadores se encontram em isolamento, há exceção daqueles que estão em fábrica.” (Nº21)</p> <p>- “Somos mais ou menos 50% em teletrabalho e 50% da empresa em funções normais, isto porque a equipa de serviço técnico é muito grande. (...) E, portanto, toda a restante empresa está em teletrabalho, incluindo o contact center que conseguimos metê-los todos em teletrabalho logo” (Nº26).</p>
2.2.1.4.2. Procedimento para aplicação do trabalho	<p>- “As pessoas que nós considerámos de risco, portanto grávidas, pessoas com doenças autoimunes, e doentes oncológicos... essas nós pedimos para ficarem em casa desde o início (...). Depois tentámos fazer 50% contingente na semana passada, mas rapidamente no fim-de-semana decidimos que toda a gente tinha de ficar em casa. E portanto, estamos em casa desde segunda-feira.” (Nº2)</p> <p>- “Ou seja, não foi preciso uma grande alteração a nível de VPNs, de redes, de equipamentos... como eu sei que outras empresas tiveram, mas no nosso caso foi relativamente fácil.” (Nº3)</p>

	<p>- “Nós tivemos alguma dificuldade em avançar logo para isso, não tendo equipamentos para disponibilizar a toda a gente, e por isso o teletrabalho tem sido desenvolvido com recurso a equipamentos pessoais.” (Nº13)</p> <p>- “Todos os trabalhadores deviam testar os acessos via teletrabalho caso se tivessem para ver se estava tudo em condições. Quem não tivesse, devia fazer o pedido junto do helpdesk da empresa ahm... e pouco a pouco fomos preparando as pessoas para mais tarde o que acabou por acontecer.” (Nº15)</p>
2.2.2. Planos de Comunicação	
2.2.2.1. Atualizações e follow-up	<p>- “Nós semanalmente vamos receber orientações sobre este processo todo, como a forma como está a evoluir, o que é que temos de fazer e o que não, até quando é que é o teletrabalho... Ele vai-nos pondo sempre a par, vai fazendo comunicações para o Grupo todo.” (Nº1)</p> <p>- “A semana passada recebemos informação atualizada sobre o número de pessoas que tinha feito testes, resultados dos testes, como é que estavam as nossas lojas, o que é que falta... Resolveram um conjunto de informações específicas para haver um acompanhamento regular.” (Nº14)</p> <p>- “Ou seja, tudo o que é comunicações, tudo via email, e para essas pessoas em específico em que a função tem um maior risco ahm... existem calls com o CEO, o CFO e o Diretor de RH para esclarecer todas as dúvidas e para fazer um ponto de situação. Portanto, esta call existe sempre uma vez por semana.” (Nº20)</p>
2.2.2.2. Contacto interno COVID-19	<p>- “Sim sim, foi criado um email que se chama mesmo “covid19@X.com”, e temos um contacto de telefone para colaboradores. Porque pronto, nós que trabalhamos no escritório central é mais fácil falarmos por email, mas para os colaboradores de loja e afins, têm serviço de apoio ao colaborador com um número que nós já temos, que é um serviço interno de apoio, e para esse número é feito o acompanhamento de telefonemas destes temas.” (Nº14)</p> <p>- “Foi dada a linha da Segurança e Saúde no trabalho. Comunicou-se que em caso de alguma necessidade específica sobre este assunto poderiam comunicar essa equipa.” (Nº30)</p> <p>- “Sim, nós temos um mailing box de Human Capital, que é usado para este efeito, onde as pessoas poderiam colocar as suas questões, dúvidas e por aí fora.” (Nº25)</p>
2.2.2.3. Sistemas e tecnologias de comunicação	<p>- “Teams, Skype, email e as plataformas internas na empresa. Tem existido uma comunicação normal.” (Nº17)</p> <p>- “Então, nós fazemos 3 videochamadas por dia e utilizamos o Outlook com convite. De resto, temos o nosso sistema de telefone que é um programa que nos permite ligar para qualquer pessoa. Em vez de por telefones físicos, ligamos através do computador, pelo que sempre que precisarmos podemos entrar facilmente em contacto.” (Nº18)</p> <p>- “Bom, então em termos de comunicação mais corporativa, continuamos a utilizar o email e calls via Zoom. Ou seja, reuniões com todos os colaboradores fazemos à sexta-feira sempre num tom mais informal para as pessoas descontraírem um bocadinho. Depois, as equipas temos o Skype for Business que permite fazer comunicações rápidas e criar grupos de trabalho. E depois também há equipas que usam o Whatsapp, usam o telemóvel para coisas rápidas. Mas o Zoom é claramente o nosso canal de comunicação, estamos praticamente o dia todo a fazer calls e chamadas.” (Nº23)</p>
2.2.3. Práticas de RH	
2.2.3.1. Recrutamento e Seleção	<p>- “Processos de recrutamento neste momento foram cancelados. Nós por norma só recrutamos via presencial, acho que é o método mais eficaz.” (Nº7)</p> <p>- “Sim, ficaram afetadas. Tínhamos vários processos de recrutamento a decorrer, (...) mas estão a andar muito mais lentamente.” (Nº21)</p>

	<p>- “Nós tínhamos recrutamento e processos de integração que tivemos rapidamente de ajustar para o formato online. (...) Por isso aqueles processos em que ainda podíamos reconsiderar e não avançar, foi isso que fizemos. Com pessoas que já tínhamos compromisso e eram críticas para a operação e para o negócio avançamos.” (Nº23)</p> <p>- “A nível de recrutamento eu acho que não houve grande impacto, o recrutamento continua a fazer-se numa vertente digital.” (Nº25)</p>
2.2.3.2. Formação	<p>- “Em termos de formações, nós tínhamos várias a decorrer, presenciais, e tivemos de suspender até voltarmos à normalidade. Conseguimos apenas manter duas por via videochamada. Também tínhamos outras que iriam iniciar e acabámos por suspender, e temos vindo a apostar na formação em e-learning, através de plataformas online.” (Nº10)</p> <p>- “Formações nós temos um portal de formações na X, é o Academy Business e é feito via Teams, pelo que nem foi afetado.” (Nº15)</p> <p>- “O que acontece com as formações é que nós já temos uma grande percentagem de formações online. Agora, algumas são presenciais e essas obviamente foram canceladas, porque não podem existir. Para alguns casos está a ser avaliada a possibilidade para serem virtuais, mas outras não são mesmo possíveis e têm de se adiar no tempo.” (Nº20)</p>
2.2.3.3. Avaliação de desempenho	<p>- “Em termos de processos de avaliação, continuamos a fazê-los, de forma online. (...) Portanto aí não ficou nada afetado, já era feito através uma plataforma online.” (Nº7)</p> <p>- “Neste momento, o sistema de avaliação mantém-se, até porque nós estamos no pico do momento. Estamos nas questões finais das avaliações para pagamento de prémio em breve. Portanto isso está tudo a decorrer, online.” (Nº14)</p> <p>- “Mas sim, follow-up em termos de avaliação de desempenho, outros processos que tínhamos de avaliação de liderança, auditorias internas... ficou tudo delayed, adiado.” (Nº29)</p>
2.2.3.4. Sistemas de Recompensas	<p>- “Agora, esta baixa de 14 dias ou desse género, ou mesmo aquelas pessoas que têm de receber aquele apoio porque têm de cuidar dos filhos, apenas irão receber o valor da Segurança Social. Nós não iremos fazer o pagamento adicional. No entanto, todos os benefícios são garantidos: seguro de saúde, seguro de vida, telemóvel...” (Nº11)</p> <p>- “Eu acho que neste momento alguém que esteja infetado consome a baixa da Segurança Social. Mas se houvesse uma situação de infeção, a X iria assumir a 100%.” (Nº7)</p> <p>- “As equipas que estejam em lay-off vão ter o que está estabelecido pelo Governo, ou seja, 1/3 do salário. Para os que se mantém a trabalhar na Unidade o que vai acontecer é que estão como trabalho com horário reduzido 50%, ou seja 20h semanais, e têm também uma diminuição, mas inferior aos que estão em lay-off total.” (Nº27)</p>
2.2.3.5. Planeamento de RH	<p>- “havia vários processos que estavam pendentes no âmbito dos Recursos Humanos, e que eu tenho impressão que este período se calhar vai fazer com que estes sejam desbloqueados. (...) E neste momento já iniciaram algumas comunicações para começarem a resolver algumas situações que estavam já há imenso tempo a precisar de uma resolução.” (Nº13)</p> <p>- “O que se fez, foi a repriorização. (...) As lojas estão a ser reforçadas, pelo que o recrutamento das lojas cresceu imenso, portanto continua-se a fazer recrutamento de loja e afins. E neste momento está a pedir-se algum voluntariado de mobilidade interna porque nós vamos precisar, caso isto continuar assim, de rodar equipas. E para rodar equipas precisamos de gente disponível.” (Nº14)</p>

	<p>- “Sei que íamos agora estabelecer os objetivos para 2020 e isso foi tudo adiado. (...) e eu acho que não vão ser definidos tão cedo.” (Nº16)</p> <p>- “Sim, penso que todo o planeamento deste ano foi por água abaixo... porque houve pessoas que já foram despedidas, tudo o que nós temos de empregados temporários, tivemos de tomar medidas. Mas a outros níveis não, a empresa tem cumprido com tudo e mais alguma coisa, com ordenados, com prémios, têm cumprido com tudo. Agora, tivemos de fazer o corte que tinha de ser feito” (Nº22)</p> <p>- “Os Recursos Humanos neste momento estão focados noutras prioridades. Agora já se começam a preocupar com como é que a liderança está a lidar com a gestão de equipas virtualmente, já começam a surgir algumas necessidades de desenvolvimento que fazem sentido” (Nº23)</p>
2.2.4. Suporte organizacional	
2.2.4.1. Ações de bem-estar e work-life balance	<p>- “Depois também enviam frases motivacionais e os colegas também podem partilhar o seu escritório em casa, tenho colegas que tiram fotografias com bebés ao colo, ou a trabalhar numa área ao espaço ao ar livre como a varanda o quintal... então é uma maneira de nós partilharmos também o nosso dia-a-dia. E todos os dias nesse email também nos enviam sugestões de música, vídeos para partilhar, e assim, e essas coisas sempre ajudam muito.” (Nº11)</p> <p>- “É muito importante manter-se o sentido de equipa, e por isso na sexta-feira fizemos por exemplo uma happy hour, todos nos juntamos, ouvimos música... pronto, foi uma coisa mais informal para descontrair e estarmos juntos. E há equipas a tomarem o café da manhã todos juntos, só conversa, para terem aquele ato social que não estando juntos se pode perder e nós não queremos isso. (Nº23)</p> <p>- “Existe aqui flexibilidade para, por exemplo, se os pais preferirem trabalhar mais à noite depois de deitar os filhos, ou fazer o horário mais de manhã e à tarde dedicar-se mais aos filhos... E depois, pontuais também, com uma plataforma de exercício físico que disponibilizaram, coisas assim.” (Nº31)</p>
2.2.4.2. Acompanhamento e apoio	<p>- “Nós temos um benefício que é o Employee Assistance Program. Basicamente, o colaborador liga para uma linha de apoio, e poder ter apoio em termos legais, financeiros, ou mesmo psicológicos. Se precisarem de falar com um psicólogo por esta situação de estar fechado em casa, ou sentir mais stress no trabalho.” (Nº11)</p> <p>- “Nós continuamos a receber emails dos RH, continuamos com estas questões de: não nos esquecemos de vocês, estamos a criar programas de suporte.” (Nº16)</p> <p>- “Foi criado um centro específico global de apoio ao colaborador que todos os dias é atualizado com perguntas, contactos, apoio...” (Nº19)</p> <p>- “E pedimos também às lideranças para manterem um contacto muito próximo e frequente com as equipas.” (Nº33)</p>
3. Plano de Ação	
3.1. Comité Interno	<p>- “A partir do momento em que começou a circular a informação nos media, a nossa Administração definiu um Comité, um grupo de trabalho, reuniram-se e fizeram de facto um plano que divulgaram para todas as pessoas que trabalham na empresa. Pronto, isso foi feito mais ou menos há semana e meia, isto foi tudo e rápido.” (Nº1)</p> <p>- “Desde então, existe todos os dias um Comité, com membros de várias equipas e áreas da empresa, que reúnem todos os dias para avaliar a situação, ver o que é que é preciso fazer, que tipo de medidas é que é preciso tomar... não só para a segurança dos colaboradores, mas também para que o negócio não pare.” (Nº11)</p>

	<p>- “Nós temos também a funcionar um Gabinete de Crise, que reúne todos os dias às 9h da manhã e às 18h.” (Nº33)</p> <p>- “Há um Comité da situação com as operações, especificamente sobre a segurança dos colaboradores e que faz reuniões diárias de continuidade de negócio.” (Nº30)</p>
3.2. Plano de Contingência	
3.2.1. Criação de um plano	<p>- “Na verdade, nós fizemos um plano de contingência há 2 semanas mais ou menos.” (Nº1)</p> <p>- “Agora estão-se a implementar as primeiras medidas e penso que, pronto, se calhar agora nos próximos dias ou semanas vai se ver como é que desenrola o normal funcionamento, e depois acredito que haverá uma otimização para tudo trabalhar de uma forma mais sólida.” (Nº5)</p> <p>- “Atualmente, pronto, estamos a pensar no que aplicar quando for o regresso. À partida vai ser um regresso 50% em casa, 50% na Sede e depois vão trocar entre si, para não estar toda a gente logo em contacto. (...) Mas pronto, vamos ter de regressar com outras medidas, vamos ter de nos adaptar também a um novo trabalho a nível presencial intercalado com alguns dias em casa, acredito, para minorar as possíveis redes de contacto. (...) Mas nós estamos já a pensar nisto porque acreditamos que o Estado de Emergência há de ser levantado alguma vez, e, portanto, há de haver algum regresso, dentro do possível” (Nº28)</p>
3.2.2. Confiança face ao plano	<p>- “Acho que antes de nos sentirmos confiantes, tínhamos de dar uma resposta às questões que estão a surgir, à continua ansiedade que estava a dar lugar nas nossas equipas... e isso foi um esforço condensado a toda a equipa para redigirmos um documento que interessasse essas preocupações. Confiantes não nos sentimos, mas também estamos sempre na disponibilidade, como parte da cultura da empresa, de melhorar continuamente ao longo do tempo.” (Nº6)</p> <p>- “Sim, nós estamos confiantes porque temos praticamente a certeza do que estamos a fazer.” (Nº22)</p> <p>- “Sim, sente-se confiante, a pesar de saber que claramente isto vai ter um impacto, a nível do ano 2020 que não será propriamente com lucros, diria eu, muito fantásticos. Mas lá está, à partida sente-se confiante pelo menos no sentido de preservar todos os projetos que já nos comprometemos, continuar com os que ainda estão a decorrer e foram obrigados a parar, e continuar obviamente com todos os recursos humanos que temos até à data.” (Nº28)</p> <p>- “Sim, tem funcionado muito bem e portanto a confiança é elevada sim.” (Nº30)</p>
3.2.3. Ajustes e revisão do plano	<p>- “Depois do plano de contingência, o primeiro, houve questões que foram colocadas na altura, foram repensadas com o Diretor Geral. Portanto, houve aqui uma reanálise, houve um plano B.” (Nº1)</p> <p>- “Sempre atentos à situação, em discussão, porque ainda há coisas que é preciso limar, pelo que estão sempre em contacto uns com os outros para perceber de que forma é que há determinadas medidas que podem ser implementadas...” (Nº10)</p> <p>- “Sim sim, tanto que todos os dias existe uma equipa, onde está o HR Partner, onde avaliam a situação e se é preciso fazer alterações ao planeamento em vigor ou não.” (Nº11)</p> <p>- “Está em constante atualização, diariamente e semanalmente. Ou seja, há vários pontos de situação, mas diariamente é feita essa monitorização.” (Nº19)</p>

<p>3.2.4. Existência de um plano prévio</p>	<p>- “Havia um Plano de Contingência, que era o que eu dizia, e havia já desde a Gripe A. Quando surgiu a Gripe A, penso que foi a primeira vez que a X teve noção da importância de trabalhar o tema de uma pandemia, epidemia... (...) Estava, portanto, bem planeado. Se já tinha sido testado? Não. Se resulta? Agora no final disto vamos saber.” (Nº14)</p> <p>- “Eu acho que apanhou a todos desprevenidos. Ninguém estava à espera de algo semelhante, pelo menos com estas proporções.” (Nº24)</p> <p>- “Mas o que é engraçado é que este cisne negro não faz parte daquilo que as empresas aleatoriamente têm em planos de contingência.” (Nº2)</p> <p>- “Hmm não... as medidas que foram sendo aplicadas foram mesmo criadas no momento. Até porque na altura nós não sabíamos o que fazer.” (Nº38)</p> <p>- “A X tem um plano de continuidade de negócio e daí, claro que estarmos a ser afetados, mas não tão prejudicados. Eu diria que um cenário como este talvez nunca tinha sido considerado, creio eu. Agora, tínhamos um plano de continuidade de negócio em caso de uma crise que tivesse de colocar os funcionários em situação de trabalho remoto.” (Nº7)</p>
<p>4. Perceção de risco</p>	
<p>4.1. Risco a nível de negócio</p>	<p>- “Do ponto de vista de risco de negócio ahm... por sermos uma empresa que presta serviços a outros clientes, estamos um pouco expectantes pela tipologia de projetos que podem ou não ser vendidos nos próximos tempos.” (Nº19)</p> <p>- “Para a empresa... vamos ver não é, nós já estamos a prever uma queda das nossas vendas brutal. Em 2 dias ou 3 dias, desapareceu-nos mais de 30% das receitas e mais de 30% de lucro ahmm tendo em conta o impacto económico.” (Nº2)</p> <p>- “Em termos de negócio, é muito grande porque nós trabalhamos essencialmente com os países que estão a ser maioritariamente afetados neste momento, portanto Portugal, Espanha, Brasil, Itália...” (Nº17)</p> <p>- “Nós trabalhamos num segmento de mercado em que as lojas não fecharam completamente. Portanto, a nossa realidade é efetivamente, de previsão de perda de negócio na ordem dos 30 a 40%. (...) Nós notamos que alguns dos nossos produtos tiveram um foco excepcional, mas acreditamos por um motivo de stock. Portanto, o que notamos é que há uma certa procura para ter em casa mais quantidade daquilo que teriam normalmente.” (Nº26)</p>
<p>4.2. Risco de transmissão percebido pelas organizações</p>	<p>- “Agora a perceção está altíssima. As pessoas finalmente perceberam que estamos num nível de alerta máxima, tanto na minha empresa como nos nossos clientes.” (Nº2)</p> <p>- “Na minha opinião existe bastante risco, porque na minha empresa trabalham diariamente, com que eu possa ter contacto no turno, se calhar... 400 pessoas, é muita gente, e então existe claramente um risco.” (Nº36)</p> <p>- “O risco é muito baixo neste momento porque temos estado todos a trabalhar a partir de casa, e somos muito poucos colaboradores que ainda vêm à empresa. Por isso, o risco é reduzido e a perceção também, porque as pessoas percebem que não há sequer forma de contágio.” (Nº23)</p> <p>- “De forma geral, na empresa todos têm conhecimento do risco, que é elevado.” (Nº29)</p> <p>- “Ahm... a perceção das pessoas é que estamos a viver uma situação de elevado risco para toda a gente, está tudo sensível à necessidade de tomar todo tipo de medidas para evitar a propagação do vírus.” (Nº13)</p>

Transcrições das entrevistas

1. 18/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Bom, na minha empresa acho que o risco não é muito grande, não é tão elevado neste momento porque na verdade nós fizemos um plano de contingência há 2 semanas mais ou menos. E neste momento estamos apenas com 2 pessoas na empresa a assegurar os serviços mínimos em Lisboa, a maior parte das pessoas está em teletrabalho.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Ahm sim, a partir do momento em que começou a circular a informação nos media, a nossa Administração definiu um Comité, um grupo de trabalho, reuniram-se e fizeram de facto um plano que divulgaram para todas as pessoas que trabalham na empresa. Pronto, isso foi feito mais ou menos há semana e meia, isto foi tudo e rápido.

- Que tipo de informações e orientações preventivas é que transmitiram para evitar o contágio?

Sim, eram preventivas. Os cuidados que cada um tinha de ter, no seu posto de trabalho e para com os outros ahmm também, enfim, que devia ter nos agendamentos das reuniões, diminuámos reuniões numa fase inicial e depois acabámos mesmo com elas presenciais. Para além de que as regras ficaram afixadas também logo à entrada, e também com muitas sinaléticas, chamadas de atenção, foram fixadas em vários locais e vinculados na intranet também. Portanto foram vinculadas muitas informações sobre como proceder nas lavagens das mãos, quantas vezes, o que é que se deve fazer, o que é que não se deve fazer, isso foi tudo explicado. Ahm... começámos a criar também algum material já na expectativa de poder haver teletrabalho, a equipa do IT, enfim, começou a preparar equipamentos e os *softwares*, e as plataformas e tudo isso, para que todos tivessem acesso às nossas redes. Independentemente disso, preparou-se um local a nível da empresa para isolar algum colaborador que se sentisse mal, nós temos uma sala em baixo e deixámo-la logo preparada e foram definidas também regras, nomeadamente no Comité, que iria assegurar as condições de segurança dessa pessoa e todo o percurso que deveria ser feito.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários?

Sim, foram encomendados materiais para esta situação. Portanto, nós tivemos logo líquidos desinfetantes, foram encomendadas máscaras, luvas... só que na verdade nós acabámos por nem as

usar porque toda a gente veio logo trabalhar para casa. Mas ficámos com os materiais, e até foram distribuídos pelos colaboradores.

- Estava antes a mencionar que se houvesse um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa, tinham uma sala de isolamento preparada. Qual era exatamente o procedimento que seguiriam?

Portanto, eu não faço parte do Comité, mas o que sei é que à partida essa pessoa seria encaminhada para os serviços de apoio da DGS. Pelo menos naquela altura era assim, entretanto as coisas evoluíram e, portanto, já há outros procedimentos, mas antes era assim que estava identificado. A pessoa contactava a linha, viria a ambulância e isolava-se a pessoa para ela ficar numa zona mais restrita e para não estar em contacto com outras pessoas, nem sequer a própria família, seria logo levada para algum sítio. Portanto, penso que eram essas orientações dadas na altura.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Ahmm nós na verdade tínhamos muitas coisas marcadas. Eu própria deveria estar a partir amanhã para Moçambique, já tinha a viagem marcada, estava tudo perfeitamente definido, e depois ia para a África do Sul... e por isso foi tudo alterado. Primeiro, recebemos logo orientações, também dos nossos próprios clientes desses países que também não estavam muito recetivos para nos receber, sabendo que nós vínhamos de Portugal que estava numa fase já a complicar-se na altura. Portanto, mais ou menos a semana e meia recebemos emails dos nossos clientes a dizer que se calhar não era boa ideia nós avançarmos. E pronto, nessa altura começámos a cancelar tudo o que tínhamos, eram até vários consultores que tinham várias viagens sequenciais e que também foram cancelados por agora, e não sabemos também quando é que vai iniciar, essa é a verdade. Para já foram canceladas e pronto, com possibilidade de poder reagendar.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Nós temos o contacto direto da pessoa que é a responsável, digamos, desse Comité. Portanto ela está nos serviços mínimos, tem ido à empresa e está sempre disponível. Temos o email, o telefone, qualquer questão pode ser colocada. Ela e o Diretor Geral são as únicas pessoas que têm ido à empresa, o resto estão todos fora em teletrabalho.

- Diria então que a percentagem de trabalhadores em isolamento, em trabalho remoto, é quase o 100%?

Sim sim. Eu sou Diretora, e neste caso também estou, e a minha equipa está. Estão todos os colaboradores praticamente em teletrabalho, uma foi na sexta-feira porque era uma pessoa de risco, mas a maior parte foi a partir de segunda-feira. Tivemos foi que pedir, cada pessoa que quisesse fazer teletrabalho podia. Por exemplo, a responsável pelo Comité achou que não, que ela tinha condições para trabalhar na empresa, aliás, estão sozinhos e o espaço é todo deles e tem assegurado a questão das limpezas, das higenes, ela é responsável por isso tudo na empresa.

- Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Muita, acho que a empresa e as pessoas estão a reagir muito bem. Nós já estamos muito habituados a trabalhar nesta modalidade remota porque, pronto, somos uma empresa de consultoria e estamos muitas vezes fora do nosso percurso de trabalho, e o portátil anda sempre connosco. Portanto, eu por exemplo às vezes estou no estrangeiro e trabalho durante o fim-de-semana ou à noite, no pós-laboral também, pelo que para mim e os meus colegas é muito normal termos esta situação de trabalho remoto. Agora, há outras funções que não tanto, há gestores de projeto lá que não, e essas pessoas têm mais dificuldade porque estão a adaptar-se a um novo sistema que tem haver com uma certa

disciplina e porque também têm muitos recursos documentais que não passam só pela questão do digital, mas que tem de ter sempre o recurso ao papel, aos documentos. E portanto, essa é a parte chata, que as pessoas têm de ir à empresa buscar os documentos, e só quando têm todo o material com elas é que têm condições para trabalhar, porque senão não têm as condições para executar os seus trabalhos. Portanto, isso tem haver um bocadinho com as suas funções, mas pronto, no geral, nós temos um... cada Diretor estabeleceu um plano de acompanhamento do teletrabalho da sua equipa. E pronto, eu posso falar do meu caso. Eu primeiro estabeleci regras para cada colaborador, por exemplo dos horários, das interrupções... porque objetivamente temos de trabalhar as 8 horas não é (risos), mais coisa menos coisa, mas pronto. Temos de cumprir os horários, qualquer interrupção tem de ser comunicada (se a pessoa sair do posto de trabalho tem de avisar), temos de estar sempre com os recursos todos informáticos disponíveis... Ahm depois, a questão das rotinas, combinámos todos os dias fazer reuniões às 10h onde eu falo sempre com cada um dos meus colaboradores, fazemos o balanço do dia anterior e projetamos o dia corrente. Planeamos o dia, e no fundo vemos o que é que correu bem, o que é que não, o que é que será necessário... está a ser uma experiência interessante.

- A minha seguinte questão tinha o intuito de saber como é que estavam a funcionar relativamente à comunicação entre colaboradores, pelo que já foi respondendo um pouco a isso (risos).

Ah exatamente (risos). De facto, já temos essa máquina montada. Por exemplo hoje, para ter uma ideia, fiz de manhã uma reunião com a Guiné-Bissau, fiz uma reunião com Cabo Verde e fiz uma reunião cá em Portugal à tarde com mais pessoas de vários sítios do país. Portanto, as coisas estão a funcionar normalmente. Para além do telefone, que enfim, está também a funcionar, há uma regra que toda a gente tem de estar no Skype, todos, mesmo aquelas pessoas que não estavam muito habituadas. Na empresa não, todos não, às vezes os nossos clientes é que não estavam, mas estamos a integrar também o Skype (risos), é muito mais fácil. Como temos clientes espalhados pelo país, e então estamos a obrigá-los um bocadinho a aderirem a esta ferramenta para podermos manter as nossas reuniões. Pronto, e, portanto, a comunicação interna e externa está a fluir normalmente.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Ainda é muito pouco tempo para saber isso, não é? Eu acho que é muito cedo. Do ponto de vista do recrutamento, à partida já houve um impacto negativo num ponto: Eu na minha área tinha 2 pessoas recrutadas que assinaram contrato e eram para começar esta semana. Aliás, hoje começava uma, e a outra começava na semana que vem. Naturalmente que nós costumamos fazer sempre um plano de integração e acolhimento dessas pessoas, na primeira semana, e depois iam ter também um programa de formação, de training. O que é que acontece? Claro que como fisicamente as pessoas não estão lá, não vão poder, e, portanto, o que nós fizemos foi adiar a entrada das pessoas, o que não é o ideal mas teve de ser, tivemos de lhes pedir isso. Penso que fazer remotamente para alguém que está a entrar na empresa não era uma boa política, então resolvemos adiar um pouco o tempo de entrada. Ahm e a formação também, porque nós queremos integrar, acolher a pessoa e normalmente criar uma relação com as pessoas, pelo que era muito importante que fosse presencialmente. Portanto nesse ponto já há um impacto negativo no recrutamento e seleção, e na parte do acolhimento e integração dos novos quadros.

- No que toca aos salários, é possível manter o seu pagamento normal aos infetados pelo Coronavírus enquanto se encontram em quarentena?

Eu penso que sim, isso não está em causa. Por acaso não houve ninguém, graças a Deus (risos), na nossa equipa não há ninguém. Até não haver, está a correr tudo bem. Agora, isso não está em causa, para os devidos efeitos não está em causa.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

É assim, contingência desta natureza nunca houve na empresa. No entanto, também acho que nunca ninguém esperaria que isto acontecesse. Eu confesso que com a minha idade e a minha situação, nunca pensei viver uma situação destas (risos). O que lhe posso dizer é que a questão do teletrabalho já é uma questão muito discutida entre nós. Eu sou da área da educação, do emprego, da formação, sou da área dos recursos humanos. Portanto esta é uma temática que já é falada há muitos anos entre os diretores de Recursos Humanos, cada vez mais parece fazer sentido esta abordagem do teletrabalho e a questão do recurso às plataformas... Nós de facto aqui na nossa empresa nunca tivemos um plano de contingência, porque não pensámos que isto pudesse acontecer. No entanto, a questão do teletrabalho, já existe há muito tempo e todas as pessoas estão muito habituadas. Nós, por exemplo, trabalhamos muito com plataformas, nós fazemos concursos internacionais, falamos com parceiros internacionais todos os dias, e com os nossos colegas que estão em África, e, portanto, nós estamos sempre com eles virtualmente. Fazemos reunião via Skype há anos, fazemos *corporates calls* há muitos anos. Portanto, isto para nós foi só criar uma disciplina para quem não faz isto de uma maneira... por exemplo, eu nunca venho trabalhar até aqui em minha casa, sem que tenha me arrumado mais ou menos bem, calçado, vestido, como se fosse para a rua. Não estou tão formal obviamente, mas pronto, estou vestida, e isso foi uma indicação que dei à minha equipa... é realmente terem o cuidado e a disciplina como se estivessem nos escritórios, porque de facto isso também nos cria um certo rigor na forma de trabalharmos. Hoje por exemplo uma colaboradora disse-me assim "eu reparo que trabalho muito mais a partir de casa do que quando estou na empresa". Ela disse-me isto e eu achei curioso, e é verdade (risos), porque lá somos muito interrompidos, com telefonemas e tal, e aqui ainda não somos tão interrompidos, então executamos muito o trabalho de execução vá, técnico. Portanto, sem dúvida que a produtividade é maior.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido? E com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista?

Eu não estou tão dentro do assunto, mas daquilo que sei, é que depois do plano de contingência, o primeiro, houve questões que foram colocadas na altura, foram repensadas com o Diretor Geral. Portanto, houve aqui uma reanálise, um houve um plano B. Portanto, tem havido preocupação, sim, e uma das coisas que tem sido veiculada, ele tem tido a preocupação de comunicar connosco diariamente, foi que nós semanalmente vamos receber orientações sobre este processo todo, como a forma como está a evoluir, o que é que temos de fazer e o que não, até quando é que é o teletrabalho... essas coisas todas. Ele vai-nos pondo sempre a par, vai fazendo comunicações para o Grupo todo, e quando as pessoas necessitam também falam com ele, que ele é que está a dirigir pessoalmente o processo todo.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Ahmm... pois, não há muito mais a acrescentar. Acho que há aqui, no caso de uma pessoa que resistiu-nos aqui, por exemplo, na questão de se preparar para o teletrabalho, não aceitou voltar à empresa, não quis mais voltar à empresa... uma jovem que estava muito assustada com tudo isto, e portanto não quis voltar, e pronto. Sei que as coisas aconteceram todas muito depressa, as comunicações foram todas feitas por email, no fim-de-semana inclusivamente... mas pronto, o que é que eu quero dizer com isto? É que talvez, se nós tivéssemos tido mais tempo para comunicar todos os procedimentos, por exemplo, para a pessoa aderir ao teletrabalho, porque senão quisesse aderir e quisesse continuar a ir à empresa, salvo indicação governamental, que pode acontecer hoje eventualmente... mas poderia acontecer, porque nós estamos no privado. O que quero dizer é que há de facto funções que necessitam de documentos, de coisas diárias que estão nos escritórios e das duas uma: ou esses documentos vão ter a casa da pessoa, ou a pessoa vai buscá-los não é (risos). E esta é uma questão que não houve tempo para nos acautelarmos em relação a isso. E aquelas pessoas que até queriam aderir, mas não querem ir à empresa buscar, como é o caso, é um bocadinho complicado... e então,

eu não sei bem como é a situação, mas há pessoas que optaram por fazer licenças sem vencimentos e assim. Eu sei de um caso que era da minha equipa, mas de resto não sei dos outros todos. Mas pronto, essa situação não foi bem acautelada, porque na verdade também eu acho que não houve muito tempo. Se houvesse havido mais tempo, talvez tivéssemos feito as coisas de outra maneira... nós temos cada Gestor de Projeto com 30 dossiers para carregar para casa, e tem de ser a própria pessoa a escolher porque ela é que sabe onde estão e aquilo que vai precisar. Nós já temos muita coisa digital, mas de facto como trabalhamos também com documentos formais, das nossas empresas, elas têm de ter acesso aos dossiers, é uma parte fundamental. Eu posso estar sempre ligada à rede, posso estar na China e estar ligada, mas nem todas as pessoas a tinham, este acesso era muito restrito, só para Diretores (neste momento já todas as pessoas têm acesso à rede), e o meu trabalho permite-me que eu possa fazer as coisas sem ter os documentos todos ao pé de mim. Mas nem todas as pessoas têm isso... e portanto, esta questão é que não houve tempo para acautelar, que é haver este casamento entre o que eu preciso e aquilo que eu tenho, as ferramentas. E depois as pessoas não estarem bem preparadas para isto... porque ou nós somos cooperantes ou então não cooperamos, há aqui esta dualidade que é preciso resolver. Enfim, todas as pessoas também estão disponíveis para acatar todas as regras que são eventualmente impostas pela Direção da empresa. Mas pronto, vamos ver dentro de 2 semanas, também pode ser que a coisa corra bem, eu estou confiante e acho que se todos tiverem cuidado, apesar das projeções, sou uma pessoa positiva.

Dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

2. 18/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Agora a perceção está altíssima. As pessoas finalmente perceberam que estamos num nível de alerta máxima, tanto na minha empresa como nos nossos clientes.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Sim, logo desde o início que se estão a enviar as orientações da Direção Geral de Saúde. E começamos a fazer algumas recomendações, porque o próprio Grupo na Suíça teve a preocupação de muito cedo, quando a pandemia na altura ainda não era pandemia mas já estava a chegar, enviar comunicações. E depois, quando houve o primeiro caso em Portugal, à medida que a DGS ia dando mais insights sobre a situação começamos a ter uma presença concreta na empresa.

- Que tipo de informações e orientações preventivas é que transmitiram para evitar o contágio?

Sim sim, sobre a distância mínima de segurança, higienização, explicar bem como é que o vírus era transmitido, explicar muito bem quais eram os cuidados que tinham de começar a ter... hmm essencialmente eram mais recordações na altura.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel...)?

Sim sim, logo desde o dia 2 de março colocámos o álcool gel... E depois mais tarde, as máscaras e as luvas para as pessoas que estavam a atender ao público sobretudo. Porque nós nas agências fazemos recrutamento, e, portanto, os candidatos entram para fazer entrevistas para os colocarmos em vagas das empresas, pelo que há um contacto intenso com o público. Para as pessoas que estavam no *back-office*, o uso da máscara ainda não existia numa fase muito inicial... porque diziam era só para as pessoas que fossem portadoras, e, portanto, não era uma prevenção necessária. Mas o que se fez imediatamente desde o início de março, começar a fazer a entrega do gel.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Na fase inicial não. Mas eu acho que esse limite começou a surgir há cerca de uma semana, que foi quando escalou o nível máximo dessas medidas de proteção todas. Hoje podemos dizer que estamos 99% em *home-office*, estamos todos a trabalhar remotamente. Eu digo 99, porque há sempre uma pessoa ou outra que tem de ir buscar correspondência à empresa, tem que ir tratar de algum papel importante... mas são serviços muitos mínimos, está toda a gente em casa praticamente. Tomamos esta decisão e só conseguimos resolver isto praticamente desde segunda-feira. Há uma semana atrás, as recomendações eram apenas para lavar as mãos e desinfetar com álcool, depois escalou em 2 dias para máscara e luvas, e depois também só durou 2 dias porque toda a gente pensou "ok, já não vai lá assim, o melhor é mesmo estarmos todos

em casa". E pronto, foi assim uma semana louca... numa semana apenas tivemos assim os 3 níveis na empresa.

- Então esta medida do trabalho remoto começou a ser aplicada esta semana?

Comunicamos na sexta-feira dia 13. O que fizemos foi: as pessoas que nós considerámos de risco, portanto grávidas, pessoas com doenças autoimunes, e doentes oncológicos... essas nós pedimos para ficarem em casa desde o início, logo desde o início de março, do dia 2 que é que marca a data do primeiro caso em Portugal. Logo desde essa altura, nós optámos pela nossa iniciativa, estes três grupos ficarem em casa. Depois tentámos fazer 50% contingente na semana passada, mas rapidamente no fim-de-semana decidimos que toda a gente tinha de ficar em casa. E portanto, estamos em casa desde segunda-feira, ou melhor, está toda a gente fechada em casa desde sexta-feira às 20h.

- Referiu então que 99% das pessoas estão em trabalho remoto. O que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

É um esforço muito grande. Para as pessoas é um esforço social, mas que têm que entender. Para a empresa... vamos ver não é, nós já estamos a prever uma queda das nossas vendas brutal. Em 2 dias ou 3 dias, desapareceu-nos mais de 30% das receitas e mais de 30% de lucro ahmm tendo em conta o impacto económico. Com os nossos clientes, está a acontecer a mesma coisa... Vamos ver o que é que hoje sai do plano do Estado de Emergência e as medidas tomadas, mas isto vai ser brutal para a economia não é, vai ter muitas consequências.

- Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Nós demos a opção para as pessoas escolherem duas coisas: aquelas pessoas que têm filhos com menos de 12 anos, poderiam ir para casa com o subsídio dos 66% da licença que o Estado deu, com as escolas a fechar, e essas não trabalhariam; ou as pessoas poderiam ir em *home-office*, situação em que a empresa continuava a contar com elas para resolver tudo, portanto, fazer recrutamento à distância, e isso é possível porque nós temos as nossas bases de dados todas validadas, interagir com o cliente... e aí a empresa continuaria a pagar o salário na íntegra, salário e subsídio de refeição, e as pessoas têm todas as condições que tinham como se estivessem fisicamente no escritório. Hmm... e posso-te dizer que a maioria das pessoas, quase todas, optaram pelo subsídio porque de facto com os filhos não conseguem trabalhar... mas a maior parte delas está super disponível e sentimos que as pessoas estão verdadeiramente unidas a tentar lutar para melhorar o efeito na empresa não é.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Nós temos um Skype for Business na nossa empresa que usamos muito no dia-a-dia, mesmo entre agências, e agora vai ser muito útil. Também temos a Microsoft Teams, mas usamos bastante o Skype Business. Hmm e pronto, assim fazemos as coisas, e os emails e as chamadas... e portanto, tentamos interagir o mais possível. Toda a gente consegue e, pronto, conseguimos ter esta colaboração com bastante facilidade.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Sim, sim, já desde há 2 semanas que está tudo cancelado. Desde o início nós cancelamos logo tudo.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa?

Aqui o que a pessoa fazia... tivemos um caso suspeita, a pessoa ligou para a Saúde24 e depois foi para o hospital... e lá colocaram a pessoa de quarentena numa casa-de-banho. Só tivemos

um. Depois a pessoa ficou afastada, ficou em casa de quarentena afastada, mas depois o teste foi negativo. Entretanto entramos no *home-office*, portanto, de toda maneira, ela ia ficar em casa como todos os outros.

- E também havia procedimentos para os colegas que tivessem tido contacto com o possível infetado?

Ah sim sim, claro. E isso fez parte do plano de comunicação que nós desde o início começamos a fazer. Houve uma fase há 15 dias atrás em que só se dizia "se veio do exterior, por favor informe a empresa; se tiver de férias por favor não vá para fora do país, e se for avise...". Agora, o que é fantástico é que e 15 dias isto mudou tudo, escalou para o nível máximo que é o que temos agora não é, está toda a gente em casa o mais possível.

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Sim, sim, sim. Temos um Comité de Risco criado e temos aqui um departamento de Recursos Humanos 24h por dia online, sempre a funcionar, e todos os Diretores estão envolvidos nisto. Portanto, as pessoas têm acesso praticamente 24h por dia a todas as dúvidas que tenham

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Sim, sim, isso está tudo parado, porque agora não é a prioridade da empresa. Agora a prioridade é continuar a atender os nossos clientes, a gerir os colaboradores, nós temos 9000 pessoas que trabalham por nós, nos nossos clientes, de Norte a Sul do país. Há algumas empresas que são em regime de contratos e... nós temos de estar a gerir a situação com os nossos colaboradores, e isto tem cargas processuais, cargas burocráticas, de documentação, etc. E agora a nossa total prioridade é apenas tratar destas situações de urgência não é. Formações foram suspensas... ehh tudo o que não é essencial, sendo essencial isto que comentei, foi cancelado, não faz parte da nossa preocupação diária.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Não, não, não. Uma coisa deste tipo não, não é. Existe um *Disaster Declevery* se os dados informáticos desaparecerem, se houver um incêndio, tudo isso existe. Mas o que é engraçado é que este cisne negro não faz parte daquilo que as empresas aleatoriamente têm em planos de contingência.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Sim sim, nós em 24h conseguimos pôr as pessoas a trabalhar a partir de casa. Conseguimos minimizar, o que é até o que sabemos à data de hoje, mas também agora é que os casos começam todos a aparecer não é... o que sabemos à data de hoje, não temos pessoas infetadas na nossa equipa ainda, ou pelo menos não tínhamos. E portanto, tendo em conta a forma como isto vai alastrar, eu acho que nós conseguimos até gerir bem, sem disrupções maiores. O que estamos a sentir é o contrário, são os clientes que querem terminar os contratos com os colaboradores e isso é que nos está a causar aqui muito movimento, porque praticamente não houve nenhum cliente que nós tivéssemos deixado de conseguir atender não é. Eles é que não querem recrutar pessoas neste momento porque estão fábricas a fechar, empresas a parar, não precisam das pessoas...

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Sim sim sim, não só nacional mas com a Suíça. Por exemplo, hoje de manhã tive uma reunião que nós temos todos os dias com toda a gente, de todo o mundo, inclusive o colega da Itália a partilhar o que é que ele aprendeu e quais foram as boas práticas, e o que é que ele está a fazer em termos de continuidade de negócio, e pode partilhar com os colegas dos outros países. Como sabe, a Itália é a que tem mais para falar agora sobre o tema. Portanto, nós temos reuniões e atualizações diárias, praticamente ao momento, quer com a Suíça quer nacionais.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Sim, até ao momento. Nós estamos assim a trabalhar em *home-office*, como tinha comentado, desde segunda-feira. Portanto, este é o terceiro dia. Eu vejo as coisas a andar, vejo as pessoas a resolver os problemas. Também há um sentimento de alguma gratidão e de algum respeito pela entidade patronal porque nós não evitamos colocar toda a gente em casa, assim que claramente o cenário começou a caminhar praí. E as pessoas também sentem essa gratidão por trabalharem numa empresa que se preocupa com isso. E portanto, acredito, quero acreditar, que em casa farão o melhor possível para que a empresa não sofra... porque se sofrer depois não têm emprego, portanto temos estado unidos e solidários.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Ahm não... eu penso que é isso, não estou a conseguir lembrar de mais nada.

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

3. 19/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Hmm eu acho que alguma. Quando se começou a falar disto, portanto eu diria que foi se calhar a semana passada... nós estamos em casa desde quinta-feira e desde o início da semana que se começou a falar disto. E não tanto nos cargos de chefia, mas sim nos operacionais, que também é perspetiva que eu tenho mais pois é onde eu estou, já se falava muito dum risco que era nós irmos trabalhar. Nós já trabalhamos com portáteis e já tínhamos uma política de *remote-working* bastante flexível. E então como já tínhamos todos os equipamentos e a motivação, pronto... no nosso caso não seria difícil, e já se falava muito precisamente disso, do risco que era já estarmos a trabalhar no escritório, pelo que eu senti que era elevado.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Ahm sim... portanto, há cerca de 2 semanas, ainda não tínhamos casos em Portugal, mas já tínhamos em Espanha e a empresa para a qual eu trabalho é espanhola... recebemos um email com informação de que, apesar de ainda não haver casos em Portugal, que iriam instalar dispositivos de desinfetante nos seus escritórios e para termos atenção às diretrizes da Direção Geral de Saúde e... pronto, nada demais. Depois disso, já foi efetivamente o pedirem para irmos para casa na semana passada.

- Que tipo de informações e orientações preventivas é que transmitiram para evitar o contágio?

Tudo o que fosse fontes oficiais, tínhamos umas indicações de links que podíamos consultar.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, máscaras, luvas descartáveis...)?

Não, não... foi só colocado mesmo o álcool com esta nova situação, e era de uso geral para todos.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Não, não.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Eu diria que sim, recomendavam a quarentena. Não aconteceu connosco em Portugal, mas aconteceu com alguns colegas em Espanha, já sei que não estão infetados, mas foram logo para casa. Portanto, não havia sala, o procedimento era irem logo para casa.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Sim. Neste momento as deslocações estão interditas... à exceção de coisas que sejam super importantes, que têm que ser validado por uma série de níveis hierárquicos. Pelo que eu percebi é uma questão muito burocrática, o próprio CEO da nossa área que está em Madrid, vinha-nos visitar na quarta-feira passada e acabou por não vir por causa disso. Portanto aquilo já está numa linha hierárquica mais acima e acabou por também não conseguir a validação, e ele mesmo percebeu que não seria uma boa ideia. Portanto acho que na prática não estão a haver quase nenhuma.

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Não, não. Enviaram-nos uma lista dos contactos que podíamos... contactar, vá (risos) em Espanha ou Portugal, consoante o escritório onde estivéssemos, mas eram os números oficiais. Portanto, o Saúde 24, pronto esse assim... nada interno.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Não, não.

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Ah sim, há bocado adiantei-me à pergunta (risos). Hmm sim, como eu disse, foi fácil. Pronto, eu trabalho numa empresa de essencialmente de consultoria. Então como já vamos algumas vezes aos clientes, já estamos equipados com portáteis, com... há pessoas que trabalham com VPN, pelo que conseguimos aceder a tudo a partir de casa, mesmo utilizando o computador pessoal. Portanto, foi relativamente fácil, já estávamos só mesmo à espera do ok, porque sabíamos que podíamos ir de um dia para o outro. Ou seja, não foi preciso uma grande alteração a nível de VPNs, de redes, de equipamentos... como eu sei que outras empresas tiveram, mas no nosso caso foi relativamente fácil.

- Conseguir dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores em isolamento? E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Neste momento estamos todos, 100%. Quando nos pediram para ir para casa, foi já na quarta-feira passada, a indicação que nos deram foi que o escritório continuava aberto. Quem quisesse ir ia, quem não quisesse não ia. Mas a partir de quinta à noite, portanto com efeito a partir de sexta disseram que iam fechar o escritório e pediram mesmo para não ir. Já não era só escritório aberto e quem quiser ir vai.

Nós temos uma colega que é administrativa, e para ela foi particularmente complicado porque trabalha com mais papéis e... no geral, as pessoas mais velhas eu acho que não tinham tanta, se calhar, disponibilidade como as pessoas mais novas. Mas no geral acho que houve disponibilidade, porque houve uma altura em que começamos a pôr a saúde e a proteção de nós e dos outros.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Nós já utilizávamos o Teams, e é o que temos utilizado. E, por exemplo eu, tenho estado num projeto com Espanha. Portanto, especificamente para mim... usávamos muito, porque a gente tínhamos reuniões com eles e videochamadas todos os dias. Portanto, para mim, ir ou não ao escritório é-me igual porque estou a trabalhar com Espanha. Temos usado o Teams internamente sim, e temos reuniões aqui... que o nosso Diretor marcou 2 vezes por semana, mais ou menos, para irmos falando um bocado sobre o trabalho, o que é que estamos a fazer, o

que é que não estamos, se alguém está com pouco trabalho ou com muito... Que é uma coisa que não tínhamos antes, pronto, quando estamos no escritório é mais fácil, vamos falando, vamos percebendo o que é que as pessoas estão a fazer, e agora vamos assim monitorizando a situação.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Hmm... eu não tenho total noção sobre isso, pois o nosso recrutamento é todo em Espanha. Portanto não sei, não quero mesmo dizer, porque estaria a supor. Nós tínhamos marcado uma reunião com os Recursos Humanos esta semana. Eles acabaram por não poder vir, mas acabamos por fazer a reunião pelo Teams, foi hoje, e foi super produtivo. Claro que eles gostariam de ter sido presencial, mas decorreu bem. Eles têm enviado, mais ou menos 2 vezes por semana, uma comunicação hmm... uns comunicados, com os tais links, com sites de ajuda, informam se até agora não há ninguém da empresa infetado... vão dando assim algumas novidades. Vão mantendo contacto enquanto estamos em casa, pelo que sentimos alguma proximidade, claro.

- Relativamente às estratégias de pagamento, como é que têm funcionado? Tem sido possível manter o salário normal?

Sim, sim, penso que está tudo igual.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Não, não havia... Sei que foi agora desenvolvido para a situação sim.

- A empresa sente-se confiante com as medidas desenvolvidas e com as suas possíveis consequências?

Eu diria que sim, porque à medida que têm passado os dias... por exemplo, começamos a ter estas comunicações, que ao início não estavam a enviar tanto estes emails e chamadas, também nos foram pedindo para preencher uma folha de horas para conseguirem perceber remotamente quais são as tarefas que estamos a fazer e acabam por estar assim um bocadinho mais em cima das coisas... pelo que em algumas coisas acho que até pode estar a ser positivo.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Hmm sim, sim. Pelo que eu tenho falado com colegas, sim, cada pessoa adapta-se da maneira que consegue. Mas sim, estamos todos à espera que isto vá passar

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Eu até tinha aqui apontado e disse todas as coisas que tinha aqui (risos).

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

4. 19/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

É elevada sim, nós estamos a trabalhar a partir de casa desde segunda-feira.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Sim, sim, foi.

- Que tipo de informações e orientações preventivas é que transmitiram para evitar o contágio?

Portanto, havia muitos *papers* colados nas paredes, havia emails, e foi também colocado um gel desinfetante em cada uma das salas de reuniões.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios (fábrica/lojas/laboratórios) da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (solução antisséptica de base alcoólica, doseador de sabão, toalhetes de papel, máscaras...)?

Hmm não... nas casas de banho sempre houve o sabonete líquido e os papéis, portanto para limpar as mãos. Mas essencialmente penso que foi o uso do álcool gel. Não foi necessário o uso de máscaras não, não.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Não, não.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Sim... não houve ninguém infetado no trabalho, mas houve alguém que esteve em contacto com um infetado, e, portanto, essa pessoa teve de imediato de quarentena. A pessoa fez o teste e deu negativo, mas pronto, foi de quarentena porque os testes às vezes podem um bocado inconclusivos. Mas... não houve nenhuma sala de quarentena, a partir do momento em que a pessoa vai para casa... não houve essa necessidade.

- E respetivamente aos colegas que tivessem tido contacto com essa pessoa, fizeram algum tipo de medida?

Foram de quarentena para casa também.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Sim, foram canceladas todas as viagens de ambiente profissional.

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Hmm... para o efeito de possíveis infetados não. O que é feito todos os dias é um ponto de situação com o management da empresa, e ao final do dia, o manager envia um email a todos os colaboradores como uma espécie de follow-up a indicar como está tudo neste momento.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Não, de indicação médica não.

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Sim, sim, desde segunda-feira. É possível aplicar o teletrabalho a todos os colaboradores.

- Consegue dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores em isolamento? E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Diria 100% sim. Já estávamos habituados, nós temos a flexibilidade de trabalhar a partir de casa, inclusive é uma vez por semana, a pessoa é estimulada a trabalhar desde casa. Se acontecesse alguma coisa, como foi agora, já estávamos habituados. Por isso... diria que está a funcionar bem.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Temos o computador com várias aplicações desde Skype, Microsoft Teams... temos feito reuniões normalmente, tudo online.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Eu diria que a nível de processos de recrutamento a coisa ficou um pouco em standby, e vai-se fasear claramente. Formações, avaliações... ainda não sei prever não.

- No que toca aos salários, seria possível manter o seu pagamento aos infetados pelo Coronavírus enquanto se encontram em quarentena?

Sim, iria manter, sim, sim.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Sim, nós temos o que se chama o *Business Flexibility Plan*, para o caso de haver alguma crise. E basicamente nós estamos organizados por... núcleos, um é o da informação, outro digamos que pode estar mais direcionado para a logística. Nós estamos organizados por áreas, e cada um é responsável por cada uma. Temos 5, 6 pessoas por cada área, e caso seja ativado o modo crise essas áreas terão de ser ativadas, feito ou não em paralelo com o trabalho do dia-a-dia, mas é claro que é dada prioridade.

- A empresa sente-se confiante com as medidas desenvolvidas e com as suas possíveis consequências?

Sim, sim, sim.

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Sim, sim, isso está.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Sim, sim, está tudo normal, temos reagido bem. Acho que têm também estimulado muito isso, nada com grandes alarmismos e sempre com precaução.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Hmm não... para já acho que foram estas.

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

5. 19/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Muito alta.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Sim, sim.

- Que tipo de informações e orientações preventivas é que transmitiram para evitar o contágio?

Exato, preventivas, seguindo as orientações da Organização Mundial da Saúde.

- Portanto, eram orientações relacionadas com o cuidado que os colaboradores deviam ter?

Exato, na higiene, evitar o contacto social, e pronto, basicamente esses processos principais.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (solução antisséptica de base alcoólica...)?

Exato, exato, álcool sim. Álcool para desinfetar as mãos, caso houvesse reuniões com alguém de fora havia máscaras para quem quisesse utilizar, e luvas também.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Hmm não, não. Não houve assim muitas reuniões, portanto... houve 2 ou 3, mas foi com poucas pessoas, portanto não houve necessidade. Também se fez algumas conferências, mas de resto não foi nada de especial. Não foi necessário alterar o plano de reuniões.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Até o momento não houve ninguém infetado. Nos escritórios, à medida que a pessoa tivesse qualquer sintoma, era logo aconselhada a ficar em casa para monitorizar, ou então deslocar-se a um hospital para despistagem.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Ahh sim. Quando começou a pandemia na China, todas as viagens para a Ásia foram canceladas. Entretanto, agora mais recentemente quando começou a disparar aqui na Europa... houve a implementação de teletrabalho. Mas no meu caso, agora estou em Amman, e pronto, ainda me desloquei, estou fora do país. E outro colega meu está na Turquia. Portanto estamos a ter os cuidados necessários, mas ainda saíram do país.

- E estas deslocações foram feitas ainda esta semana?

Hmm não. Quer dizer, o meu colega sim, viajou na segunda-feira. E eu viajei na sexta-feira passada. Agora vamos ver quanto tempo é que vou ficar por aqui. Só para ter conhecimento, agora a Amman esta semana fechou as fronteiras, portanto, nenhum estrangeiro pode entrar, nenhum cidadão pode sair. Portanto, estou aqui com reparações com um navio, e agora não sei quando é que as poderei concluir, ou se tiver alguma urgência não sei como é que poderei voltar. Mas pronto, vamos ver... Neste momento aqui há poucos casos, mas o problema mesmo está aí na Europa, portanto vamos ver.

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Não. A empresa vai enviando por email indicações diretivas da Organização Mundial da Saúde e pronto, é por email como se vai mantendo todos os colaboradores informados.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Hmm não, ainda não. Mas se calhar se houver evidência de uma pessoa infetada ou assim, a empresa vai dar todo o apoio para tentar resolver este problema o mais rapidamente possível.

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Sim, sim. A maior parte dos colaboradores tem acesso ao computador do trabalho por VPN sim. Outros não tanto... mas por email vão sendo contactos para as tarefas que for necessário.

- Conseguir dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores em isolamento?

Neste caso, agora estamos a 100%. Vá, vá, 90%. Agora neste momento se calhar estamos a 90%. Eu também não sei muito bem, como estou fora... não sei exatamente como é que... Sei que, pelos emails que vi, foi dada instruções para toda a gente ficar em casa. Mas claro que há sempre 2 ou 3 pessoas que precisam de estar no escritório, portanto, posso dizer que sim, 90%.

- E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Já é normal, pelo menos no meu departamento, termos acesso remoto para trabalhar em casa e quando estamos fora do país. Agora, para outros colegas meus sim, será a primeira vez.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Acesso à internet, por telemóvel, por portátil... Videoconferências não, mas sim, também é possível. Existe a possibilidade de continuarmos todos em contacto.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Ah sim sim. Portanto, toda a parte de recrutamento, mesmo o próprio funcionamento da empresa de trabalho diário com o pagamento de faturas, a parte burocrática está afetada sim. Neste momento por acaso não estamos a recrutar ninguém, mas é do próprio funcionamento da empresa. Portanto, estando toda a gente em casa e o processo burocrático paralisa licenciaturas, portanto, fica sempre mais complicado e estão a adotar-se novos procedimentos para continuar com o seu funcionamento.

- No que toca aos salários, é possível manter o seu pagamento aos infetados pelo Coronavírus enquanto se encontram em quarentena?

Sim, sim, penso que sim. Ainda não aconteceu, mas tenho quase a certeza que iria manter.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Hmm... não, acho que não. Está a ser novo para todos.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Portanto, agora estão-se a implementar as primeiras medidas e penso que, pronto, se calhar agora nos próximos dias ou semanas vai se ver como é que desenrola o normal funcionamento, e depois acredito que haverá uma otimização para tudo trabalhar de uma forma mais sólida.

- Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Sim, sim.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Sim, sim, as pessoas penso que têm reagido bem às mudanças que foram ocorrendo.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

De momento não estou assim ainda a ver nada... Como estou fora, não acompanho muito bem, e é também mais complicado.

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

6. 20/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

A perceção é muito elevada. De acordo com as orientações do Governo que foram comunicadas no dia 13, penso eu, empresa X para a qual eu trabalho hmm... eu estou à frente da equipa de Recursos Humanos, e nesse dia decretamos que tínhamos de desenvolver um plano de continuidade da gestão da empresa. Isto para dizer que, criando aqui algum contexto, que a X já tem um regime de teletrabalho muito bem implementado. O meu próprio contrato de trabalho é um contrato de teletrabalho. Esta empresa está em Portugal, mas está sediada no Reino Unido. Portanto, nós tínhamos de gerir duas realidades: a realidade que estava a acontecer em Londres, que não está na velocidade normal, e a velocidade em Portugal que já está muito acelerada. E eu no dia 13 estava em Londres, e a pedido do *Managing Director* Portugal, voltei para Portugal. Mas eu trabalho em Portugal. E isto foi antes de ser aplicado o plano, o meu Manager disse-me que deveria regressar para Portugal o mais rapidamente possível, o que era estranho para mim... atenção que a minha perceção de risco era muito diferente da que tinha a minha equipa de Portugal, porque eu estava lá há cerca de uma semana e o Governo apenas dizia que era ok, as pessoas podem reunir-se, sair à rua... Portanto eu estava um bocado a questionar, reticente em voltar, e estava cética em comunicar estas novas medidas, porque eu não acredito em alarmismos. Portanto, era uma realidade um pouco distante. O que é que aconteceu? Ao regressar para Portugal, apercebemo-nos que a situação era bastante diferente, e pusemos imediatamente um plano em redação. No dia 16 de março, penso eu... mas deixa-me confirmar, deixa-me ver aqui...

Portanto, dia 12 de março, o que aconteceu foi... voltando aqui a corrigir os factos: Eu estava em Londres, supostamente viria no domingo 15. O meu Manager diz-me no dia 12 "ok, aqui vai este documento que temos de pôr em prática, e deve vir embora o mais rapidamente possível". Portanto, eu fiz o *delay* de um dia apenas. Portanto, no dia 12 ao final do dia, foi enviado para toda a gente um plano de continuidade de gestão de negócio da empresa. Este plano foi imediatamente um indicador de que o risco era altíssimo para todas as nossas pessoas. E nessa altura, o que nós comunicamos às nossas pessoas foi que... elas deviam estar em casa, ou melhor, deviam optar, portanto foi uma sugestão, deviam optar por trabalhar em casa tal e como era a política da empresa, um regime flexível. Portanto, se o pudessem fazer, aconselhamos a que as pessoas o façam. Portanto vão ao escritório buscar aquilo que precisam para estarem preparados para a eventualidade de, se nas próximas 2 semanas não poderem sair de casa, tenham tudo convosco. Este plano, dado o risco que tem vindo a aumentar, foi revisto no dia 18, portanto, na quarta-feira. Foi enviado um novo *update* para toda a gente, em que se comunicava: 1. Não estamos já a sugerir, estamos a... é obrigatório as pessoas trabalharem a partir de casa; 2. O escritório do Porto, de Lisboa e de Londres está fechado; 3. E esta política de extensão de trabalho a partir de casa mantém-se até o dia 17 de abril, data sobre a que iremos fazer a revisão do plano. Ao mesmo tempo, todos os nossos clientes foram avisados que todas as nossas pessoas iriam continuar a trabalhar a partir de casa. Portanto, isto penso que responde à pergunta inicial. De forma simples, qual foi a perceção do risco? Muito alta (risos).

Entretanto já respondeu a algumas questões que tinha, mas depois se não se importar acho que voltamos a algumas mais à frente para detalhar mais um pouco.

Claro.

- Relativamente ao plano de comunicação, já me falou um pouco sobre o mesmo, mas eu gostava também de perguntar, que tipo de informações e orientações preventivas é que transmitiram para evitar o contágio?

Sim. Aliás, eu posso até falar um bocadinho das categorias em que este plano se foca. Portanto, o plano está a abranger todas as nossas pessoas, de todas as nossas geografias; contém indicações ou contactos para o Governo do Reino Unido e o Governo português; hmm... transmite como é que estas sugestões ou indicações se aplicam ao trabalho em Portugal e no Reunido; fala sobre como é que as pessoas devem abordar as reuniões internas, portanto sempre remotas, e somente num caso extremo em que é preciso uma reunião face-to-face é que tem que ser pedida autorização para isso acontecer; tudo o que são eventos públicos ou conferências organizadas pela empresa estão cancelados, portanto, apenas encontros ou reuniões online são permitidos, ou pelo menos encorajados por parte da empresa; tudo o que são viagens futuras que estavam marcadas, são canceladas, e tudo o que são exceções de viajar ou de... enfim, ter um encontro com um potencial cliente cara-a-cara, terá que ser verificado pela Chefe de Tecnologia e pelo *Managing Director*, portanto neste momento tudo o que está associado a face-to-face está cancelado...

- Uma das minhas questões era mesmo essa, se tinham criado algum limite de concentração de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...), mas sendo assim, sim, foi tudo reduzido ou evitado.

Exatamente, reduzido mesmo. Depois, temos também indicações sobre *personal wellbeing*, que tem tudo a ver com as indicações que a *World Health Organization* passou sobre a lavagem de mãos com frequência; evitar tocar nos olhos, na cara, na boca, praticar higiene respiratória; o que fazer se estamos a manifestar sintomas que conhecemos como a febre, a tosse, a dificuldade de respirar, e deixamos contactos; fazemos também a menção sobre as pessoas... o do dia 12 é mais leve porque diz às pessoas "recolham o material necessário para que possam estar preparados para a eventualidade de ser decretado um Estado que não vos permite sair de casa". E depois, participamos alguns cenários onde sejam necessárias medidas mais drásticas, como os fechos dos escritórios, que já aconteceu... o fecho dos escritórios dos nossos clientes, pedirem-nos restrições de viagens, que já aconteceu hmm... temos preparados também planos para toda a equipa de gestão, um plano de sucessão. No caso de eu ficar doente, quem é que pode assegurar as minhas responsabilidades mais diretas, mais prementes. Isso é outra coisa que também toda a gente teve de fazer.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários?

Foram colocadas as garrafas de desinfeção, ou seja, o álcool gel. Foi colocado, não era algo que não estava previsto. Relativamente a máscaras não foi necessário, mas desde que comunicamos no dia 12, toda a gente praticamente ficou em casa porque a política de trabalho já era bastante orientada ao trabalho remoto. Portanto, na indústria onde estamos, a tecnologia, a minha empresa desenvolve software, e toda esta indústria digital está muito habituada a fazer *remote work*. Aliás, se falares com mais pessoas da indústria, elas vão dizer-te a mesma coisa, o hashtag é *remote first*. Portanto, primeiro de tudo *remote*, depois podemos fazer coisas face-to-face. Mas isso para dizer que não foram necessárias nem máscaras, nem luvas, nem outros métodos de proteção pessoal.

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Sim. Então nós usamos o *slack* como forma de comunicação interna, como muitas outras empresas utilizam. E criamos um canal que se chama "*Business Continuity*", onde as pessoas podem colocar questões. E criámos um email que se chama "*leadership*", para onde as pessoas podem comunicar, ou melhor, nós fizemos o anúncio desse email com o intuito das pessoas comunicarem se fizerem viagens planeadas pessoais, devem-nos alertar. Por exemplo, temos dois colaboradores que tiveram estas situações recentemente, pelo que nos disseram o que é se passou: um colaborador nosso do escritório de Londres que é alemão, a decisão dele foi voltar para casa para a família. Porque estar em Londres, em isolamento sozinho na visão não era uma circunstância confortável para a saúde mental dele. Portanto neste caso, o que ele fez foi avisar-nos que estava na Alemanha em isolamento voluntário. Portanto, as pessoas vão comunicando aquilo que estão a fazer em prol da sua saúde e da dos que o rodeiam.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Não houve essa necessidade, ainda não criamos esse Comité.

- Ia questionar acerca do trabalho remoto, mas neste caso já compreendi que há bastante disponibilidade e que tem sido realizado. Mas a percentagem de trabalhadores que se encontra neste momento em isolamento, diria então que é o 100% na sua empresa?

Sim, sim, diria que é 100%. Neste momento não há colaboradores que necessitem de ir ao escritório.

- E em termos de esforço para a empresa, como estava a dizer, também já não supõe muito porque já estavam habituados ao teletrabalho.

Correto. Eu diria que o esforço é 0, porque já tínhamos as ferramentas e os hábitos de trabalho já estavam orientados para este tipo de configuração de trabalho. E tem sido bastante fácil manter a comunicação. No nosso caso usamos o Slack com muita utilização, o Zoom, que já utilizávamos, usamos o (...) para fazer anúncios para toda a empresa...

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Eu penso que não foram afetadas, em termos processuais, porque assim já existia. Nós não fazemos entrevistas presenciais. Era sempre tudo online, até mesmo a assinatura do contrato, existe uma aplicação legal para isso. Portanto, acredito que não.

- Relativamente às estratégias de pagamento, seria possível manter o pagamento aos infetados pelo Coronavírus enquanto se encontram em quarentena?

Sim, sem dúvida.

- Já tinha mencionado que existia anteriormente na empresa um plano de continuidade de negócio, o mesmo estava preparado para responder ao cenário de um surto viral ou teve mesmo de ser criado?

Sim, foi algo que teve de ser criado, de um dia para o outro.

- A empresa sente-se confiante com as medidas desenvolvidas e com as suas possíveis consequências?

Acho que antes de nos sentirmos confiantes, tínhamos de dar uma resposta às questões que estão a surgir, à continua ansiedade que estava a dar lugar nas nossas equipas... e isso foi um esforço condensado a toda a equipa para redigirmos um documento que interessasse essas

preocupações. Confiantes não nos sentimos, mas também estamos sempre na disponibilidade, como parte da cultura da empresa, de melhorar continuamente ao longo do tempo. Portanto, se recebermos feedback no sentido de "olha eu acho que esta parte não está a alcançar aquilo que nós precisamos", a cultura da empresa o que nos diz é "ok, vamos melhorar". Nada é estático, e eu tenho a certeza que este plano, daqui a 2 semanas quando o revisarmos, vai ser muito diferente da redação que apresenta agora.

- Portanto, diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Correto.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Acho que sim, porque os vejo preocupados também. Vão contactando uns com os outros, criam iniciativas interessantes, como por exemplo, ao almoço hmm... temos todos um almoço remoto onde toda a gente mais liga a sua câmara e almoçamos todos juntos.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Não... acho que não houve muita mudança nos costumes ou nas práticas que já existiam. Esta do almoço é interessante, essa foi mais orgânica, sem se calhar o dedo da gestão, as pessoas vão partilhando fotos da sua *work station*, ou com os filhos, ou com o gato que está em cima do computador (risos)... esse tipo de coisas. Portanto, se calhar vão mais documentando o seu dia-a-dia para criar mais proximidade com quem trabalham, no fundo.

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

7. 20/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Neste momento eu acho que tem uma perceção do potencial perigoso do vírus, e acho que a preocupação é grande.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Quando o vírus estava no outro continente, na Ásia, não houve comunicação, conversas de corredor só. Só se começou a ouvir alguma coisa quando o vírus chegou à Europa. Começou-se a falar que talvez tivéssemos de ter um plano de projeção, mas a primeira comunicação só começou depois de se agravar a situação em Itália.

- Que tipo de informações e orientações preventivas é que transmitiram para evitar o contágio?

Inicialmente as informações que a DGS transmitia, ou seja, a lavagem das mãos, evitar tocar com as mãos na cara, tentar evitar o contato social... as informações normais preventivas. Mas rapidamente em 2 dias sensivelmente, a situação passou para uma comunicação de estar a tentar colocar todas as pessoas em teletrabalho; que começaram a tomar medidas nos escritórios; que estavam a tentar localizar os departamentos essenciais da companhia para tentar dividi-los, para que se houvesse um foco de contágio, não pegasse a todos... Posso dizer que isto aconteceu, não nesta semana, mas na semana anterior.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, máscaras, luvas...)?

Já existiam sim, os desinfetantes, o gel desinfetante ou o álcool... mas foram reforçados, e colocaram-se mais visíveis, de forma a pedir fosse utilizado pelos clientes que entrassem no escritório. Relativamente a máscaras ou luvas, enquanto eu estive no escritório não.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Sim. Eu já estou em teletrabalho desde sexta-feira, ou seja, faz hoje uma semana desde o primeiro dia em casa. E em termos da Direção, as reuniões passaram a ser maioritariamente via videoconferência, a partir de segunda, terça feira.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Para já, que tivéssemos conhecimento, não tivemos ninguém infetado. Mas as informações era que se houvesse alguém que desconfiasse apenas, que não tivesse confirmação, que contata-se de imediato uma espécie de departamento onde as pessoas têm a responsabilidade da segurança da companhia. E pronto, ordens de contactar de imediato, e a pessoa já não se apresentava, ou seja, teria de ser automaticamente isolada. Tínhamos uma sala, que é onde

fazemos as reuniões e formações e, se houvesse alguma desconfiança, era para essa sala onde a pessoa se dirigia. Mas eu estou numa loja aberta ao público, o que é diferente da Sede, porque tem a parte aberta ao público e tem a parte de retaguarda da gestão, na área comercial. E também não vou muito ao escritório, por norma vou à segunda-feira e à quinta, ou à segunda e sexta. Por isso, também há aqui algumas questões que eu posso não saber. Mas a informação que tenho, mesmo na própria Sede, havia 2, 3 salas creio eu disponíveis para isolar alguém se fosse necessário.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

As viagens profissionais foram canceladas, ou seja... a nossa Sede é em Portugal, mas a casa-mãe é em Espanha. E temos alguns espanhóis em Portugal, em cargos, por norma, de Administração e Direção e... essas viagens foram canceladas, inclusive o Diretor Comercial que à partida vai ficar uns tempos sem ver a esposa, porque a esposa está isolada em Espanha, e ele está isolado em Portugal. E pela informação que tenho, todas essas viagens foram todas canceladas rapidamente, ou seja, desde segunda que não se fazem viagens. E quem estava em lazer, por exemplo o Diretor de Marketing que, estava salvo erro no Egipto, quando voltou foi logo automaticamente para uma quarentena voluntária. Com as nossas diretrizes, obviamente, mas ele próprio assumiu essa quarentena.

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Creio que talvez haja algum contacto. Eu tenho estado em articulação com o meu Diretor, quando é necessário. Mas é capaz de haver algum contacto, mas sinceramente não sei, é possível que sim.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Nós temos um Departamento de Segurança que é o que está preparado para situações de crise, resolvem os simulacros de sismo, incêndios e por aí... e esse é o Departamento que está mais disponível para esse tipo de monitorização.

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Desde terça-feira que temos os colaboradores todos em trabalho remoto, eu fui um pouco antes. As únicas exceções terá sido os últimos a abandonar o barco, a Direção, que ainda esteve na quarta-feira na Sede, e é possível que continuem a ir alguns colaboradores à Sede tratar de alguma coisa. Mas desde terça-feira que conseguimos colocar quase 300 pessoas em trabalho remoto. E mesmo em termo de peritagens, desde segunda-feira estão a ser feitas por fotografia: as oficinas enviam as fotografias, e os peritos fazem a peritagem. Eu nunca pensei sinceramente que em 3 dias ia ser possível colocar 300 pessoas em casa, há algumas com computador próprio, outras com computador que já era da empresa, que é o meu caso... mas de facto neste momento estão todas as pessoas a trabalhar em casa, 100% sim.

- E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Para mim muito sinceramente não tem sido esforço nenhum, porque como sou Gestor Comercial, dou assistência comercial a uma série de mediadores, agentes, parceiros e... por uma questão de gestão pessoal, muitas vezes já faço esse trabalho de forma remota. Ou seja, reunimos à segunda-feira para tratarmos das diretrizes e o planeamento semanal, e por norma passo esse dia no escritório. Mas depois os outros dias por norma, faço as reuniões no exterior com os meus peritos, parceiros, e sempre que tenho necessidade, não tenho obrigatoriedade de ir para o escritório, e faço a gestão a partir de casa. Portanto, aquilo que é tratamento de

emails, coisas mais administrativas... faço essa gestão remota, pelo que já estava mais ou menos preparado. Portanto, tinha algumas regras próprias para ter mais eficácia nesse tipo de coisas, mas a mim, pessoalmente não me está a prejudicar... sem tirar a parte mais emotiva, que neste momento todas as pessoas temos. Sem tirar isso, em nada me está a afetar o trabalho.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Sim, essencialmente Skype, videochamadas por Whatsapp...

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Processos de recrutamento neste momento foram cancelados. Nós por norma só recrutamos via presencial, acho que é o método mais eficaz. Em termos de processos de avaliação, continuamos a fazê-los, de forma online. Ou seja, as chefias estão a fazer avaliação online, as pessoas que estão a ser avaliadas fazem a análise daquilo que foi dito, discordam ou concordam... Portanto aí não ficou nada afetado, já era feito através uma plataforma online.

- Relativamente às estratégias de pagamento, seria possível manter o salário com normalidade aos infetados pelo Coronavírus enquanto se encontram em quarentena?

Eu acho que neste momento alguém que esteja infetado consome a baixa da Segurança Social, creio eu. Em todo o caso, não posso dizer com certeza. Mas se houvesse uma situação de infeção, a X iria assumir a 100%.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

A X tem um plano de continuidade de negócio e daí, claro que estarmos a ser afetados, mas não tão prejudicados. Eu diria que um cenário como este talvez nunca tinha sido considerado, creio eu. Ou seja, chegarmos a este ponto nunca tinha sido considerado. Agora, tínhamos um plano de continuidade de negócio em caso de uma crise que tivesse de colocar os funcionários em situação de trabalho remoto. Para aquilo que é sermos prejudicados, saímos porque não contávamos com viver uma situação destas, a pesar dela ser esperada, mais tarde ou mais cedo. Para aquilo que é o setor segurador, é impossível nós não sairmos prejudicados porque os nossos colegas deixam de conseguir fazer reuniões com clientes, e neste momento a minha função é conseguir arranjar outras oportunidades ou tentar fazer outro tipo de tarefas que no dia-a-dia são mais difíceis de gerir. Por um lado, não anulou apólices para se fazer à concorrência, por outro lado também não se anulou na concorrência para se fazer negócio connosco. Mesmo as empresas recém-constituídas que queiram fazer, que tivessem ideias para fazer seguros, neste momento o menor dos problemas das empresas que foram constituídas recentemente é gastarem dinheiro em seguros. Eles próprios estão a lutar pela sobrevivência no mercado de trabalho na pior altura que poderiam ter aberto. Por isso, o negócio, na minha rede passou de 40 apólices diárias, para uma média de 3 apólices novas diárias.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

A empresa teve confiante, mas eu estava à espera de mais comunicações por parte da Direção, algumas balizas comerciais, neste momento não temos tido. Mas (...) eu acho que essas pessoas que têm familiares em Espanha (...) encontrar, é normal que haja aqui um processo de adaptação (...) e profissional também, o que quer dizer que de facto as coisas estão difíceis.

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

O plano é analisado e revisto diariamente. Eu creio é que o ... de funções é que tem sido mais difícil neste momento, é mais complicado para dar continuidade ao plano de negócio.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Tenho a certeza que a maioria dos operadores de mercado, todos eles, estão a fazer exatamente o que a X está a fazer. A X foi a primeira que conseguiu colocar toda a gente em trabalho remoto. Mas todos eles o fizeram, não fecharam portas, tentaram colocar pessoas em casa. Depois, as estratégias de comunicação cada um tem a sua. Neste momento, a X tem por defeito na comunicação Comercial, portanto não numa linha tão crítica mas sim em tom de (...) ou alguma confusão, dúvida, dificuldade... Outros fazem uma comunicação completamente estúpida, desculpe o termo, porque neste momento não se pode fazer uma comunicação sobre *players* que nós temos no mercado. E continuam a fazer uma comunicação por email como se não existisse uma crise e neste momento isso é pretensioso a curto, médio e longo prazo. Os colegas estão tão preocupados ou mais preocupados que nós, eles vivem de comissão daquilo que vendem, e neste momento a comunicação que lhes é feita é como senão houvesse uma crise e... isto é completamente ridículo de se fazer, porque eles estão tão afetados psicologicamente como nós, como toda a população, e ainda estão a repetir uma operação para fazer algo que é impossível de conseguirem fazer (...)

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

A empresa tem uma atitude mais ou menos profilática desde o início, rapidamente conseguimos colocar as pessoas em teletrabalho como estratégia mundial, pelo que penso eu, conseguimos não ter ainda nenhum foco. Depois a estratégia de acompanhamento diversa, existem as divisões, como pessoas como eu, que fazem uma motivação de (...) que é cada um tem uma estratégia de forma a conseguir chegar aos colegas que têm, de forma a que eles não desanimem, e conseguirem passar para o pós-pedido. E temos tentado incentivar os colegas através de comunicações por *Whatsapp* em grupos fechados, em que só eles é que possam ver a informação. (...) Cada um tenta depois implementar as suas estratégias, que muitas delas podem estar completamente erradas, outras serão muito assertivas, mas pior do que não errar com as estratégias neste momento, é não fazer estratégia nenhuma. Temos cada um de fazer aquilo que nos compete. Para mim ter os meus filhos em casa não está a ser nada negativo, muito pelo contrário, estamos a animar-nos mutuamente. O complicado é ter efetivamente de gerir a fase de adaptação, que não é uma adaptação só física, mas também emocional, psicológica.

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

8. 21/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Acho que é bastante elevada e, portanto, têm agido em conformidade com as recomendações que são feitas pela DGS. Acho que não perceberam logo a gravidade, mas a partir de dia 16, portanto segunda-feira desta semana que passou, acho que realmente começaram a perceber o risco que estava envolvido.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Ahm não não, logo nessa fase inicial não foi implementado nenhum plano, não houve assim nada de novo no nosso Centro.

- Não foram transmitidas nenhum tipo de informações e orientações preventivas para evitar o contágio?

Hm... no início de março tivemos uma colega nossa a viajar para Espanha, e sei que uma das nossas Coordenadoras questionou a nossa Entidade Patronal: se devíamos ter algumas precauções, se a colega eventualmente devia ficar em isolamento... e nessa altura, que eu penso que foi na primeira semana de março, não obtivemos resposta alguma a nível de contenção ou isolamento. Portanto a colega foi trabalhar normalmente. Eu acho que depois foi tudo também muito gradual. Ahmm acabámos por ter uma formação sobre um plano de contingência já só no dia 12 de março, aí fomos sim todos do Centro convocados para uma formação dada por um enfermeiro com o intuito de dar mais informações sobre este vírus. A nível mesmo do plano de contingência, as informações eram sobre a identificação dos locais de cada edifício onde se deveria colocar as pessoas em isolamento em caso de suspeita de infeção, e depois todas aquelas medidas da lavagens das mãos, e todas aquelas regras de higiene como tossir para o cotovelo... Portanto, foi mais nessa formação de dia 12 de março que ficámos a perceber um bocadinho mais a gravidade da situação. O próprio enfermeiro também ele começou a enquadrar a situação, começou a dizer que os exames eram devastadores, os raios X, os TACs que eram feitos aos doentes... E acho que até esse dia estava muita gente sem noção do perigo. Mas através do email não recebemos nada não, eu acho que próprio enfermeiro terá ficado de nos enviar depois informação, mas não chegou a fazê-lo, foi só mesmo a formação que tivemos.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, máscaras, luvas...)?

Bom, anteriormente, nem até essa semana... Portanto, eu vim para casa na sexta-feira, foi o meu último dia de trabalho no dia 13, e até essa altura não havia nada disponibilizado, pelo menos na minha valência. Ahm porque o nosso Centro tem várias valências, tem lar, centro de dia, da escola de música, ATL... O meu serviço em específico é do rendimento social de inserção, nós acompanhamos famílias carenciadas que estão a receber a prestação da Segurança Social.

E até dia 13 pelo menos não havia nada à nossa disposição, nem gel, nem máscara, nem luvas... nada, não.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Não formalmente. Nós a partir de quinta-feira à tarde, dia 12, começámos a perceber que muitos serviços estavam a cancelar os atendimentos presenciais porque trabalhamos na área social e em contacto direto a nível de atendimentos, visitas domiciliárias... E nesse dia começámos a perceber que havia Juntas-de-Freguesia a referirem que as colegas da Ação Social já não iriam realizar mais atendimentos, que estariam a cancelar todos esses encontros. Portanto começámos a perceber que seria melhor começar a desmarcar as concentrações, os atendimentos presenciais que tínhamos marcado, as visitas... Ahm eu na sexta-feira ainda fiz alguns contactos presenciais, mas já com ideia de cancelar tudo o que estaria previsto para a semana seguinte, a semana que passou.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Sala de isolamento, foi o que nos disseram. Portanto, tendo percebido que estaria infetado no local de trabalho deveríamos colocar-nos na sala de isolamento e depois as coordenadoras iriam acionar o plano de contingência com a nossa Coordenadora de Ação Social, que eu penso que entraria em contacto com a linha SNS24. E, portanto, já não seria permitida nenhum tipo de deslocação à pessoa para o local de trabalho.

- E respetivamente aos colegas que tivessem tido contacto com essa pessoa, também teria de seguir algum procedimento?

A nível de orientações, eu penso que na formação referiram que a pessoa devia ficar em quarentena sim, se tivesse estado em contacto com alguém infetado ou com suspeita de estar infetado. Também foi dito que se estivéssemos em casa, mas houvesse algum tipo de suspeita, era para ficar em casa, portanto nem pensar na hipótese de regressar para o local de trabalho

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Sim, nós fazemos percursos pequenos, tudo dentro do Concelho de Y. Quinta-feira à tarde, ainda sem grandes orientações específicas a nível superior, começámos todas a achar que era importante começarmos a cancelar os compromissos. E portanto, tanto a nível dos atendimentos, como de visitas domiciliárias, desmarcamos. Confesso que já tínhamos coisas combinadas para sexta-feira que não conseguimos desmarcar e que era realmente importante dar seguimento. Portanto, na sexta-feira ainda fizemos atendimentos, visitas domiciliárias já não. E daí para à frente ficou tudo sem efeito.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Hmm não, não... Quer dizer, foi disponibilizado um contacto que já tínhamos, da nossa Coordenadora do rendimento social de inserção do Centro. Isto porque nós, enquanto equipa do rendimento social de inserção, somos trabalhadores do Centro Social e Paroquial de X, mas o nosso Centro tem um protocolo estabelecido com a Segurança Social. Ou seja, a nossa entidade empregadora é o Centro, mas nós trabalhamos para a Segurança Social e, portanto, estamos sempre aqui dependentes de orientações das duas partes. Ahmm e nós na sexta-feira tentámos também da parte da Segurança Social quais as medidas que devíamos tomar, mas ao

início não foi nada muito claro... não devia ser, mas acho foi tudo um bocadinho inesperado para toda a gente, e inclusivamente da parte da Segurança Social não conseguimos obter assim muitas respostas.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Hmm que eu saiba não. É possível que isso tenha acontecido a nível da valência do lar, porque percebemos na formação que tivemos que se entrássemos numa fase de mitigação, todas as valências ficariam suspensas exceto o lar, que teria de continuar a trabalhar e prestar os cuidados dados aos idosos.

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Sim sim, mas foi também uma situação muito confusa ao início. Eu na sexta-feira quando vim para casa, supostamente viria para casa ao abrigo da medida de apoio extraordinário às famílias, porque a escola do meu filho fechou e, portanto, viria para casa ficar com ele. Entretanto ahmm... não tivemos mais contacto nem por parte da Segurança Social, nem por parte mesmo do nosso Centro, acho que isto foi um bocadinho confuso também para toda a gente. E na segunda-feira, nós começámos a pesquisar. Houve uma colega que nos enviou um artigo do Jornal de Negócios que referia que o teletrabalho poderia ser sugerido e aplicado sem que houvesse acordo das duas partes, do trabalhador e a entidade patronal, desde que fosse aplicado às nossas funções. Depois procurámos o Decreto-Lei ahmm... e sugerimos então no dia 16, superiormente, que fosse aplicado no nosso caso. O mesmo foi aprovado na terça-feira dia 17, portanto, foi aprovado para todas nós o teletrabalho até dia 9 de abril. Sendo que poderá ser renovado não é, esta data. O que nós temos de salvaguardar, é continuar a acompanhar os nossos utentes todos e responder em casa a alguma emergência social, alguém que fique sem casa, por exemplo... pronto, isso temos de continuar a assegurar e manter aqui alguns apoios sociais que sejam precisos assegurar nesta fase, porque realmente as nossas famílias são muito carenciadas e agora se calhar ainda mais o vão sentir.

- Conseguir dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores em isolamento?

Confesso que não sei como é que estão a funcionar as outras valências... mas na nossa, em que somos 12 pessoas a trabalhar, está uma a trabalhar lá, mas porque é mais compensatório. Ou seja, o marido que é profissional de saúde ficou em casa com os filhos, e a colega preferiu manter-se a trabalhar no serviço, o que acaba a nos ajudar a assegurar alguma coisa que seja necessária ser feita presencialmente. Nós no rendimento social de inserção temos que assinar todos os anos um contrato com os utentes, e a colega esteve a assegurar esta semana o serviço, não só a questão das assinaturas. Portanto nós fazemos o atendimento por telefone, enviamos o documento à colega, que imprime e só assina com os utentes, e mesmo assim, na minha opinião, constitui um risco para ela. Não sei se a colega se manterá no serviço ou não nos próximos dias, também houve orientações novas agora relativamente ao rendimento social de inserção, acho que vão começar a renovar os contratos automaticamente, também para que não seja preciso a assinatura presencial. Portanto estamos aqui a aguardar mais orientações.

- E isto representa um esforço, terem tantas pessoas em isolamento a trabalhar desde casa?

Eu acho que não, tem sido viável. Ahmm portanto, nós conseguimos contactar os utentes da mesma forma, identificar necessidades... continuamos por exemplo a procurar habitação ou centro de acolhimento, podemos fazê-lo remotamente, conseguimos articular com os parceiros porque muitos deles também estão em teletrabalho, mas estão contactáveis. E portanto, eu acho que até este momento tem sido perfeitamente viável e funcional, tanto a nível telefónico, temos acesso direto à nossa aplicação em casa da Segurança Social. Não sei se depois não

poderá surgir depois outras situações que necessitem de mais acompanhamento. Mas até agora não penso que tenha sido uma grande sobrecarga à empresa.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Na minha equipa, portanto, nós somos duas equipas de RSI, somos 6 elementos e criámos logo um grupo de teletrabalho no Whatsapp. Ahm... coisas mais elaboradas, falamos por email, temos o Outlook, temos acesso à plataforma da Segurança Social, portanto podemos aqui ter acesso a todos os processos, e falamos telefonicamente.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Bom, recrutamento eu penso que neste momento não estaria a decorrer nenhum para nenhuma valência, penso eu. Planos de formação que eu tenha conhecimento não foi nada cancelado. Avaliações de desempenho, na verdade é que já estamos há algum tempo a falar em alterar os modelos de avaliação e para já só tinha havido reuniões entre as coordenadoras para fazer algumas alterações, das quais ainda nem temos conhecimento. Portanto, nem sei se este ano já se iria avaliação de desempenho, que noutros anos anteriores tem ficado em suspenso, nem tem existido há 2 anos (risos).

- Relativamente às estratégias de pagamento, seria possível manter o salário normal a alguém infetado enquanto se encontram em quarentena?

Não faço ideia... a única coisa que posso dizer é que muitas de nós viemos para casa no dia 13, no âmbito daquela medida do apoio à família. E, portanto, assim receberíamos 66% da nossa remuneração. Ahmm a última informação que tivemos do nosso Presidente do Centro, é que ele se propunha a pagar-nos o mês de março a 100%, independentemente de depois requerermos este apoio à Segurança Social ou não.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Ahm não faço ideia, não me parece, mas é um juízo de valor que eu estou a ter assim sem ter informação suficiente para afirmar. Pelo menos nunca se falou, mesma nas ações de formações que nos vinham a propor nunca foi nada ao encontro de uma situação destas, foi um bocadinho imprevisível.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

A nível de teletrabalho percebemos que da parte das nossas coordenadoras existiu um certo desconforto ao início ahm... alguma inquietação, se isto seria viável, se não, como é que iríamos assegurar o acompanhamento dos beneficiários, acho que hou algumas questões. Eu penso que para já estamos todas a pensar que pode ser viável sim, como todos os constrangimentos que traz estarmos em casa a trabalhar com filhos... Eu lembro-me que a minha chefe na sexta-feira dizia "Mas como é que vão medir o tempo que passaram a trabalhar? Ou como é que isso vai ficar registado?". Pronto, havia aqui alguma insegurança com esta questão toda, mas neste momento já todas percebemos que temos de readaptar os horários. Quem está com o marido em casa também tem de trabalhar por turnos ahm... há coisas que eu tenho feito à noite, depois de jantar, os registos por exemplo. Mas acho que no todo, funciona bastante bem porque as pessoas não deixaram de ficar acompanhadas e conseguimos atender às suas necessidades. Entretanto a Segurança Social já se pronunciou, e reforça a importância de termos tudo informatizado na aplicação informática para dar conta do acompanhamento, das articulações,

dos encaminhamentos que estamos a fazer... mas isso também faz sentido, que haja algum tipo de registo com o nosso trabalho.

- Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Na verdade, desde dia 17 quando foi feita a aprovação do teletrabalho, não tivemos mais comunicação formal por parte da instituição. Ahmm mas pronto, já nesse seguimento da aprovação era em concordância com o que a DGS estava a preconizar. Nós realmente gostaríamos de ter aqui o parecer da Segurança Social de uma forma mais concreta sobre o que podemos fazer com os utentes e de que forma é que podemos agilizar as aplicações... mas na prática ainda não temos nada escrito, nada formal da parte da SS. Eu penso que no final da semana já houve algum tipo de troca de informação entre as nossas coordenadoras e a coordenadora da Segurança Social, e aguardamos na segunda-feira ter algum tipo de orientações escritas a nível de orientações de trabalho.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Os colegas acho que sim, como disse anteriormente as coordenadoras acho que ficaram um bocadinho inseguras inicialmente. Mas penso que estando já as duas a trabalhar em casa e junto da família, já perceberam que é viável, ou pelo menos uma solução melhor do que outra, de termos de voltar ao serviço com contacto das pessoas

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Ahm... assim de repente acho que não.

Dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

9. 23/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Neste momento estamos todos a trabalhar de casa, portanto é zero em relação ao facto de se trabalhar na empresa.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores? Sim.

- Que tipo de informações e orientações preventivas é que transmitiram para evitar o contágio?

Transmitiram as informações que circulam em todo o lado, com os cartazes, com a colocação de gel na entrada, nas casas de banho, na cozinha... terem deixado as janelas e as portas abertas para ventilar... hmm terem promovido o afastamento social, ou pelo menos terem avisado sobre isso. Pronto, e terem enviado comunicação geral sobre os planos que poderiam fazer caso a situação piorasse, como veio a acontecer.

- E esta comunicação era feita através de email...? Por email sim.

- Estava antes a mencionar que foi colocado álcool gel no escritório. Já existiam anteriormente?

Já havia gel desinfetante na casa de banho. Depois é que colocaram também na entrada, para as pessoas, a primeira coisa que fizessem quando entrassem fosse desinfetar as mãos.

- E foram utilizados mais alguns equipamentos de precaução de higiene e sanitários (máscaras, luvas descartáveis...)? Não, não, isso não.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Não, porque eles puseram toda a gente a trabalhar de casa na semana passada, e houve outros que ainda foram antes. Foi um processo faseado. Nessa altura as coisas ainda não estavam tão más cá em Portugal, portanto, possivelmente ainda haveria menos de 200 infetados em todo o país.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa?

Sim, eles estabeleceram uma sala de quarentena, de isolamento. E foram dadas instruções para todas as pessoas, que o anunciassem e fossem diretamente para a sala e contactassem os Serviços de Saúde. Mas nunca houve nenhum colaborador felizmente que tenha tido necessidade de a usar.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Ahh... não, na altura não havia. Foi muito recentemente que eles fecharam a fronteira, e esta imposição na altura não era uma questão. E também não havia muitas viagens a fazer, a maior parte das pessoas que trabalha ali não viaja, só às vezes recebemos uma visita ou uma hierarquia mais elevada é que pode ir a Inglaterra, mas é raro, não é uma coisa frequente. Penso que a última viagem terá sido há 3 semanas.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Temos o contacto dos nossos managers, os nossos superiores, portanto podemos ligar-lhes diretamente. Mas partindo do princípio que eles mandaram toda a gente a casa e que ninguém tinha sintomas suspeitos, embora isso é relativo, devido ao período de incubação do vírus. Mas pelo que era conhecido, antes de enviarem as pessoas para casa estava tudo bem, não havia ninguém que estivesse doente.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação? Não, que eu saiba não.

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Sim, eles fizeram-nos fasear muito rapidamente, em 3 dias, para ver se aguentava. E tendo sido bem sucedido, e tendo visto o escalar da situação, permitiram que toda a gente trabalhasse desde casa.

- Conseguir dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores em isolamento? E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Sim, no escritório de Lisboa é 100% e penso que no de Inglaterra também, deve andar à volta disso.

Sendo uma situação de contingência, tiveram de se ajustar, eles não sabiam como é que iria resultar. Mas está a resultar bem.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

O pc e uma ligação normal à internet. Nós temos um programa para videoconferências, mas nunca usamos isso, só utilizamos uma vez. Desde que estamos em casa, esse programa permite-nos comunicar por mensagem, uma espécie de *whatsapp* específico, e é assim. Mas cada pessoa sabe o que fazer e existe uma grande independência nos colaboradores.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Bem, eu penso que desde o momento em que deixou de haver um contacto pessoal ahm... pode ter afetado, embora também não sei o que é que estava a acontecer ou quais eram os planos, ou se estavam a recrutar. Mas temos que assumir que tudo o que envolva contacto pessoal agora em período de quarentena, pode afetar qualquer empresa. Mas nesse caso, acaba por haver uma vantagem se a empresa não tiver essa necessidade no presente, ou se puder adiar. Mas sobre isso especificamente não lhe posso dizer, eu parto do princípio que eventualmente sim.

- No que toca aos salários, é possível manter o seu pagamento aos infetados pelo Coronavírus enquanto se encontram em quarentena?

Eu penso que se a pessoa tiver sido infetada, entraria de baixa e, portanto, seria seguido o plano normal da baixa.

- Sabe se já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Eu penso que de surto viral especificamente não. Penso que haveria em termos de falha mecânica, ou avaria dos sistemas informáticos, ou quebra da comunicação internet, sobre isso sim. Sobre uma pandemia, que eu saiba (posso estar enganado e não saber), mas que eu saiba não. Mas acho que reagiram muito bem às instruções que o governo deu.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Sim, eu acho que a empresa neste momento está a trabalhar a 100%

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Sim, eu acho que a partir do momento em que eles perceberam que conseguem trabalhar 100%, eles divulgam notícias e possíveis ajustamentos a processos tendo em conta a forma como o Covid pode estar a afetar os nossos clientes, e é isso.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Eu acho que sim, embora não estou com eles, e embora o meu trabalho não requer que eu fale com eles, ou esteja em permanente contacto. Tenho de estar em contacto com os clientes que me são atribuídos. Mas eu penso que sim, toda a gente procurava ter um certo distanciamento. E parto do princípio que todos estão a cumprir as regras e são responsáveis, mas é uma suposição que eu faço tendo em conta aquilo que eu conheço das pessoas.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Bem, eu acho que eles fizeram o que tinham de fazer, era a única solução: ou pôr as pessoas a trabalhar de casa ou suspender a operação. E nesse aspeto acho que eles se saíram bem, e também tiveram a disponibilidade e a colaboração das pessoas.

Do ponto de vista da empresa as medidas estão a resultar. Penso que os trabalhadores, a maior parte de nós preferia ir trabalhar normalmente, mas tendo em conta a colaboração que todos temos de dar é normal, é o que tem de ser.

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

10. 23/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Bom, a perceção de risco é alta. E nós, se calhar não logo desde o início tivemos essa perceção, mas quando percebemos o aumento de infetados em Portugal, começamos desde logo a tomar algumas medidas. E a partir também do momento em que o Governo obrigou as empresas a colocar um plano de contingência, nós começamos de facto a ficar mais atentos. Mas eu diria que neste momento sim, é elevada.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Ahm não, não.

- Não foram transmitidas nenhum tipo de informações e orientações preventivas para evitar o contágio?

Nós só fizemos isso quando saiu o plano de contingência, que foi na fase em que fomos obrigados a defini-lo, e aí sim nós partilhamo-lo com toda a gente e trocámos algumas informações sobre como é que se poderiam prevenir. Isto foi comunicado se não estou em erro na primeira ou segunda semana de março.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, máscaras, luvas...)?

Não havia anteriormente, mas foram colocados após a definição do plano. De prevenção colocámos no escritório só mesmo o álcool gel, na entrada de cada piso, e como não conseguimos arranjar porque estava esgotadíssimo, os suportes para colocar os desinfetantes na parede, tivemos de os colocar na entrada, logo a seguir à porta. As máscaras nós não conseguimos, não conseguimos comprar mesmo.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Não. Deixa-me só confirmar, porque não fui eu que fiz o plano de contingência, apesar de ter ajudado, mas não me recordo se nós definimos... acho que só definimos limites na questão das reuniões.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Bem, nós se detetássemos alguém que estivesse nesse momento no escritório, nós tínhamos um espaço de isolamento que estava equipado com comida, água e era suposto estar também com a máscara, mas nós não conseguimos arranjar... e portanto, a ideia era que se houvesse

alguém detetado no escritório, seria colocado nesse espaço de isolamento, seria contactada a linha SNS24 e ficaria ali a aguardar até indicação para saber se não haveria problema ou se a pessoa era logo mandada para casa de quarentena. Essas eras as indicações que tínhamos.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Ahmm foram recomendadas viagens estritamente necessárias nos projetos. Nós deixámos de fazer viagens provavelmente no período em que começámos a fazer teletrabalho, que foi na segunda-feira da semana passada dia 16.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Foram disponibilizados dois contactos: o dos Recursos Humanos e o da nossa entidade de Higiene e Segurança no trabalho.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Hmm não, não foi.

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Nós aplicamos o trabalho remoto a toda a empresa, portanto temos neste momento todas as pessoas em teletrabalho. Exceto algumas exceções que necessitam pontualmente de se deslocar ou ao nosso escritório, ou ao cliente. Ahm... hoje tivemos uma situação de uma pessoa que iniciou hoje contrato e inicia também no cliente ao mesmo tempo, e, portanto, a pessoa ainda teve de ir ao cliente, mas deve ficar o resto do tempo em teletrabalho. Mas posso contar com a mão as pessoas que ainda se têm de deslocar, portanto é quase o 100% dos trabalhadores em casa.

- Como é que tem sido gerida a situação em relação às pessoas que ainda se têm de deslocar ao local de trabalho?

São situações de pessoas que têm apenas de ir buscar um documento ou precisam de imprimir faturas, e algumas enviar por correio, porque estamos a falar da equipa financeira que precisam de ir lá pontualmente. O que definimos foi uma escala, ou seja, só pode lá estar uma pessoa de cada vez no escritório, não pode estar mais ninguém. Foi definido um horário por parte da equipa, em que foi definido quem é que iria casa dia e em que período horário, normalmente é 1, 2 horas no máximo. Ahm... e sempre partilhado com a equipa de Recursos Humanos, para nós, no caso de termos de ir ao escritório, saber quando é que eles não estão lá para podermos ir nesse período. Portanto, aquilo que estamos a evitar ao máximo é que haja um cruzamento entre pessoas.

- E o que é que tem representado em termos de esforço para a empresa e trabalhadores, terem tantas pessoas em trabalho remoto?

Ahm tem sido um esforço grande, não estávamos habituados. No entanto sendo uma empresa que é da área de IT torna-se mais fácil. Até foi mais fácil a passagem para teletrabalho, aliás, nós fizemos isto na sexta-feira para na segunda-feira a seguir estar toda a gente em casa. E nesse sentido foi fácil, a questão que se vê não é se calhar pelo trabalho, mas no contexto todo geral... há algumas funções que notasse menos produtividade. Por exemplo, quando estamos a falar da parte de recrutamento, está a ser muito mais difícil de fazer, de fazer entrevistas... Para quem é da parte comercial também nota um grande empate dos clientes em ter novas oportunidades,

novos pedidos. Portanto, está a ser um bocadinho difícil nesse sentido, não a questão processual vá, acho que isso não foi difícil, depende da função também.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Nós definimos um plano de comunicação, que basicamente queremos lançar todas as semanas através do email para todas as pessoas, algumas dicas de como trabalhar em casa, como poder passar melhor o isolamento... Portanto tentar também passar mensagens positivas para que seja mais fácil conseguir passar este tempo de isolamento que é novo para toda a gente. Depois, para além disso, nós por acaso no primeiro dia de teletrabalho, foi por acaso também o dia em que fizemos a mitigação de contas de email. Ahmm nós utilizávamos contas do Google, e passámos a utilizar Microsoft, pelo que tem sido aqui uma adaptação para todos. Mas basicamente temos utilizado o Teams, onde foram criados grupos de equipa, como um grupo geral em que vamos tentando fomentar a comunicação em toda a gente, tentar perceber como é que as pessoas estão. E também a nossa colega da parte da comunicação, definiu no plano alguns momentos em que traz desafios aos gestores de equipa, para que os mesmos sejam passados para as suas equipas e ir fomentando aqui a comunicação e ir fazendo alguma conexão. Depois, outra coisa que estamos a fazer é... como nós somos uma empresa que maioritariamente trabalhamos em prestação de serviços de outsourcing, e portanto, as nossas equipas estão definidas por Manager. Existe um Manager que depois tem um conjunto de consultores, que tipicamente estão espalhados por vários clientes ahmm e neste momento o que estamos a atuar os Managers a fazer, é criarem grupos no Whatsapp com os seus consultores, até porque no Teams ainda é tudo muito recente, para falarem com eles, manterem o contacto, e fazerem pontos de situação. E pronto, depois cada equipa vai fazendo reuniões, pelo menos a equipa de Recursos Humanos está a fazer diárias, não sei se fazem todas diárias. Nós sempre temos muita preocupação com as pessoas, e neste momento então tivemos de pensar como é que vamos conseguir manter o contacto com as pessoas. E depois, pela situação que estamos a passar queremos perceber que as pessoas estão bem, e que os seus também, o seu contexto familiar... E essa tem sido a nossa preocupação da nossa parte de Recursos Humanos, tentar que as pessoas vejam que não estão sozinhos, que continuam a ter a empresa com eles e sabem que está alguém por trás a dar algum suporte.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

É assim, o recrutamento acho que é a área que está a ser mais afetada, porque tem havido de facto uma quebra de pessoas interessadas em fazer entrevistas. Portanto, assim à primeira pensámos "ok, as pessoas estão em casa, estão mais disponíveis para fazer entrevistas via Skype", mas a verdade é que as pessoas com esta incerteza não querem pensar em mudar de empresa porque não sabem como é que o mercado e a economia vai ficar depois disto tudo. Em termos de formações, nós tínhamos várias a decorrer, presenciais, e tivemos de suspender até voltarmos à normalidade. Conseguimos apenas manter duas por via videochamada. Também tínhamos outras que iriam iniciar e acabámos por suspender, e temos vindo a apostar na formação em e-learning, através de plataformas online... acabámos por, senão estou em erro, criar mais uma ou duas contas das que já tínhamos para dar resposta a quem neste momento queira fazer formação.

- Relativamente às estratégias de pagamento, seria possível manter o salário normal a alguém infetado enquanto se encontram em quarentena?

É assim, para já... posso dar um exemplo muito prático. Antes de termos ido todos para teletrabalho, nós tivemos uma situação de um colaborador que a namorada veio de Itália e nós pedimos-lhe para ficar em casa durante 2 semanas. E pronto, asseguramos-lhe o salário normal,

pelo que à partida se uma situação destas acontecer, se ela estar de quarentena irá ser passada uma baixa pela entidade de saúde, pelo que seria paga pela Segurança Social.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Hmm não, não existia. Também porque a empresa é muito recente Ana, para teres uma noção, a empresa existe desde 2015 em Portugal, pelo que é tudo muito recente e muito sinceramente nunca tinha sido pensado nada do género.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências? Sim, sim.

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista?

Nós estamos em constante contacto, ou seja, entre os vários Diretores de Departamento com a Administração da Empresa. Sempre atentos à situação, em discussão, porque ainda há coisas que é preciso limar, pelo que estão sempre em contacto uns com os outros para perceber de que forma é que há determinadas medidas que podem ser implementadas... ahmm a verdade é que também, com as medidas que o Governo vai implementando, também é importante estarmos atualizados e perceber de que forma é que iremos ser afetados por essas medidas. Ahm... e portanto, há sempre um constante entre as diversas direções.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Sim sim, sem dúvida. Até porque uma coisa que começámos a notar foi colaboradores a enviarem-nos emails a indicarem-nos onde é que estavam a trabalhar, qual era a morada... Tem havido muita recetividade pelas pessoas a seguir as recomendações. De resto não consigo avaliar as pessoas dessa forma porque estão todas em casa, mas está tudo a trabalhar em teletrabalho, tem estado a adaptar-se às novas ferramentas de comunicação também e depois isto também acaba por ser um esforço por parte das chefias que têm também de perceber se as pessoas estão a aderir às medidas ou não.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Acho que já foi tudo abordado assim que me lembre.

Dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

11. 24/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Eu queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Ahm... no início havia muitos colegas que estavam mais preocupados e até alguns clientes de negócio que queriam fechar a empresa mais cedo, ou mandar as pessoas para casa. No entanto, o líder da empresa estava a desvalorizar um pouco, ainda quando já se sabia a situação na Itália, mas ainda se estava a desvalorizar. Ahm no entanto, com a chegada de casos a Portugal, houve assim um alerta, um balde de água fria, e então começaram a levar as coisas um bocadinho mais a sério. Foi de um dia para o outro que se tomou a decisão de as pessoas irem trabalhar todas a partir de casa. Desde então, existe todos os dias um Comité, com membros de várias equipas e áreas da empresa, que reúnem todos os dias para avaliar a situação, ver o que é que é preciso fazer, que tipo de medidas é que é preciso tomar... não só para a segurança dos colaboradores, mas também para que o negócio não pare.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Então, para fazer um pouco de contexto, a minha empresa é uma multinacional e ahm... além das comunicações que podem decorrer a nível interno, aqui em Portugal, também existem outras comunicações a nível externo logo quando o vírus começou na China. Portanto, nós logo em dezembro, houve comunicações para toda a equipa a dizer que não se podia viajar, a dizer o que é que a empresa estava a planear... existe uma equipa que estava a gerir esta situação e a comunicar todos os desenvolvimentos, e onde os colegas também poderiam contactar para colocar questões. Portanto a comunicação foi a nível internacional, global da empresa. A nível local, começou quando os casos começaram a chegar à Itália, e foram logo feitas comunicações sobre que medidas é que a empresa ia tomar, não em termos de mandar as pessoas a trabalhar a partir de casa, mas em termos de infraestruturas. Ou seja, íamos colocar ahm... íamos desinfetar mais vezes as casas-de-banho, a cantina, colocar mais locais com gel e toalhetas desinfetantes, pronto, esse tipo de medidas.

- Diria então que eram transmitidas informações e orientações preventivas para evitar o contágio?

Sim sim, eram preventivas. Isto aqui também correu numa altura em que a própria DGS lança uma comunicação a dizer qual é que seria o plano de contingência que as empresas deviam tomar. Por exemplo, preparar uma sala com comida, sem alcatifas... já não me lembro quais eram as outras condições (risos), mas era uma sala caso houvesse uma suspeita de um caso na empresa, aquela pessoa ficasse ali isolada. Portanto, a comunicação também surgiu à volta dessa altura. E depois por outro lado, nós também temos empresa de Medicina no Trabalho, que também nos auxiliou e nos deu várias comunicações sobre o que é que as empresas deveriam fazer. Por isso foi mais de um modo de "vamos cumprir o nosso dever, o que é que

nós temos de fazer..." de acordo com as diretrizes da DGS e das empresas da Medicina no Trabalho.

- Estava a referir que foi colocado gel desinfetante, já existiam ou foram colocados para esta situação?

Já existia em alguns pontos, existia um em cada piso. No entanto, agora por exemplo no último, que é o mais pequeno, além do gel podem existir mais 4 pacotes de toalhas desinfetantes. Portanto houve um aumento das medidas desenvolvidas para que todos tivessem acesso.

- E houve necessidade de usarem mais algum equipamento de precaução, como máscaras ou luvas?

Hmm não não, nós não soubemos, e até hoje, de nenhum caso na nossa empresa. E por enquanto acho que não se justificava o uso de máscaras, porque senão teríamos de as utilizar todo o dia, não havia nenhum colaborador a usá-la na empresa.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Foi colocado um limite, há 3 semanas atrás. Portanto, antes das pessoas irem para casa, já nos tinham dito que todas as reuniões com clientes deviam ser feitas por Skype, que todas as deslocações entre diferentes escritórios fossem evitadas, ahm... e para além disso, as reuniões dentro do escritório estavam limitadas a 10 pessoas.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, como estava a referir, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites?

Sim sim, foram mesmo canceladas as deslocações. Viagens logo... a empresa foi-se adaptando-se à realidade dos países de risco, portanto as pessoas que já tinham viagem marcada deveriam cancelá-la, a não ser que falassem com o supervisor para ver se poderia ser feita ou não, e todas as viagens que estavam apenas agendadas tinha-se de desmarcar tudo. Havia uma a que eu ia ao Reino Unido há 2 semanas, e já não cheguei a ir.

- Estava antes a referir que criaram uma sala de isolamento, no caso que houvesse um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa, qual seria o procedimento que tinham a seguir?

O procedimento que nos foi indicado pela DGS foi: teríamos de isolar o colega na sala, ligar para o SNS24 e dizer o motivo pelo qual a pessoa devia estar isolada, e eles então avaliavam se era preciso isolar a pessoa ou não, contactavam a sala, e depois indicávamos quais eram as pessoas de primeiro contacto e aguardaríamos pelas indicações. A própria diretiva diz que teríamos de aguardar resposta da própria SNS. Felizmente nunca aconteceu, porque sabemos que poderíamos não ter uma resposta muito rapidamente.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Ahmm... então, existe um contacto a nível internacional. No entanto, aqui a nível local, as pessoas que tiverem alguma questão é contactar os Recursos Humanos e nós tentamos responder da melhor maneira. De qualquer forma, nós enquanto dos RH teríamos se há algum infetado ou não pela parte burocrática. Ahm agora, vamos ser sinceras, as pessoas basta ligarem um pouco as notícias para saberem o que é que preciso saber, e não estarem só dependentes da empresa. Elas sabem que se tiverem sintomas, se tiverem suspeita, devem ligar para a SNS24, não para a própria empresa que lhes diga o que é que elas têm de fazer.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Ahmm com acompanhamento médico não, nós temos um Comité interno que avalia a situação em termos de quais é que são as políticas que a empresa precisa tomar, mais também numa ótica de organização do trabalho, porque a nossa empresa trabalha muito com papel e por isso a passagem para o *work from home* foi um pouco diferente, difícil. A nível médico não, mas nós temos um benefício, que basicamente é um serviço prestado por uma empresa em Portugal que pode auxiliar os colaboradores no caso de terem stress, ou *burnout*, ou uma coisa assim, podem ajudar nesta adaptação.

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Então, nós começámos a trabalhar oficialmente de casa a partir de dia 16 de março. A nossa empresa já permitia há muito os colaboradores trabalharem a partir de casa, claro que era 2 ou dias por semana. Nas minhas funções eu por exemplo não tenho nenhum entrave em trabalhar a partir de casa, o máximo que pode haver pode ser na elaboração de contratos ou documentos que precisem de assinatura e terão de aguardar. Ahmm para os outros colegas, a nossa área é uma corretora de seguros... a minha empresa tem vários negócios, mas na parte da corretagem é a área onde envolve mais documentação, seguros que agora estão a ser muito usados. Portanto, mesmo as seguradoras não estavam preparadas para que os trabalhadores trabalhassem a partir de casa, pelo que houve aqui uma dificuldade de adaptação, porque estas áreas não estavam tão preparadas. Muitas não tinham acessos, coisa que demos 2 semanas antes de irmos para casa... mas depois existe aquela parte logística de como é que vamos fazer relativamente ao papel. O que estamos a fazer agora é, estamos a trabalhar a partir de casa, mas ainda existem colegas que vão ao escritório receber o correio, digitalizar qualquer comunicação e enviar para cada uma das equipas. Portanto é isso que temos estado a fazer.

- No caso destas pessoas que ainda se têm de deslocar para o escritório, existem medidas específicas a cumprir?

Sim, essas pessoas vão alternando, e só podem ir uma de manhã e outra à tarde, não podem ir aos mesmos pisos... ahm usam todos os meios necessários para que haja o mínimo possível de contágio durante estas deslocações. Mas todas as pessoas estão a trabalhar a partir de casa, estas colegas é que para além de o fazerem, alguns dias vão ao escritório.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho distância (videoconferências...)?

Então, nós já tínhamos o Skype for Business e usamos o Teams. No caso da minha equipa, a minha chefia não está em Portugal, agora está em Itália, pelo que este tipo de chamadas por Skype já eram muito usuais. Ahm... e portanto, foi simplesmente foi manter reuniões marcadas, temos reuniões semanais marcadas. Relativamente a outros departamentos, alguns estão a marcar reuniões de equipas semanais, coisas que antigamente aconteciam pessoalmente, agora são via Skype. Uma coisa é certa, nós no local de trabalho, havia alguma questão, falávamos logo com o colega, aqui temos de comunicar por Skype. Mas comunicação existe sempre. Para além disso também sei que existem colegas que marcam reuniões não consideradas com o trabalho, mas mais informais para falarem e desanuviarem um bocadinho com os colegas desta maneira.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Então, os planos de formação estão em *stand-by* por enquanto, não vale a estar a preparar a empresa. Ahmm e os processos de recrutamento... nós tínhamos muitas contratações planeadas para abril, mas a nota de admissão foi adiada e ainda não podemos informar uma data, porque

o foi planeado é que o escritório estaria fechado até dia 13 de abril ahm... no entanto, acreditamos que tenha de ser prolongado. Avaliações de desempenho, a de 2019 já foi efetuada, acabou em fevereiro e neste momento estamos a rever os bónus e os aumentos salariais, por isso nada disso foi afetado, já estava planeado antes. E mesmo assim, é tudo feito muito digitalmente, pelo que para o ano também não acredito que seja muito afetado.

- No que toca aos salários, é possível manter o seu pagamento aos infetados pelo Coronavírus enquanto se encontram em quarentena?

Ahmm nós temos uma política interna na empresa, que independentemente da baixa, a empresa dá um adiantamento. E depois, para além disso, se a baixa se prolongar para mais de 90 dias, a empresa faz proposta da diferença entre o valor (...) e o salário normal, ou seja, garantimos o líquido que a pessoa estava a ganhar como se estivesse a trabalhar a tempo inteiro. Agora, esta baixa de 14 dias ou desse género, ou mesmo aquelas pessoas que têm de receber aquele apoio porque têm de cuidar dos filhos, apenas irão receber o valor da Segurança Social. Nós não iremos fazer o pagamento adicional. No entanto, todos os benefícios são garantidos: seguro de saúde, seguro de vida, (...), telemóvel...

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

A minha empresa tem várias equipas e uma delas agora exclusivamente para fora do país, e então a empresa já tinha um plano de continuidade. Inclusive, mesmo antes do Covid chegar à Europa eles já tinham testado colocar as pessoas a trabalhar a partir de casa, mesmo para testar a capacidade da network. Ahm... e para além disso, fazia parte deste plano também, ter outra localização nos escritórios da Y, caso acontecesse alguma coisa ao nosso escritório e não pudéssemos ir trabalhar para lá. Isto, estou a falar de uma das equipas que é a maior equipa da empresa. As outras equipas ainda não tinham um plano tão bem formalizado, por isso é que estão a sentir mais dificuldades relativamente a esta maneira de trabalhar a partir de casa. Esta equipa tem pessoais mais séniores na chefia que não estão habituadas a essa maneira de trabalhar e que, mesmo antes deste vírus, não trabalhavam habitualmente a partir de casa. Por isso foram um pouco mais forçados a tomar esta decisão e a trabalhar desta maneira. Nesses casos não, não havia plano de contingência. A minha empresa tem culturas um pouco distintas porque foi uma fusão de duas empresas, que ocorreu em 2016. Então ainda a nível cultural há ainda umas diferenças que são visíveis, principalmente nestas situações, em que se consegue ver é que está mais adaptado para estas circunstâncias e quem não. As equipas mais corporativas, as Finanças, HR... já estavam bem mais preparadas. A única limitação é de facto a faturação, ou seja, ou correio, como é que a gente vai receber as faturas se veem em papel. Mas por isso é que existem aquelas pessoas que vão ao escritório tratar dessa parte de documentação.

- Diria que o plano desenvolvido se encontra em constante atualização?

Sim sim, tanto que todos os dias existe uma equipa, onde está o HR Partner, onde avaliam a situação e se é preciso fazer alterações ao planeamento em vigor ou não.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Sim, há alguns colaboradores que estão a reagir tranquilamente, como é o meu caso (risos), mas os colegas têm sentido mais pressão, um maior volume de trabalho. Não no sentido de "tenho mais coisas que fazer", mas a maneira como faço as coisas, demora mais tempo a fazer, ou requer mais de mim, mais organização. Portanto sim, depende um pouco mais das equipas.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Ahmm... como eu estava a referir há pouco, nós temos um benefício que é o *Employee Assistance Program* e basicamente existe mesmo antes desta situação, mas agora pode ser ainda mais relevante. Basicamente, o colaborador liga para uma linha de apoio, e poder ter apoio em termos legais, financeiros ou mesmo psicológicos. Se precisarem de falar com um psicólogo por esta situação de estar fechado em casa, ou sentir mais stress no trabalho... A própria empresa que organiza este benefício ahmm enviou-nos uma série de materiais para disponibilizar aos colegas sobre que tipo de maneira é que os podem ajudar nesta fase. Ahmm... para além disso, a equipa de Marketing todos os dias envia um email com conteúdos diferentes, por exemplo, hoje foi sobre conteúdos de como os pais podem ajudar as crianças em casa, com links para materiais educativos que podem partilhar com os filhos para os entreter um pouco. Depois também enviam frases motivacionais e os colegas também podem partilhar o seu escritório em casa, tenho colegas que tiram fotografias com bebés ao colo, ou a trabalhar numa área ao espaço ao ar livre como a varanda o quintal... então é uma maneira de nós partilharmos também o nosso dia-a-dia. E todos os dias nesse email também nos enviam sugestões de música, vídeos para partilhar, e assim, e essas coisas sempre ajudam muito.

Dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

12. 25/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Eu na empresa acho que é muito grande. Nós estamos a trabalhar a partir de casa desde o dia... 11 de março. Mas desde o início de março, logo, qualquer pessoa que tivesse vindo de um país de risco, fosse uma viagem pessoal ou profissional, ficava em casa a fazer os 14 dias.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Sim. Inicialmente, quando a coisa começou a ganhar alguma dimensão, recebemos um email do CEO não de Portugal mas da região Emeia, portanto o CEO máximo, digamos assim, de Estados Unidos e Itália. Estados Unidos a nível global, Itália a nível da Europa. Portanto, logo muito cedo recebemos essa comunicação via email, e também começou a ser colocado no edifício formas de propagação, possíveis impactos... no escritório começou a ser feita essa prevenção de lavar as mãos, e aquelas coisas todas que estamos habituados já a ouvir.

- Portanto, eram orientações preventivas transmitidas por cartazes e via email?

Exatamente. Eram emails dos Recursos Humanos, do Marketing, como cartazes na copa, nos espaços de refeição, nas casas de banho...

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel...)?

As informações são atualizadas tendo em conta o que vai acontecendo. Portanto, existiam outras informações, mas não relacionadas com a pandemia porque ainda não havia uma situação assim. Não foi nada colocado, ou seja, os equipamentos de higiene mantiveram-se ahmm... e depois também muito cedo, antes de realmente estar esta situação, é o que eu te disse, nós já estamos em casa há 15 dias. Portanto, antes de toda esta dimensão, fomos logo enviados para casa, pelo que nem houve oportunidade de colocar gel, etc., etc. O processo foi rápido, pelo que foi assim mais preventivo ainda do que isso.

- Sendo assim, a seguinte questão talvez também não se aplica. Não houve então a necessidade de criar algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)? Não não, zero. Não porque lá está, foi precoce.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Inicialmente a China, a Itália, na Europa inicialmente era só Itália, portanto tudo o que era viagens profissionais, foram canceladas de imediato para os países de risco. Viagens a título pessoal, as pessoas podiam viajar na mesma, só que tinham de enviar um email a informar tanto o Partner como a Diretora de Recursos Humanos. Eu fui um desses casos, tive em Paris há cerca de uma semana... eu viajei na semana em que fomos mandados para casa. Portanto, isto foi

uma política definida pela empresa, eu informei o meu Partner e a Diretora de Recursos Humanos que iria viajar para x destino em x data e depois tive que aguardar o feedback deles. Ou seja, ainda foi possível viajar para Paris, com as condições de assim que regressar, tinha de fazer quarentena. Acabou por não fazer muita diferença, porque depois já estavam todos em casa na mesma. Esta foi a principal medida, mas eu sei que, mesmo a título pessoal, quando a coisa ganhou algum volume ninguém te proibia, mas não era recomendável. Entretanto as coisas evoluíram tão rápido que as pessoas acabaram por cancelar tudo.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Por acaso ainda não há ninguém. Eu acho que a prevenção foi mesmo muito boa porque ainda não existiam casos em Portugal confirmados e já havia pessoas de quarentena porque vinham de um país que já tinha infetados. O que acontece agora é: se eu tiver sintomas, ou der positivo no teste, eu tenho que enviar um email a informar alguém dos Recursos Humanos. Mas não sei para quem é para te ser sincero (risos).

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Há, há uma linha. Neste momento a X tem uma linha de atendimento, seja para clientes ou para colaboradores.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação? Não sei, mas diria que não.

- Relativamente ao trabalho remoto, começaram então dia 11 de março. Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

No que toca ao Core da empresa, portanto aos consultores, quem está no escritório: casa, quem está no cliente: adotava as medidas do cliente. Ahmm e áreas de suporte, em que o trabalho remoto não é assim tão acessível, ao início não foi inicialmente considerado, mas neste momento não está ninguém no escritório.

- Então a percentagem de trabalhadores em isolamento é mesmo 100%? E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Sim, deve só haver uma ou outra pessoa a receber o correio. É assim, nós já tínhamos a política de um dia a partir de casa. Não se compara, mas não houve qualquer tipo de questão porque a empresa, tendo esta política, também temos recursos para o fazer. Ou seja, temos de garantir que temos internet em qualquer sítio, que temos telemóvel da empresa... Portanto, não interessa onde eu estou, interessa estar a trabalhar. Neste momento, claro, interessa que estejas em casa.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)? O Skype era o que já usávamos desde sempre. Depois está muito na moda o Microsoft Teams, mas tem muito a ver com o cliente.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Não tenho essa visibilidade, mas sei que por exemplo... pela net e nos nossos canais internos que estava a ser feito o processo de recrutamento. Agora há uma medida que é o X Summit, uma atividade, uma ação, que era presencial e rapidamente foi toda feita online. Colaboradores,

candidatos, os presentes... tudo adaptou-se para o digital. Aliás, a notícia que saiu na net foi de que o processo de recrutamento foi 100% digital. Durante o processo não houve qualquer contacto físico. Relativamente a formações, ainda não foi falado, porque muitas coisas são e-learning, algo mais presencial ainda não calhou.

- Relativamente às estratégias de pagamento, é possível manter o salário normal aos infetados pelo Coronavírus enquanto se encontram em quarentena?

Não faço ideia, é uma boa pergunta.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Eu não sei, mas diria que não... ninguém estava à espera.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

A nível de negócio, toda a sociedade vai acabar por ficar afetada. O que eu estou a ver é que a empresa está a adaptar-se, está a adaptar os seus serviços ao novo contexto. Ou seja, há ofertas, serviços, na minha área de que proporcionar tarefas a nível de trabalho remoto, mas isso é também porque é a minha área. E portanto, acho que a empresa se está a adaptar bem.

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Salvo erro, há uma reunião semanal dos executivos ahm... mas a ocorrência dessa reunião tem somente a ver com a emergência da situação. Portanto, se calhar há uma semana havia uma reunião semanal, e agora há uma reunião de 3 em 3 dias.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Do que eu tenho falado com os meus colegas, ninguém sai de casa, ou seja, está tudo a ser consciente. Eu não tenho conhecimento da empresa no seu todo, cada equipa tem as suas formas de lidar com a situação... mas a mim e à minha é-me totalmente igual, porque o que eu faço em casa, fazia no escritório, portanto já estamos mais ou menos.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Posso partilhar umas práticas, por exemplo... imagina, a X está dividida por *Services Lines*, por áreas, e subáreas. Portanto, a subáreas lidam com temas totalmente diferentes, mas têm um Partner em comum. E o que acontece é: a área tem uma reunião semanal para compreender dores, preocupações, curiosidades. Depois, dentro da subárea, o Partner da subárea, que é a equipa mais restrita, temos uma reunião diária por volta das 14h, falamos todos uns com os outros 15min para perceber se está tudo bem, projetos... para fazer um acompanhamento. Para além disso, todos os dias recebemos um mail de Marketing, da X global... pronto, somos informados pela situação, e são partilhados vídeos, formações de trabalho remoto, boas práticas...

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Eu queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na organização sobre o Coronavírus?

Ahm... a perceção das pessoas é que estamos a viver uma situação de elevado risco para toda a gente, está tudo sensível à necessidade de tomar todo tipo de medidas para evitar a propagação do vírus. Como somos da Administração Pública, neste momento a nossa atividade pelo menos está parada. Ahmm... pelo que não existem aquelas preocupações acrescidas e naturais que as pessoas têm relativamente à produtividade, economia e aos seus postos de trabalho. Estamos nós a antever é que possamos vir a ter mais trabalho na sequência dessa situação, mas de uma maneira geral a Instituição está sensibilizada para o problema.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na organização para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Ahm inicialmente não houve qualquer tipo de comunicação, é verdade. As primeiras iniciativas foram por parte da unidade orgânica onde eu estou, inclusivamente começaram a fazer a encomenda logo de máscaras, desinfetantes... e começaram a pensar em algumas medidas de higienização dos espaços, e de acordo com a atividade que temos de muito contacto com o público, como é que se iriam gerir esses contactos. Mas... a Instituição em si, as respostas demoraram algum tempo a chegar. Nós entrámos em teletrabalho no dia 16, 17 de março, pelo que aí começámos a receber algumas comunicações. As primeiras iniciativas, como disse, partiram das unidades orgânicas que têm contacto com o público, e por isso naturalmente os colaboradores também estavam com uma exaltação maior do que os serviços centrais que não têm esse tipo de contacto.

- Já existiam ou foram colocados nos locais de trabalho equipamentos de precaução de higiene e sanitários?

Sim, já tínhamos equipamentos instalados desde a Gripe A. No entanto, caiu um pouco em desuso a parte dos consumíveis não estava operacional. Mas sim, assim que se começou a ver que o vírus se ia instalar, começaram a fazer a encomenda de máscaras, luvas e gel. Ao início houve alguma preocupação de não andar toda a gente de máscara, primeiro porque a informação relativamente à sua utilização era um pouco ambígua, uns recomendavam e outros não... e até que isso ficasse definido evitou-se um bocado até para não gerar alarmismo nos colaboradores e nos próprios utentes.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na organização?

Portanto, antes de estar decretado o Estado de Emergência e do fecho das escolas, começou-se a limitar o contacto das pessoas com os utentes dentro dos Gabinetes. Quando evitávamos sessões de apresentação, evitava-se a troca de objetos (canetas, papéis...), inclusive quando se recebiam papéis deixam-se assim umas horas ou dias sem lhes tocar para evitar esse contacto.

Depois, quando foi decretado Estado de Emergência ahmm e antes de estar absolutamente instalado o teletrabalho, foi criada uma escala de serviço para reduzir a presença das pessoas por gabinete e em toda a unidade, para que não houvesse muitas pessoas em simultâneo. Agora, está praticamente toda a gente na minha unidade em teletrabalho. De qualquer forma, as chefias continuam a ir, e pontualmente os colaboradores caso tenham necessidade de fazer alguma coisa que não consigam a partir de casa. Mas as chefias, esses sim, têm uma escala de presença na unidade. Agora, sei que há outras unidades em que o serviço continua a fazer atendimento ao público, porque eu faço no Instituto X, portanto a parte da formação acaba por ser nesta fase mais fácil de parar. Vai é ser depois muito mais difícil retomar a atividade, mas... parar era relativamente fácil. Agora, na parte do emprego, sobretudo na vertente que mexe com subsídios de emprego, é mais complicado pararem em absoluto o atendimento, pois temos um público muito heterogêneo e nem todos conseguem fazer tudo através da internet.

- No que toca às deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites?

Tudo o que seja deslocações, a maior parte delas foram suspensas, mas eram deslocações pequenas. Não quer dizer que pontualmente não ocorram deslocações de maior distância, de um concelho para o outro, ou dois concelhos depois, essas foram reduzidas. Foi tudo muito rápido, pelo que acho que passámos pelas fases todas, mas muito comprimido ahm... mas talvez no início de março foi quando se começou a fazer alguma redução de contactos.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Ahmm ao início foi um bocadinho confuso e tivemos algumas, poucas, situações, nada que se viesse a confirmar, mas tínhamos tido um formando que tinha regressado de Itália e que estava constipado. Claro que numa altura em que se falava muito desse assunto, foi o suficiente para gerar algum alarmismo, mas na verdade não se passava nada... Depois tivemos uma pessoa que descompensou, que ficou muito aflita com isso e disse que estava infetada porque conhecia alguém que estava infetado, mas a pessoa só estava a descompensar psiquiatricamente... E essa situação, até que se percebeu que a pessoa estava a delirar, a pessoa foi para uma sala de isolamento, nós temos um gabinete médico. Nesse momento foi desativado enquanto gabinete médico, mas por se considerar que era a melhor instalação para ser sala de isolamento, o médico, enfermeiro passou para outro lado e... foi aí criada a área de isolamento. E o procedimento sim, estava definido, como disse ao início um pouco confuso, mas tornou-se relativamente claro, a partir do momento em que as pessoas deixaram de ter receio de tomar decisões claras também na forma de atuar. Porque ao início havia algum receio de que, ao tomar algum tipo de atitudes em relação à situação, que isso não podia ser bem acolhido pelas chefias, e pela própria organização. A partir do momento em que as pessoas passaram a ter mais confiança, também isso foi mais fácil de gerir.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Ahmm... um contacto específico para o Covid não, mas foi comunicado aos utentes que devem privilegiar os contactos telefónicos e por email, se possível, e foi disponibilizado no site algumas FAQs sobre este assunto. Para os colaboradores, vamos recebendo vários emails a falar sobre o teletrabalho, o vírus em si, agora notasse alguma preocupação (depois daquela fase de algum silêncio por parte da Instituição) em manter algum contacto, e ir falando sobre este assunto e prestar algum apoio. Também acho que têm um pouco receio que as pessoas parem totalmente

de trabalhar, ou porque não se consigam orientar ou porque estejam muito apavoradas... mas tem havido algum contacto sim, sobre o assunto.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Ahm por parte do Instituto não, ou pelo menos que eu tenha conhecimento, se isso aconteceu não foi dado conhecimento. A minha unidade orgânica tem uma médica em prestação de serviço e enfermeira, e ela disponibilizou-se para ir pontualmente para apoiar qualquer situação que fosse necessário. Tínhamos também um interlocutor, para o caso de haver algum caso suspeito, que era a pessoa que orientaria todos os procedimentos que estavam previstos no plano de contingência.

- Relativamente ao trabalho remoto, qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Para mim, é fácil. Ahm... na minha unidade orgânica, não se comunica, mas... uma ou outra pessoa também estarão relativamente à vontade, as outras implicam um bocadinho mais de adaptação. Eu já noutros momentos, não tinha estado formalmente em teletrabalho, mas já tinha trabalhado à distância por outras razões, e de forma não oficial, e tenho alguma facilidade em me adaptar. Mas eu penso que na maioria tiveram algumas dificuldades... Por parte da organização, a resistência foi maior ao início porque ainda estamos ligados a uma estrutura muito rígida, de controlo. A Administração Pública, na sua maioria pica o ponto, e as pessoas, mesmo que não tenham nada para fazer, têm de lá estar e só é considerado que a pessoa está a trabalhar se estiver lá, há essa necessidade de controlo. E por isso também, no que se refere ao teletrabalho, houve alguma dificuldade em avançar, se calhar até mais do que outros organismos da Administração Pública. Nós tivemos alguma dificuldade em avançar logo para isso, não tendo equipamentos para disponibilizar a toda a gente, e por isso o teletrabalho tem sido desenvolvido com recurso a equipamentos pessoais. Ahmm e depois, percebendo que era uma questão vital de segurança para toda a gente, então começou-se a disponibilizar a possibilidade das pessoas não tendo equipamentos pessoais, levarem o próprio desktop.

- Existem ainda muitas pessoas que tenham de se deslocar ao local de trabalho, ou que pelas características das suas funções não possam realizar teletrabalho?

Pessoas que vão pontualmente aos serviços são raras as situações, estamos agora num período em que estamos a fazer alguns pagamentos, nomeadamente formadores e de apoios sociais a formandos, e, portanto, pontualmente há muito poucas pessoas que precisam de lá ir. Simplesmente há uma funcionalidade que informaticamente não fica operacional em teletrabalho. Ahmm mas passada esta fase, essa necessidade vai ser praticamente nula. Em relação às pessoas que estão a fazer atendimento, isso não se passa na minha unidade orgânica, e eu não tenho a perceção do volume, mas creio que não serão muitas pessoas também, devem estar 1 ou 2 pessoas no máximo por unidade orgânica a fazer isto. Até porque os próprios utentes não se deslocam muito, a não ser que sejam agora despedidos.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Nós temos um grupo de Whatsapp com toda a gente, temos Teams ativo... ahmm vamos tendo também alguma conversa e fazemos videochamadas, temos emails e, portanto, mantemo-nos todos em contacto por esta via.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Eu tenho dificuldade em responder a essa questão. Eu até acho que pode ter sido favorável, porque... havia vários processos que estavam pendentes no âmbito dos Recursos Humanos, e que eu tenho impressão que este período se calhar vai fazer com que estes sejam desbloqueados, porque... algumas pessoas sentem-se se calhar mais pressionadas a apresentar trabalho do que antes infelizmente. E neste momento já iniciaram algumas comunicações para começarem a resolver algumas situações que estavam já há imenso tempo a precisar de uma resolução. Não sei se foi por coincidência ou não, mas sei que os Recursos Humanos estão a trabalhar, e isso interfere com as carreiras, nomeadamente com a questão salarial. Então têm sido tomadas iniciativas de partilhar algumas plataformas de formação online, e já começaram a enviar convites para o e-learning, começando pela saúde e segurança no trabalho.

- Relativamente às estratégias de pagamento, é possível manter o salário normal aos infetados pelo Coronavírus enquanto se encontram em quarentena?

Não sei responder a essa questão (risos). Se fosse pela forma como eu conheço a Instituição, eu diria que ninguém sabe neste momento qual era a resposta, porque se ela acontecesse, então pensava-se nesse assunto. Ahmm não sei mesmo dizer, sei que no caso que não tem nenhum problema de casa e está em casa a trabalhar, mantiveram o subsídio de refeição para compensar as despesas inerentes ao teletrabalho. Mas... em caso da pessoa estar doente, eu não sei qual seria o procedimento, até porque ao início só queriam possibilitar o teletrabalho a pessoas que tinham menores de 12 anos a cargo. Ahmm e começaram a pedir este tipo de justificações, depois é que mandaram toda a gente que conseguisse para casa.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral? Não existia...

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano se encontra em constante atualização?

Ahm... não sei, não sei responder a isso. Mas eu acho que qualquer alteração que exista decorre de alguma informação governamental que também possa influir esse plano. Neste momento, na fase em que estamos, maioritariamente já está tudo mais ou menos definido e diminuiu-se bastante o risco de propagação dentro da Instituição. Até porque, como disse, 50% está completamente parado que é a parte da formação, e depois a nível do emprego, eles devem estar a trabalhar muito pouco... portanto em termos globais a Instituição deve estar a trabalhar a 20%.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela organização, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Sim, acredito que sim. Ahmm da forma como os conheço, acredito que maioritariamente terão adotado comportamentos preventivos e alguns terão tentado manter, no que se refere ao trabalho, algumas rotinas

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a organização tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Penso que já falamos de tudo, penso que... aquilo que se tocou foi pelo tempo de reação e pelo facto de não haver um maior locus de controlo nos colaboradores, sobretudo aqueles que estão no terreno e que estariam em situações de maior vulnerabilidade dadas as funções que têm. Ahmm se eles se sentissem maior poder para agir, se calhar tinha-se ganho ali qualquer coisa, que felizmente não se refletiu em nada, mas que se tivéssemos alguma situação de infeção, teria-se propagado muito rápido, com salas de formação cheias de gente, com formadores a andar de um lado para o outro, tudo... Eu acho que tivemos alguma sorte porque não houve ninguém que estivesse nessa situação, uma vez que até que existisse alguma reação em si, as

peessoas estavam numa grande ambiguidade sobre como agir. Inclusive no caso da pessoa que tinha chegado da Itália que estava constipada, foi comunicado que se tinha tomado conhecimento dessa situação, mas a pessoa continuou na formação, um dia, veio outro dia... até que existissem orientações sobre como proceder, porque lá está, a pessoa que estaria na linha da frente não sentiu confiança para agir, achou que não teria poder e poderia incorrer numa falta perante as chefias e Instituição se tomasse algum tipo de iniciativa claro. Portanto, limitou-se a passar a informação, e como se não se fez nada com essa informação, porque a cadeia também era muito larga, e neste tipo de situações diria eu que deveria ser uma cadeia mais estreita e que deveria haver mais poder para atuar. Até porque depois se acontecesse alguma coisa, de facto, a pessoa que ia ser culpada era a primeira da linha. Por isso acho que foram esses dois aspetos, das pessoas não sentirem essa autonomia para agir e terem demorado a reconhecer que tínhamos de fazer alguma coisa sem estar dependentes daquilo que o Governo viesse a pronunciar, teríamos de começar a tomar logo algumas medidas, acho que aí demorámos um bocadinho... A partir do momento em que se começou a fazer alguma coisa, depois foi mais rápido, mas demorou.

Dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

14. 27/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

A perceção de risco é muito clara. Houve ali 2 ou 3 dias, no início, naquela semana de 9 de março que não era tão clara assim, mas logo no dia 11 ou 12 de março nós tivemos um caso no escritório central. E não foi um caso fácil, é um caso de alguém que, ainda que esteja no escritório central, vai todos os dias às operações e às lojas. De repente percebeu-se que se essa pessoa, pudesse passar a infeção de uns para outros, aquilo iria ser muito complicado para nós. E portanto, a partir desse dia, foi claríssimo que se tinha de fazer qualquer coisa. E os Planos de Contingência para as lojas ficaram prontos e, em 2 dias, portanto foi muito rápida a reação.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Sim, logo na altura em que se começou a perceber que poderia haver contágio com este caso, logo foi comunicado aquilo que iria ser o Plano de Contingência. E que na altura, não neste momento, portanto no dia 11 de março acho eu, o plano foi: Todo o escritório iria ser limpo de forma a estruturar no fim-de-semana, todas as equipas que pudessem começar a ir *remote*, iriam, e todas as pessoas que tiveram em proximidade à pessoa que deu positivo, foram testadas e mandadas para casa para aguardar os resultados dos testes e fazer a devida fase de isolamento, que é necessário neste momento.

- Que tipo de informações e orientações preventivas é que transmitiram para evitar o contágio?

Nós afinal de 2 ou 3 dias, imediatamente começou a orientação preventiva. Portanto tivemos logo no email orientações do que é que se deveria fazer, do que é que não, e nas lojas também.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios ou lojas da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, máscaras, luvas descartáveis...)?

Já existia no escritório, até porque também existe nas lojas, este álcool-gel. Portanto foi recarregado, no sentido em que se puseram mais e, logo a partir de dia 11 ou 12 quando se descobriu o primeiro caso, as equipas de limpeza foram reforçadas e passaram a fazer limpeza com os álcool todos os dias, 2 vezes por dia.

Nessa altura não foi dito isto, de máscaras ou luvas nesses dias não foi dito. O que foi dito foi que, as pessoas que tinham estado em proximidade com a pessoa infetada, para fazerem os testes e afins, mas não foi usado nada de luvas ou máscaras.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Sim, foi logo também tomada uma medida dessa natureza. Para já, dia 12 de março já não se podia fazer nenhuma reunião com pessoas externas. A partir desse dia, todos os externos deixaram de vir. Portanto, a partir daí ficamos com reuniões por Skype.

Portanto, no dia 11 as medidas complementares que foram propostas foram: A suspensão temporária de toda a nossa formação. Nós temos um grupo muito grande, temos muita formação em (...) e afins, e temos muita formação de âmbito local e nacional com os nossos colaboradores de loja. Tudo cancelado. Nós íamos também ter um campo de férias para os miúdos dos colaboradores, foi cancelado, e reviu-se no número de reuniões, logo. Depois, a partir de dia 12 já não recebíamos externos.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...? E respetivamente aos colegas que tivessem tido contacto com o paciente?

Com esse primeiro colaborador eu não sei bem o que aconteceu porque não havia nada previsto dessa natureza. O que nós soubemos nesse dia foi "há uma pessoa infetada que estava em casa nesse momento, e já fez teste, e nós estamos a pedir a todas as pessoas que estiveram ao pé dela, que fizessem teste também" (e foram testadas 100 pessoas à volta dela). Isto foi o que nós soubemos. Portanto eu não sei até que nível é que havia uma sala de isolamento e afins, porque naquela altura a pessoa tinha vindo de férias, era uma pessoa de importância até, e foi logo para casa. As pessoas que estiveram em contacto com a pessoa infetada foram logo mandadas para casa.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

As viagens já estavam suspensas há mais tempo. No dia 29 de janeiro recebemos um email do nosso Chairman, CEO, com uma instrução de serviço sobre a China, desde esse dia ficaram totalmente proibidas todas as viagens para a China. E foi o que aconteceu nessa altura, para o Médio Oriente já tinha também feito o mesmo.

(Foi consultar os emails e plano) Como estava a dizer-lhe, a primeira comunicação que tivemos a nível de RH sobre o tema do Covid foi a 6 de março, e nesse dia foi uma em função de prevenção. Portanto, informação de prevenção dos nossos serviços de saúde, falaram do facto de já estarem a aparecer em Portugal casos, falaram das medidas de prevenção habituais (o lavar, o tossir e espirrar, o não tocar nos olhos, o contacto que fazem com as pessoas com infeção, o minimizar os contactos sociais, não usar equipamentos como as máscaras e luvas, exceto, se fizerem parte da equipa de proteção individual (porque nós temos pessoas nas nossas funções que desempenham trabalho com equipamento desta natureza).

Nessa altura falavam nisso e também voltaram a falar nas viagens internacionais que tivessem de fazer seriam estritamente confinadas ao facto de serem absolutamente necessárias, e teriam de ser aprovadas por os CEOs de topo. Portanto, todas as viagens estavam a ser desaconselhadas. Se os colaboradores tivessem feito viagens a título pessoal, deveriam contactar os nossos serviços de saúde para eles fazerem o acompanhamento e darem alguma informação adicional sobre isso. Isto foi o email que recebemos a 6 de março.

A partir desse dia, começamos a ter as informações de dia 11 e 12 que lhe estava a dizer: Proibição de reuniões com externos, usar preferencialmente meios de cuidados à distância... Como o nosso primeiro caso no escritório, nos serviços centrais em Lisboa, foi confirmado a dia 11, é nessa altura que se organiza nos escritórios o trabalho. E portanto, no dia 12/13 foi quando começamos a ter 50% das equipas a trabalhar de casa e 50% das equipas a trabalhar lá, portanto já tínhamos diminuído o número de pessoas. Temos lá também uma cantina que reduziu o horário e foi também reduzida a 50%. Nós temos também um ginásio, que foi encerrado. E os nossos elevadores passaram a ter uma taxa de ocupação de até 4 pessoas. Portanto, estas foram assim as medidas mais imediatas.

E depois, estávamos a falar já as duas, das medidas de prevenção da higienização, que foram todas feitas já durante essa semana. E, depois, isto foi a 13, a dia 14 e 15 o edifício estava

totalmente desinfetado. Isto acho que respondi por ordem cronológica, porque estava aqui a acompanhar com os emails (risos).

Nós no universo somos 20mil, portanto estamos a falar em primeiro lugar, de uma massa humana muito grande, e que têm um trabalho muito importante. Nós sabíamos que acontecesse o que acontecesse, as nossas lojas não iam fechar. Portanto, desde o início, a situação foi tida em consideração.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Sim sim, foi criado um email que se chama mesmo "covid19@X.com", e temos um contacto de telefone para colaboradores. Porque pronto, nós que trabalhamos no escritório central é mais fácil falarmos por email, mas para os colaboradores de loja e afins, têm serviço de apoio ao colaborador com um número que nós já temos, que é um serviço interno de apoio, e para esse número é feito o acompanhamento de telefonemas destes temas.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Sim, nós temos um Gabinete de Contingência, uma equipa a tratar dos temas de contingência. E eu, eu vim-me embora do escritório no dia 13, mas soube que logo na semana a seguir teriam 2 médicos a fazerem acompanhamento de casos, das pessoas que ainda lá estiveram. Quando no dia 19, o Governo da República decretou o Estado de Emergência, como veio toda a gente embora, começaram a acompanhar as situações por telefonemas e a partir dos contactos. Eles estiveram uma semana lá no escritório a trabalhar em presença com estas equipas.

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

É assim, eu já trabalhava em *remote*, como faço muito consultoria estava habituada. A realidade da X dos escritórios centrais é que havia muita pouca gente habituada a trabalhar remotamente, mas desde o dia 16 estamos todos praticamente. Tem sido fazível.

Se me perguntas se é fácil, com as crianças em casa... depende. Eu por exemplo, o meu marido tem uma função mais crítica do que eu, ele está a dar apoio de IT a uma equipa de *call center*. Portanto ele tem de estar disponível no momento em que lhe digam, é uma coisa assim imediata. E o que eu tenho feito é, ele está disponível mais nas horas de pico do *call center* e eu trabalho noutras horas diferentes dele, porque tenho de ir acompanhando os meus filhos, é o meu caso. Quer eu, quer ele, já tínhamos muito o hábito de trabalhar em *remote*. Eu acho que para algumas pessoas que não estavam tão habituadas, é uma questão bem mais complexa de gerir.

- Conseguir dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores em isolamento? E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Foi tomada a decisão de que as Direções Executivas ainda iam ao escritório, mais os elementos de topo, e mais umas quantas pessoas que ainda precisariam de ir para ir tratar de alguns temas em que precisam do escritório. Mas eu diria que devemos estar em casa 90 a 95% dos colaboradores do escritório central.

Eu ontem tive uma colega minha que foi ao escritório buscar um computador e afins, e então ela foi com medidas de higienização (luvas, máscara...). E o escritório já é desinfetado 2 vezes.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências por Skype...)?

Nós temos utilizado o Teams essencialmente, ou o Zoom. O Teams que é a ferramenta que já estávamos a usar. Mas eu uso a X, uso uma ferramenta mais antiga, pelo menos a qual eu estava mais habituada, mas temos estado a usar. E com o Teams, a equipa de HR Tech que nos está a apoiar, tem feito uma dinamização do uso do Teams para que toda a gente que não estava habituada se possa habituar.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

A formação como referi foi suspensa. Nós temos formação todos os dias. Por exemplo, que as pessoas entrem e precisam de umas formações de entrada... ficou tudo suspenso.

Neste momento, o sistema de avaliação mantém-se, até porque nós estamos no pico do momento. Estamos nas questões finais das avaliações para pagamento de prémio em breve. Portanto isso está tudo a decorrer, online.

O que é que paramos? Paramos então a formação, paramos o *onboarding*, a parte presencial do *onboarding*, portanto nós temos um programa de *onboarding* que leva o colaborador que entra a ver todo o plano do negócio, visitar lojas e afins... essa parte foi parada. De resto, eu estou na equipa de RH Corporativa com vários papéis, e nesses papeis de equipa ninguém parou para rever. O que se fez, foi a repriorização. Exemplo: Nós temos um projeto, onde eu estou muito envolvida, que é a implementação de um sistema de (...). O projeto vai continuar, agora como nós não podemos estar a reunir com as equipas em presença, a fazer acontecer o projeto, como é o que estava previsto nesta fase, uma parte de nós, por exemplo, está a fazer outras coisas. Repriorizar, isso claramente.

E outras das coisas que vão acontecer é: As lojas estão a ser reforçadas, pelo que o recrutamento das lojas cresceu imenso, portanto continua-se a fazer recrutamento de loja e afins. E neste momento está a pedir-se algum voluntariado de mobilidade interna porque nós vamos precisar, caso isto continuar assim, de rodar equipas. E para rodar equipas precisamos de gente disponível.

- No que toca aos salários, é possível manter o seu pagamento aos infetados pelo Coronavírus enquanto se encontram em quarentena?

Eu não sei o que é que a empresa está a fazer em relação a isso. Eu nem sei, nem perguntei, mas eu não estou a contar com que me cortem nada do salário, e não estou a contar que pela empresa que é, e pelo que eu conheço da empresa e pelo trabalho e tipo de práticas de apoio social que a empresa tem, não estou a contar que façam cortes dessa natureza a qualquer tipo de colaboradores. Portanto não sei bem o que é que vai acontecer. Eles, quando surgiram as medidas de ir para casa, falaram logo naquelas ajudas que houve: Se tivéssemos filhos abaixo de 12 anos podemos pedir as baixas, essas coisas. No meu caso, quer eu, quer o meu marido, se o meu marido vinha para casa para trabalhar em *remote*, eu já não podia pedir a baixa. Portanto eu disse isto, e a minha chefia, a CFO, disse-me logo "vamos trabalhar para trabalhares a partir de casa", sem qualquer problema. Eu não tenho no meu radar nenhum ... neste momento, porque não tenho esse tipo de conhecimento objetivamente, e confio que não era coisa que se faria nesta cultura.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Havia um Plano de Contingência, que era o que eu dizia, e havia já desde a Gripe A. Quando surgiu a Gripe A, penso que foi a primeira vez que a X teve noção da importância de trabalhar o tema de uma pandemia, epidemia... porque nós temos noção de que somos muitos, e nós na altura da Gripe A éramos 20mil, agora somos 120mil, temos uma noção completamente diferente daquilo que é a importância de tratar de uma questão destas. Eu integrei a X há 10 meses e na altura tive uma formação que é chamada de integração, e tive uma reunião com a

Diretora da área de Contingência do plano de continuidade de negócio, que me explicou o que é que era, o que é que não era, que me mostrou o que é que o plano tinha... E portanto, fiquei realmente bem impressionada, porque eu vinha da consultoria e na consultoria isso não era tão bom como ali. Portanto, gostei de ver. Estava, portanto, bem planejado. Se já tinha sido testado? Não. Se resulta? Agora no final disto vamos saber. Mas na verdade estava para mim muito claro que tínhamos este plano e que, para além deste plano, tínhamos coisas como incêndios, em termos climatéricos, guerras, e outros temas, também tinha temas de saúde.

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Com o tema do Coronavírus, deve estar a fazer esta equipa reunir no mínimo 2 vezes por semana, no mínimo. E eu digo isto porque um dia sim, um dia não, recebo novidades sobre qualquer coisa que seja que nos estejam para dizer. Depois, pode ser mais lenta a maneira como comunicam com toda a organização. É assim, imediatamente nós pusemos todas as lojas a trabalhar com novos horários e a trabalhar com 50% da equipa em casa, 50% lá.

A semana passada recebemos informação atualizada sobre o número de pessoas que tinha feito testes, resultados dos testes, como é que estavam as nossas lojas, o que é que falta... Resolveram um conjunto de informações específicas para haver um acompanhamento regular.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Eu acredito que sim, não tenho razões para não acreditar. A maior parte está em casa, com quem tenho falado saem para o que estritamente necessário (ir às compras...). E em termos gerais estão quase todos a trabalhar em teletrabalho, sem grandes problemáticas e sem grandes riscos. Para algumas pessoas isto é ainda uma fase de aprendizagem, para outras uma fase já de consolidação de essa aprendizagem. Mas eu acho que em geral, devemos estar todos a ter pouco risco. Uma das coisas que eu sei, é que, por exemplo, na loja se se souber de alguém que tenha desconfiança de estar infetada, essa pessoa tem de se identificar logo e portanto, roda logo a equipa toda. E isto está muito claro na cabeça dos colaboradores. Nós não temos tido grandes problemas de quebra de visibilidade ou de turnover, portanto não temos tido muitas saídas... está a ser positivo.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Eu acho que já abordamos tudo. Estive aqui a rever o último comunicado que tenho sobre o Covid. É assim, os escritórios centrais estarão encerrados no mínimo até 12 de abril. Quanto às companhias, que nos irão dizer o ponto de situação e os novos horários, escreveram-nos a falar um bocadinho sobre os pedidos de apoio social que já teremos recebido, e também houve aqui uma medida que eu gostei particularmente, que aliarmos-nos a um laboratório, uma *startup*, para criar testes para pacientes de Covid mais rápidos. Portanto, a empresa segue muito temas de Responsabilidade Social e de Inovação, QB, e, portanto, disseram que iriam ter mais algumas iniciativas adicionais de suporte ao teletrabalho, também aqui ao *life-coaching*. Como ele dizem, esta situação não está a ser fácil para ninguém, e disseram-nos também que o nosso "*balance center*" irá mandar algo em função das pessoas em casa, mas ainda não chegou.

Agora enquanto estamos ao telefone, recebi uma informação engraçadíssima, que foi a partilha do que é que os retalhistas do mundo inteiro estão a fazer. E portanto, recebemos uma informação que diz claramente a posição dos vários retalhistas a nível internacional, que foi a nossa CPO que mandou, e que nos explica um bocadinho o que é que um grupo como a Amazon ou outros estão a fazer por todos os continentes. E, portanto, temos aqui informação muito rica do que é se está a fazer, que eu penso que também alimenta que nós possamos pensar um bocadinho de outras práticas que ajudem.

15. 28/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Elevada, tanto que foi criado um Gabinete de Emergência que está focado com as informações que são dadas pelo Governo e adaptá-las à realidade da empresa

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Sim, nós temos um departamento na empresa que faz a comunicação aos empregados, e durante a primeira fase em que estávamos todos juntos no edifício... estamos a falar de uma empresa que tem 4 edifícios e no Porto tem mais 2 edifícios, portanto nessa fase foi enviada uma comunicação para todos os colaboradores do Grupo sobre o que é que se estava a passar e quais é que eram as recomendações. Ahm inicialmente foram colocados em todos os edifícios gels desinfetantes, foi também acionado uma, como é que eu hei de explicar, como se fosse um gabinete da empresa caso algum colaborador tivesse algum sintoma e fosse encaminhado para lá. Pelo que desde o início tivemos todo esse tipo de informações.

- Como é que eram transmitidas estas orientações preventivas?

Eram transmitidas por email e por reuniões, mas aí já estamos a falar de um primeiro plano de chefias a nível de topo que iam depois iam informando pela cadeia abaixo.

- Estava antes a referir que foi colocado o álcool gel nos escritórios, foi utilizado mais algum equipamento de precaução de higiene e sanitários (máscaras, luvas...)?

Ahm... não foi necessário colocar mais nada porque entretanto houve mais tarde comunicação, e aí acabou por ser também a minha equipa envolvida, de que todos os trabalhadores deviam testar os acessos via teletrabalho caso se tivessem para ver se estava tudo em condições. Quem não tivesse, devia fazer o pedido junto do *helpdesk* da empresa ahm... e pouco a pouco fomos preparando as pessoas para mais tarde o que acabou por acontecer.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

As conferências começaram a ser via Teams e deixou-se de existir reuniões presenciais, deslocações entre edifícios ou para clientes, e passou a ser tudo feito via online. E também não era recomendado, visto que estamos a falar de um Grupo que tem alguns funcionários a nível nacional, mas também é uma empresa internacional, portanto foi também aconselhado não existirem deslocações entre países, penso que desde dia 13.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? E respetivamente aos colegas com que tivesse tido contacto?

O procedimento seria ahm... como tinha dito há pouco, irem para o gabinete de isolamento e esperar que alguém do INEM ou de contacto com a linha Saúde24 desse mais indicações. No entanto, apesar de existir este plano de contingência, na minha opinião acabava por ser um bocadinho complicado, porque estamos a falar de pessoas que trabalham em *open space*. Portanto, se a pessoa se fosse deslocar ao tal gabinete de isolamento, o resto das pessoas à volta também o teriam de fazer não é. Mas pronto, se mais tarde ou mais cedo o teste acabasse por dar positivo, possivelmente teríamos de ir todos de quarentena, porque estamos a falar de 60 pessoas todas no mesmo *open space*, era inevitável.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Existe um endereço de email que eu não me recordo (risos)... mas recordo que foi enviada uma comunicação nesse sentido, se tivéssemos qualquer dúvida devíamos enviar para esse email.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Nós temos... bem, eu vou dizer-lhe como é que é a nossa empresa para a Ana poder perceber melhor. Estamos a falar da X, que é um Grupo que tem a X, a Y e a Z, portanto nós temos um plano de saúde muito bom ahm... e é a própria Y é que comparticipa, se for necessário, o exame para o Covid-19. Portanto, desde o início que fomos todos os colaboradores colocados à vontade nesse sentido.

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Neste momento eu posso-lhe dizer que no dia... desde o dia 13 que foi acionado o plano de teletrabalho para toda a gente, incluindo quem não tinha portáteis. Porque... o que é que aconteceu? Ahmm existem algumas pessoas na companhia que não têm portáteis, têm desktops no local de trabalho. No entanto, apesar da política da empresa ser até ao final do ano ter toda a gente com portáteis, a nossa marca de portáteis é uma marca chinesa. Quando no dia 11 ou 12 foi feita um pedido para novos portáteis, a resposta não foi positiva porque já algumas empresas se tinham antecipado, e então teria de ser feita uma nova encomenda, neste caso à China, que é donde eles vêm. Tendo em conta na altura o estado na China, ainda estamos a aguardar os portáteis. Então, o que nós fizemos (eu faço parte da equipa de IT da X), foi então criar redes específicas a nível da informática para que as pessoas pudessem levar os desktops para casa. Portanto, neste momento eu posso-lhe dizer que temos 1500 colaboradores em teletrabalho, não há ninguém nos edifícios. Nós demos as condições necessárias para que todas as pessoas pudessem estar a trabalhar em casa.

- E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Tem sido um esforço, não tenho dúvidas, pois não tenho falta de trabalho neste momento (risos). O telefone toca várias vezes, mas faz parte desta fase, porque têm havido alguns problemas informáticos no sentido de... mas isto já não têm a ver connosco e sim os nossos parceiros, isto porque apesar de todas as empresas estarem cada vez mais a acederem a ferramentas Office 365, a verdade é que a Microsoft Portugal não estava preparada para este nível de número de pessoas em casa a acederem à plataforma.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Teams e telefone. Também uma das... alterações drásticas que fizemos ao nosso modo de trabalhar foi encaminhar todos os telefones fixos que nós tínhamos na empresa para os telemóveis pessoais. Portanto cada vez que alguém ligar através do Teams porque tem as extensões disponíveis da empresa, reencaminhamos para o telemóvel.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Ahmm por acaso sei porque eu faço parte da equipa que tem os acessos na empresa, portanto eu posso-lhe dizer que dia 13 eu tinha 12 acessos para serem criados nas várias plataformas e sistemas que nós temos, ahm e que... com isto tudo demoraram um pouco mais a ser realizados e acabei por falar na altura com o Manager das pessoas que iam entrar, e o que foi dito foi que as pessoas tinham de ir para casa. Portanto, depois disto tudo passar serão informadas novamente e aí já não é o recrutamento, já tinha sido o recrutamento antes. Formações nós temos um portal de formações na X, é o *Academy Business* e é feito via Teams, pelo que nem foi afetado.

- Relativamente às estratégias de pagamento, seria possível manter o salário normal aos infetados pelo Coronavírus enquanto se encontram em quarentena?

Sim mantém, mantém. Da mesma maneira que para o teletrabalho foi tudo mantido, porque estando em teletrabalho eles não incluem o subsídio de alimentação, mas no nosso caso isso não foi alterado também.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Hmm não creio... (risos). Mas se me perguntar daqui a uns meses se temos, possivelmente (risos). É sempre assim só depois de casa roubada é que se põem as trancas à porta.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Ahmm... não sei. Como não sou da parte de negócio da empresa, sou da parte IT, a minha opinião e vale o que vale, mas eu acho que sendo uma empresa seguradora e, ainda mais, ontem reparei que foi lançada uma publicidade da X que tinha um seguro para médicos nesta fase. Portanto, a nível de negócio a X tem a Y, e as pessoas continuam a ter os seus seguros de saúde, não creio que ainda por cima com uma pandemia o deixem de pagar. Portanto esse negócio da empresa está assegurado, o da X que tem haver com os carros também está assegurado porque continua a ser obrigatório os seguros dos carros, não é? E depois, pronto, tem o segmento da Z, mas também estamos a falar de seguros. E creio que depois disto tudo passar as pessoas se calhar ainda vão começar a pensar ainda mais em terem um seguro de saúde.

- Diria que as medidas se encontram em constante atualização?

Sim, porque ahm... o que saiu do Gabinete de Crise foi que iríamos todos para teletrabalho até dia 9. Ou seja, dia 13 teríamos todos de regressar, mas se, entretanto, as coisas se mantiverem com este estado de alerta, terá de ser renovado, quase de certeza.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Ahmm... pelo menos com as pessoas que eu falo mais diretamente sim. Estão todos a seguir as recomendações dadas, estamos todos em casa, após o horário de trabalho que não é igual para

todos porque há alguns que têm situações mais complicadas em mãos e estão até mais tarde... mas sim, incluindo que nós a nível interno foi iniciado, não sei se pela equipa de Marketing, que desafia os colaboradores a tirarem fotografias e irem partilhando com os restantes colegas de "como é que está a ser a tua quarentena em casa?". Hm... pronto, nós como temos um segmento de animais, também foi iniciada uma partilha de imagens de "como é que está a ser a tua quarentena com os teus animais?", portanto é para tirarem fotos dos gatos em cima dos portáteis (risos). E isso ajuda a estarmos mais interligados nesta altura.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Eu estava aqui a lembrar-me de uma, que recebemos um email da X sobre voluntariado, mas ainda não consegui ler bem e não percebi se tem haver com ajudarmos as pessoas que são de grupo de risco ou não. Mas eu acho que é mais ou menos isto, é juntarmos um grupo de pessoas para podermos ajudar as pessoas em risco. Não sei se é voluntariamente com idas às compras ou algo do género.

Dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

16. 28/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

É alta. Foi alta até o dia em que... acho que no dia em que declararam que as escolas iam fechar, que foi uma quinta ou assim. Depois quinta voltaram a reforçar medidas com este decreto. Depois fomos para fim-de-semana, sexta, sábado e domingo muita coisa mudou... Não sei se o Estado de Emergência também não foi declarado entretanto, e segunda-feira, dia 16, mandaram-nos a 100% para casa.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores? Sim.

- Que tipo de informações e orientações preventivas é que transmitiram para evitar o contágio?

Recebíamos muitos emails dos RH com imagens explicativas e informativas sobre as novas medidas, sobretudo por email.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel...)?

Foram postas nesta situação, ainda antes das pessoas terem sido mandadas para casa. Puseram aqueles dispensadores em todos os pisos, reforçaram muitos, puseram as senhoras da limpeza durante o dia a lavar maçanetas, portas e casas de banho... ahmm e mudaram a disposição do refeitório para as mesas ficarem separadas. Ninguém chegou a usar máscara.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Não se estabeleceu nenhum limite, mas paramos imediatamente com viagens para o estrangeiro e evitamos mesmo, tudo passou a ser por teleconferência. Isso foi das primeiras coisas que se fez, mesmo a finais de fevereiro as viagens começaram a ser canceladas. Foi muito rápida porque na altura já tínhamos casos na Europa, em Itália, e nós viajamos para Milão e, portanto foi a primeira medida a ser tomada.

- E relativamente às pessoas que regressavam, tinham algumas recomendações?

Sim, ficaram em quarentena. E depois começaram a ficar em quarentena também todas as pessoas que vinham de outros sítios quaisquer que fossem. Viajaram, pronto, agora quarentena. Mas isto já mais... no fim de março.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

O procedimento era enviar um email para um email específico que eles criaram, explicar a situação e dizer que se partia para isolamento ahm... neste caso voluntário, se a pessoa desconfiasse, não voluntário se estivesse mesmo infetado, não havia hipótese.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Não me lembro bem... ou enviávamos para os RH com o título COVID, não me lembro. Mas sei que tínhamos de alertar sobre todas as situações para um mesmo sítio. E recebemos um email explicativo a dizer que sitio era esse, como funcionava, e em que casos é que tínhamos de reportar.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Ahm... foi reforçado que tínhamos os nossos médicos de medicina interna, mas iam deixar de ir; foi reforçado que o nosso seguro de saúde Multicare e Eccosalva agora funcionavam desta e desta forma, para nos sabermos... E por exemplo o nosso seguro de saúde Eccosalva, eles deixaram de fazer visitas ao domicílio, os médicos, e nós fomos avisados para isso pelos RH, para nenhum colaborador estar a ligar em vão. Fomos sendo avisados dos procedimentos dos seguros de saúde, o que foi muito bom. Hmm... mais coisas, agora temos um programa de bem-estar tudo online, não é tanto médico, é de bem-estar, em que podemos ter aulas de pilates, de *mindfull*, e de pré-funcional.

- Relativamente ao trabalho remoto, dizia que está a ser aplicado na empresa desde dia 16. Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Exato, está a ser aplicado a 100%, não há ninguém que vá ainda à empresa.

- E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Hmm acho que ninguém estava habituado a trabalhar em casa, e nas últimas 2 semanas, o grande esforço caiu para as equipas de *outdesk*... saiam de lá muitos dias à meia-noite e por aí fora, a configurar e a limpar todos os PCs e a configurar todos os programas, hardware e software para o trabalho remoto ser mais otimizado.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Temos usado a VPN, que já tínhamos, e o Skype, Microsoft Office 365... e também não temos feito muito mais, não há assim nada de novo. Mas nós já funcionávamos relativamente bem com isto, não funcionávamos era a larga escala. Portanto, às vezes notamos que há alguma dificuldade em entrar em algumas conferências, coisas que vão um bocadinho mais abaixo ou estão mais lentas... mas mesmo assim acho que está muito bem para o que é.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Hmm... sei que terminamos isso tudo antes desta fase, mas também sei que íamos agora estabelecer os objetivos para 2020 e isso foi tudo adiado. O recrutamento não posso dizer porque não sei mesmo. Objetivos, por exemplo, nós tínhamos uma reunião para a sua definição no início de março e já foi adiada para 17 de abril. E nesta data não vai acontecer, isto foi adiado

já há uns tempos e não vai ser de certeza. Portanto estamos a adiar algumas reuniões relacionadas com objetivos, e eu acho que não vão ser definidos tão cedo. Até porque há uma grande definição dos objetivos que é feita pelos diretores, e eles estão ao nível do Grupo, e ao nível do Grupo há Diretores em Portugal, mas também há em Espanha e italianos. E portanto, eu acredito que... não haja concentração, são países muito afetados. Mas também não está a haver nenhuma questão ou exigência sobre definição desses objetivos, acho que as pessoas estão a perceber que: ok isso é importante, nunca senti o contrário, mas também não é agora que vamos puxar por estas pessoas que estão em Espanha e Itália, embora Diretores, para o fim da próxima semana responderem a tarefas mais exigentes. Acho que não se está a fazer esse tipo de esforço.

- Relativamente às estratégias de pagamento, é possível manter o salário normal aos infetados pelo Coronavírus enquanto se encontram em quarentena?

Acho que seria pago na totalidade. Eu já fui paga no mês passado na totalidade, e foi-nos comunicado também por email que deveria contactar aquele endereço ou *subject* específico, para pedir a baixa, vamos dizer assim, de apoio de assistência à família onde receberiam o 66%, 33 de Segurança Social dentro da empresa, e acho que houve gente a pedir.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Ahm surto viral não sei. Nós tínhamos planos de segurança para terremotos, outros tipos de calamidades... chegámos a fazer exercícios e também mudámos algumas coisas físicas, tipo portas, janelas, elevadores... mudámos algumas coisas, mas era mais nesse tipo de calamidade.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

A empresa eu não sei... eu como fazendo parte da empresa estou muito satisfeita, muito orgulhosa, acho que estiveram muito bem. Antes, durante, e agora depois, porque nós continuamos a receber emails dos RH, continuamos com estas questões de "não nos esquecemos de vocês, estamos a criar programas de suporte". Estes programas estão a chegar, acho que ainda deve vir apoio psicológico, já temos o apoio da gestão do stress e mindfull, o pilates em casa... ou seja, não nos sentimos abandonados pelos RH do género "foram para o teletrabalho e agora pronto, não há mais novidades, voltamos a ver-nos quando estivermos juntos fisicamente novamente". E não estou a sentir isso, estou a sentir uma preocupação permanente.

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Sim, e eu senti isso nesta última semana, antes do 16 de abril, porque... acho que estávamos a seguir muito a onda do governo e da DGS que era: de 2 em 2 dias havia grandes atualizações para fazer, e nós também sentimos que isso na empresa também acontecia, pelos emails que recebíamos com novidades permanentes e diferentes das ultimas. Portanto, primeiro começaram por cancelar as viagens todas; depois quarentena para quem veio de viagem e já não era só de Itália, Espanha ou Bélgica, já era qualquer país; depois isto começou a afundar, mandaram as grávidas e pessoas com doenças crónicas ou outros problemas todas para casa... ahmm depois pediram para os chefes decidirem quem mais poderia ir para casa, ou seja, até a equipa ficar com 50% de pessoas presentes. Foram então para casa pessoas que andavam de transportes públicos e outros fatores de risco. Depois, soube-se que as escolas fecharam, então recebemos outra informação, agora para além desses 50, ponham mais 20 ou 30 porque vão para casa os colaboradores pais, pelos fillos. E, portanto, as equipas já estavam a 70% em baixa, em absentismo, ou como quisermos dizer, não presentes. E depois foi uma questão de 48h, foi

uma sexta-feira e uma segunda para chegarmos aos 100 e foi tudo para casa. Houve assim uma gradação constante de medidas desde fevereiro até 16 de março.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Eu acho que estão a reagir todos muito bem... acho quem está mais aflito e a disfarçar um bocado mais, é que tem 1 ou 2 filhos em casa, eu acho que esses estão verdadeiramente a sofrer. Mas as pessoas começaram todas a desejar ir para casa, pelo que está tudo bem em relação ao trabalho remoto. Como é uma área de serviço e nós fazemos produção intelectual, não é uma fábrica, não tínhamos grande problema ou dúvida dentro de nós que nos fizessem vacilar em relação à nossa produtividade, à nossa atenção em casa ou conforto. E isso verifica-se, à exceção de quem tem filhos e casas pequenas, porque é importante... há pessoas que já percebi que têm de trabalhar na sala, o que significa que têm os filhos presentes na sala. E portanto, quem não tem um casarão ou um escritório, não está a conseguir gerir os seus espaços nem as fronteiras para os miúdos, porque eles também não as têm.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Acho que foi tudo abordado. Eu elogio esta última, que era que eu não estava mesmo à espera, que foi essa parceria com a *WorkWell* para se organizarem e fazerem o plano diário que nós temos horários de segunda à sexta, em que... às 9h30 há meditação, à 13h30 há treino funcional, e podemos ligar-nos, temos passwords, e tudo isso foi feito nos bastidores, montaram um programa integrado... E eu não estava mesmo nada à espera disto, acho que foi uma medida original, criativa e muito atenta às pessoas. E acho que continuam a gastar dinheiro connosco, porque isso de certeza que tem um custo e, portanto, elogio muito esta última medida. E elogio os heróis do *help desk*, porque têm sido umas máquinas, e é uma equipa que as pessoas não pensam e depois nesta altura, foram os nossos bombeiros.

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

17. 29/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Hmm é grande. Em termos de negócio, é muito grande porque nós trabalhamos essencialmente com os países que estão a ser maioritariamente afetados neste momento, portanto Portugal, Espanha, Brasil, Itália.... nós estamos neste momento em 21 países. Os nossos principais focos de negócio estão a ser os mais afetados atualmente, trabalhamos com América do Norte, Brasil e Europa. Em termos de sociedade, houve aqui uma noção muito crítica, porque rapidamente fomos mandados todos para teletrabalho. E não havia cerca de 30 casos já estávamos todos em teletrabalho.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Sim. Todos os colaboradores, assim que começaram a chegar os casos na Europa, as pessoas que tinham viagens tinham de comunicar aos Recursos Humanos onde é que iam, quanto tempo iam ficar... esse tipo de coisas.

- Transmitiam informações e orientações preventivas para evitar o contágio?

Sim sim, links, vídeos... todo o tipo de coisas, enviados por email para todos os colaboradores.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, máscaras...)?

Sim, foram colocados álcool gel para esta situação. Não houve necessidade de usarmos máscaras e demais porque, como fomos logo para casa antes da situação de emergência, não usámos isso.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Ahm... nessa altura ainda não, porque como foi mesmo antes do Estado de Emergência, fomos para casa muito cedo, então não tivemos essa necessidade.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Nós não suspendemos viagens, nós dissemos aos colaboradores que tinham de avisar para onde é que iam antes de sequer a situação estar em teletrabalho, e todas as pessoas faziam uma quarentena se necessário. Houve pessoas que depois já não retornaram porque estava toda a gente em teletrabalho. E não temos viagens para o estrangeiro muito recentemente, o que tínhamos era nacional, mas também não estava muito a ser feito. Ah e depois foram proibidas as deslocações entre escritórios. Nós temos três escritórios, e a partir do primeiro caso em Portugal sensivelmente, foram suspensas todas deslocações entre escritórios.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Ahm... tínhamos um sítio que poderíamos ter caso houvesse alguém, mas ainda não estava definido, porque foi tudo muito rápido. Antes de toda a gente estar em teletrabalho, tivemos 2 ou 3 colaboradores que tinham tido viagens ao estrangeiro, ou trabalho ou lazer, obrigávamos a fazerem os 15 dias de quarentena.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Hmm não...

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Não não, pelo menos que eu tenha noção.

- Relativamente ao trabalho remoto, qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Nós temos apenas 5 elementos no escritório, em Torres Vedras, como a rececionista... no caso de ser preciso receber encomendas e esse tipo de coisas. E os restantes não reúnem as condições em casa para poderem desempenhar as suas funções, como problemas de internet. Nós fomos para teletrabalho no dia 10 de março, e alguns colaboradores que têm funções críticas, como o pagamento a fornecedores, que são apenas asseguradas por esse mesmo colaborador, já tinham sido na sexta-feira anterior informados de que na segunda-feira iriam ficar em remoto. Os restantes colaboradores, foram só na terça-feira seguinte.

- Então os restantes trabalhadores encontram-se em isolamento, e o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Sim, são 230 colaboradores mais ou menos em teletrabalho. Nós não tínhamos praticamente ninguém a trabalhar em remoto, existia obrigatoriedade de trabalho presencial. Foi feita uma logística nova, criamos uma aplicação que controla o tempo que os trabalhadores estão a trabalhar para garantir que continuamos com a mesma produtividade social.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Teams, Skype, email e as plataformas internas na empresa. Tem existido uma comunicação normal.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Os processos de recrutamento estão todos postos em *stand-by*. Neste momento, os planos de formação estão a ser adaptados a e-learning, e a avaliação de desempenho já tinha sido feita em janeiro.

- Relativamente às estratégias de pagamento, é possível manter o salário normal de alguém enquanto estivesse infetado?

Sim, é tudo normal, incluído o subsídio de alimentação.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Não sei, não tenho a noção...

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Em termos de medidas de perceção de trabalhadores claro que sim, fomos possivelmente das primeiras empresas em Portugal a mandar toda a gente para teletrabalho. Em relação de termos de negócio, claro que vão existir repercussões em termos de quebras de vendas e esse tipo de coisas.

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Diariamente, não só pelos efeitos que terá em termos de negócio, mas também para controlo dos colaboradores, para garantir que não existe nenhum problema por questões de RH para ver se está tudo bem... esse tipo de coisas.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Sim, pelo que eu tenho falado sim, está toda a gente em isolamento social. Neste caso não houve assim nenhum grande desafio. Temos claro algumas pessoas que... mas como não existe obrigatoriedade de trabalhar entre as 9h e as 18h, não existe muito espaço para outro tipo de comportamentos. Para o trabalho remoto tivemos de dar ferramentas para isso, como por exemplo, ter pessoas que trabalhavam com computadores ficos e tivemos de lhes facultar os monitores... esse tipo de coisas.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Acho que não houve assim mais nada, foi mesmo isso.

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

18. 30/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Ahmm neste momento estamos todos a trabalhar a partir de casa, por isso não nos encontramos no escritório. Risco calculo que não seja nenhum, a não ser que as pessoas não cumpram com aquilo que está estipulado, diria eu.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Foi. Então, nós trabalhamos num *co-working space* no Reino Unido, e o edifício acabou por fazer uma comunicação de como devemos agir perante a utilização das casas-de-banho, espaços comuns, etc. Ahm... então eles apenas decidiram transmitir essa informação.

- Eram então informações e orientações preventivas para evitar o contágio?

Sim sim, e foi tudo feito por email. Falávamos pessoalmente uns com os outros, mas por norma essas comunicações eram sempre feitas por email.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, máscaras...)?

Sim sim, antes da pandemia já tínhamos gel e toalhetas. Não houve necessidade de usarmos máscaras, até porque no Reino Unido raramente as pessoas estão muito preocupadas com isso (risos).

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Hmm não não, porque o espaço que nós partilhávamos era por norma com 12 pessoas. E se houvesse alguma reunião era sempre com 5 ou 6, acabou-se por se manter. Reuniões com clientes é que começaram de uma semana à outra a ser cancelados, não por nós, mas sim pelos nossos clientes. Cá só foi anunciado o Estado de Emergência a semana passada, e nós começámos a trabalhar a partir de casa desde a semana anterior, ou seja, isto já é a nossa terceira semana. Ahm por isso... as reuniões canceladas foi uma semana antes de começarmos a trabalhar a partir de casa, quando nos apercebemos de que era melhor. Por isso há sensivelmente 3, 4 semanas.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Graças a Deus não tivemos nenhum colaborador até agora com o vírus, tivemos apenas um colaborador doente por outras razões que não nos foram mencionadas por razões pessoais. E

de qualquer das formas, como essa pessoa estava debilitada, ficou em casa os 15 dias, e a partir daí manteve-se sempre em casa por causa do Estado de Emergência.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Sim sim, deixaram de a ver. No meu caso, eu regresssei a Portugal mas não foi porque a empresa me pediu, foi por razões pessoais. Por isso eu poderia ter continuado a trabalhar a partir do Reino Unido na casa que tinha lá. Eu estive uma semana a trabalhar desde casa lá, e na segunda semana, a semana passada, tive de decidir vir para Portugal. Mas para eles não importa, porque estar a trabalhar a partir de Portugal ou o Reino Unido é igual desde que trabalhe.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Hm não, eles apenas mencionaram que se tivéssemos algum problema, devíamos ligar para os números do Reino Unido, como se fosse da Saúde24 mas de lá. Ahmm... e avisá-los sempre do que se estiver a passar, até porque nós temos 3 videochamadas por dia, por isso se acontecer alguma coisa eles conseguem claramente perceber.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação? Não não, duvido (risos).

- Relativamente ao trabalho remoto, qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Estamos todos a trabalhar a partir de casa, porque no nosso trabalho trabalhar no escritório ou em casa não há qualquer problema, não nos vai afetar o trabalho. Afeta-nos sim o facto da empresa não estar a recrutar, porque é uma empresa de recrutamento. Mas tirando isso, estamos todos a trabalhar a partir de casa sem qualquer problema.

- Portanto a percentagem de trabalhadores em isolamento é mesmo o 100%? E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Sim sim, 100%. A empresa já facilitava o trabalho a partir de casa uma vez por semana, sempre que precisássemos, por isso sim. Para eles não há qualquer problema. Foi uma adaptação fácil sim, todos nós temos computadores portáteis, telemóvel, por isso tudo ok.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Então, nós fazemos 3 videochamadas por dia e utilizamos o Outlook para fazer videochamadas com convite. De resto, temos o nosso sistema de telefone que é um programa que nos permite ligar para qualquer pessoa em vez de por telefones físicos, ligamos através do computador, pelo que sempre que precisarmos podemos entrar facilmente em contacto. Também temos o email, e penso que seja isso.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Sim, há muitas empresas dos nossos clientes que estão a abandonar em termos de processos de recrutamento, não estão a querer recrutar para já, só daqui a 2 meses, 3 meses... e isso afeta-nos dessa forma, porque o nosso trabalho é procurar candidatos para essas empresas. Ahm tirando isto, há outras empresas que estão a continuar a recrutar e continuamos a trabalhar nessas áreas. Eu estou mais focada no mercado português, e tenho alguma dificuldade porque

as empresas em Portugal estão um bocadinho paradas em termos de recrutamento, mas tirando isto, os candidatos estão abertos a falar pelo que as entrevistas podem-se continuar a manter. Por acaso tivemos antes uma formação interna, antes de tudo isto acontecer, e sei que estavam a pensar daqui a uns meses marcar mais. Por isso ainda estavam em fase de construção de planeamento de formação. Por isso calculo que para já não tenham sido marcadas, porque ainda não se sabe como é que daqui a 2, 3 meses como é que as coisas vão estar. Ahm... mas continuamos a ter formações por videoconferências, ou seja, webinars e deste género, isso mantém-se sim.

- Relativamente às estratégias de pagamento, é possível manter o salário normal de alguém enquanto estivesse infetado?

Não consigo mesmo responder a isso, porque eu estou a trabalhar nesta empresa pelo programa INOV Contacto. Por isso, pelo que recebo a nível de pagamento, eu não recebo por eles, recebo do INOV, e por isso não sei mesmo como é que essa parte funciona (risos).

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral? Não, duvido... especialmente no Reino Unido (risos).

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Eles não se estavam a preocupar muito com isto, eles nunca acreditaram que isto se tornasse tão grande como está a ser. Por isso acho que para eles continuam não querendo acreditar, sendo ingleses (risos)... mas pronto.

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Como te disse, nós temos sempre falado 3 vezes por dia e à sexta-feira fazemos sempre uma reunião geral onde falam sempre de... "bem, vamos continuar a trabalhar a partir de casa por mais 2 semanas, e no fim dessas 2 semanas voltamos a avaliar a situação conforme o país". Portanto, eles estão a trabalhar de acordo com as medidas do país.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Há sempre um ou dois que acaba por não cumprir, porque sai de casa e tenta ir para os copos ou coisas do género, que é o que eu já tenho ouvido falar... por isso acabo por não concordar muito que estejam a fazer o isolamento completo. Ahm mas a maioria sim, mas há sempre um ou dois que tenta sempre fugir à regra. Não acho que ninguém tenha sentido dificuldade em trabalhar em casa, mas mais sim a dificuldade de estarem isoladas das outras pessoas, não propriamente com o trabalho.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

É assim, medidas de prevenção não, mas medidas de ajuda para este trabalho a partir de casa... sei que a empresa vai começar a ter uma Newsletter semanal. Ahmm têm-nos dado dicas sobre como devemos trabalhar e motivar a partir de casa... e numa das reuniões temos falado sempre sobre isso, sobre a situação. Por isso sim, em termos dessas medidas têm havido. Medidas de precaução não, porque acho que cada um também tem de ser adulto suficiente para perceber o que o país está a passar e quais são as medidas de prevenção. Tirando isso, a empresa não está a fazer muito mais não.

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. (...).

19. 30/03

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio.

Têm sido dias complicados, não só de trabalho, como todas as mudanças que isto implica, mas... pelo menos não temos sentido ainda nenhum abrandamento, o que é bom, mas pronto, têm sido dias loucos. A entrevista pretende de ver as medidas que estão a ser realizadas pela minha empresa, certo? Mas só para teres também a noção, há empresas bastante diferentes do ponto de vista do seu negócio, o que significa que tudo o que são empresas industriais que têm operação, que têm pessoas em que o trabalho não é possível ser feito em teletrabalho, têm planos de contingência para duas populações distintas: aquelas que podem estar a partir de casa e podem estar em teletrabalho sempre que é possível e com equipas a rodar de 15 em 15 dias, uns vão ao escritório e outros ficam em casa. As empresas que têm laboração contínuas em fábricas e que não querem ou não podem fechar porque são de bens essenciais ou de alimentação, continuam a ter as medidas de contingência implementadas nas fábricas e nos locais de trabalho porque não é possível por questões de natureza própria da atividade de fazê-las em teletrabalho. Portanto, eu diria que há vários mundos, sendo que a minha empresa pode não ser o melhor exemplo porque é uma empresa de serviços, então... Eu tenho alguns clientes que são empresas fabris e o que têm estado a fazer é tentar que os turnos não se toquem, ou seja, as pessoas que entram de manhã não se cruzem com as que entram à tarde, porque normalmente há aquilo que se chama a passagem de trabalho, mas estão a tentar garantir que as pessoas não se cruzem; ahm... também têm tido cuidado a nível dos refeitórios e das cantinas em horários desfasados as pessoas comerem, não se sentarem umas às frentes das outras; algumas empresas também já relataram que fecharam as cantinas e contrataram uma empresa que leva comida e as pessoas comem junto ao posto de trabalho, pronto... estas são algumas medidas que estão a ser feitas.

Eu agradeço esta informação e ter trazido este assunto, é muito útil. Realmente estou a tentar arranjar entrevistas também com empresas do setor industrial ou logístico, pois acredito que as medidas aplicadas sejam mais profundas.

Bem, então eu queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Ahm do ponto de vista do risco humano diria que é baixo, porque nós há cerca de 2 semanas, 2 semanas e meia, colocámos a trabalhar todos em teletrabalho. Portanto, estamos todos a trabalhar a a partir de casa dentro de uma plataforma que permite acedermos às nossas redes internas, fazermos reuniões e continuarmos a trabalhar mesmo pela natureza do nosso trabalho, o que nos permite estar mais resguardados e com política interna foi exatamente... precisamente em que se soube que as escolas iam começar a fechar, todo o escritório está em casa. Claro que do ponto de vista mais familiar pode ser que o esposo ou esposa continuem a trabalhar na sua atividade, e claro que é sempre mais um risco. Do ponto de vista de risco de negócio ahm... por sermos uma empresa que presta serviços a outros clientes, estamos um pouco expectantes pela tipologia de projetos que podem ou não ser vendidos nos próximos tempos. Mas temos tido boas notícias, portanto os que tinham de começar começaram, não foi por causa disto. Acreditamos também por sermos uma empresa internacional temos escritórios

na China e na Ásia, sabemos que eles estão a tentar voltar à normalidade e... também têm recebido pedidos de propostas de clientes, o que dá alguma esperança para o que vem a seguir.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Sim sim sim, foi aplicado a nível internacional, ahm para terem todos os tipos de cuidado e para adquirem por exemplo álcool gel até no escritório em locais visíveis, tentar que clientes externos fossem feitas em... não em todas as salas, mas em 2, 3 salas para garantir que sabíamos em que salas é que estiveram pessoas de fora... ou seja, mesmo antes do cenário de pandemia, houve alguns cuidados que foram partilhados internacionalmente.

- Diria que transmitiam então informações e orientações preventivas para evitar o contágio?

Sim sim, nessa altura ainda não estávamos num cenário de pandemia, eram mais preventivas, mas reforçamos a higiene por parte das senhoras que realizavam a limpeza no escritório, foi colocado álcool gel não só na entrada como nas casas-de-banho da empresa e mesas de reuniões...

- Estava antes a referir que foi colocado o álcool gel nos escritórios, foi utilizado mais algum equipamento de precaução de higiene e sanitários (máscaras, luvas...)?

Não não, chegou a existir a necessidade de usarmos máscaras, também pela natureza do nosso trabalho, muito feito através de reuniões sim, mas a partir do momento em que as escolas começaram a fechar passaram para formato virtual. Sendo que nós sendo uma empresa global, íamos recebendo orientações de quais eram os países em risco e recebemos todos os dias alertas sobre isto, e também as viagens foram reduzidas ao máximo, foi dada indicação para que as pessoas não viajassem para outros países em trabalho. Isto antes da pandemia, agora não há viagens de todo.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Hmm não, no nosso caso não. Não somos uma empresa tão grande assim que justifique... temos feito todas as reuniões virtualmente, mas antes disso as que tínhamos eram sempre com poucas pessoas. Não chegámos a esse cenário.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Ahm... nós não tivemos nada disso porque fomos muito cedo para casa, não chegámos a ter. Se fosse necessário teríamos as salas de reunião que poderiam ser convertidas, mas como fomos todos muito cedo para casa não houve essa necessidade. Felizmente não está ninguém com sintomas, está tudo bem.

- No que toca às viagens profissionais, estava antes a referir que foram estabelecidas suspensões, consegue-me dizer a partir de que momento?

Hmm não sei, mas talvez na primeira semana de março. Fomos rápidos em tomar essa medida porque houve uma orientação geral, antes disto, para reduzir ao mínimo as viagens, porque estamos a falar não só de viagens internas nossas, internacionais, como também de projetos. E a partir do momento em que se percebeu a gravidade da situação foi dada uma orientação clara para que tudo fosse feito virtualmente. E não só nós, mas também os nossos próprios clientes, que começaram a sugerir que as reuniões passassem a ser virtuais.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Sim sim, foi criado um centro específico global de apoio ao colaborador que todos os dias é atualizado com perguntas frequentes, com contactos, com apoio ahm e... estão a ser pensado vários tipos de apoio, pois coloca-se o tema do trabalho remoto e do isolamento de algumas pessoas, para continuarem com alguma linha de apoio psicológico, caso seja necessário. Mas nesta fase ahm... a X criou um site, penso que se chama *Employee Assistance Program* ou algo similar, que é um site criado exclusivamente para o Covid-19, não só interno, mas também para fora estamos a criar uma série de *webinars* e de e-learning sobre gestão de crise, e que são de acesso gratuito para todos.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Ahmm... foi criada uma comissão interna sim, pois a X está presente em várias centenas de países, portanto há uma comissão interna que acompanha estes temas. A parte médica está em cada país, porque cada um é um caso não é?

- Relativamente ao trabalho remoto, qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

A disponibilidade é total, sempre foi. Nós sempre tivemos uma política de que se as pessoas precisassem de ficar em casa por algum motivo, havia flexibilidade para isso, mesmo antes de isto acontecer. Agora foi reforçada essa necessidade, e foi bom ver que a empresa já estava preparada para isso, pois temos servidores de redes, acesso à informação, plataformas tecnológicas para fazer reuniões... para além do Teams e o Skype, temos o Zoom também. Portanto temos tudo o que precisamos para trabalhar a partir de casa. Neste momento, há só uma pessoa que vai ao escritório que é o nosso Office Manager, que está lá praticamente sozinha e está em condições de segurança porque não contacta com ninguém e o escritório continua a ser higienizado todos os dias. Vai lá para lidar com temas que possam precisar de correspondência, cartas, responder a alguma coisa ou algum apoio que seja preciso do escritório... mas é a única pessoa que tem estado a ir fisicamente ao escritório.

- E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores, terem tantas pessoas a trabalhar desde casa?

O maior desafio diria que é a falta de contacto humano... nós temos feito algumas dinâmicas, como fazer um check-in global do escritório às 9h30 e juntarmo-nos todos para perguntar se está tudo bem, como é que tem corrido, se há novidades, se estão bem dispostos... ou seja, o assunto não é trabalho. E depois fazemos outro na quinta-feira também, só para manter o contacto e tentarmos incluir algumas rotinas de ligar para 2, 3 colegas mesmo sem ter assunto, de modo a tentar manter alguma dinâmica mais para continuarmos a sentir a proximidade que é necessária entre estas pessoas. Também criámos um grupo de Whatsapp com todas as pessoas do escritório para irmos falando uns com os outros e irmos mantendo o contacto... já tínhamos esse hábito, mas fazíamos por projeto e agora de forma global com toda a empresa.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Hmm não, neste momento continua tudo a rolar de forma normal. Até porque por ser uma empresa americana, o nosso ano fiscal acaba agora, no final de abril, e todo o processo de avaliação de desempenho está a decorrer agora, temos de o fechar até à próxima semana. Portanto nada disso tem impactado. O que prevemos é que pode haver pessoas que a nível

global fiquem mais livres porque os seus projetos podem parar ou ter algum abrandamento, e isso faz com que elas tenham disponibilidade para fazer algum trabalho interno, alguns projetos, organizar informação internamente. Mas tudo aquilo que são os processos de recrutamento, avaliações de desempenho... continua tudo a rolar. Em termos de formações já tínhamos por e-learning, onde todas as pessoas têm um conjunto para fazer, aquilo vai sugerindo em função do perfil da pessoa, da função que tem, daquilo que faz... há uma série de formações e até envia uma mensagem para as pessoas que ficarem com tempo livre por algum motivo, para reforçarem as formações. Mas claro que as que estavam previstas presencialmente foram canceladas para já.

- Relativamente às estratégias de pagamento, seria possível manter o salário normal aos infetados pelo Coronavírus enquanto se encontram em quarentena?

Até agora não tivemos nenhum caso, pelo que é um bocadinho difícil responder, mas eu acredito que as pessoas estando em casa de quarentena há dois casos: ou está doente, e se está doente depende da duração da doença, mas tipicamente nós somos muito flexíveis, ou seja, não é necessário a pessoa estar a apresentar baixa nem nada disso, mas se for uma doença mais prolongada de 2, 3 semanas, aí sim pode ter de apresentar representar a respetiva baixa por não estar a trabalhar. Porque pode ser diferente, a pessoa pode na mesma estar de quarentena e continuar a trabalhar, depende dos sintomas que têm, mas até à data ainda não.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Ahm... que eu tenha conhecimento não, mas acredito que seja uma questão avaliada por área de risco. Se adivinhávamos que ia haver um surto viral, não, mas acho que o facto da empresa se ter vindo a modernizar do ponto de vista tecnológico e ter todas as ferramentas que permitem as pessoas trabalharem em qualquer parte do mundo, também tira um bocado esse risco, não poder ir ao escritório fisicamente.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Sim, eu diria que sim. Nós temos tido reuniões regulares, não só em Portugal, como também na EMEIA, que é a Europa, Médio Oriente e Ásia, que é onde nós estamos inseridos e temos vindo a acompanhar... porque há duas preocupações: as pessoas estarem bem, porque são a nossa prioridade, e depois também a preocupação de como é que o negócio continua a rolar não é?

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano se encontra em constante atualização?

Está em constante atualização, diariamente e semanalmente. Ou seja, há vários pontos de situação, mas diariamente é feita essa monitorização.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Sim sim, no nosso caso, como eu disse, não é um caso que represente a sociedade portuguesa, porque sendo uma empresa de serviços e de consultoria, nós conseguimos todos trabalhar facilmente a partir de casa e... minimizar ao máximo o contacto pessoal. Nós estamos em casa há já mais de 2 semanas e continuamos a trabalhar deste ponto de vista. Os principais desafios que existem, mas isso é o que está acontecer a toda a gente que tem filhos, é estarem em casa a trabalhar e terem os filhos ao mesmo tempo em casa. Ou seja, na verdade não é uma situação normal de teletrabalho, porque o normal seria os filhos estarem na escola e os pais em casa a trabalhar. Aqui, eu falo por mim, tenho dois pequenos em casa com 5 e 2 anos, e é difícil fazer

essa separação, portanto tanto estamos a trabalhar como nos estão a pedir atenção, e sendo muito pequeninos ainda não conseguem fazer os trabalhos por eles... Tenho colegas que estão a fazer reuniões, e não têm mais ninguém em casa, e que os filhos aparecem nas videoconferências (risos). O que também vai fazer com que se crie um novo mundo de maior proximidade e humanização nas relações, porque acho que toda a gente percebe que estamos numa altura diferente e, se estamos numa reunião a tratar de assuntos sérios e empresariais e aparece alguma criança ou filho a espreitar, pronto estamos toda a gente no mesmo barco. Isto também nos dificulta separar o que é que é horas de trabalho e o que é que são horas para a família, porque quando estamos a ir para o escritório temos 1h no trânsito para cá, outra para lá, quando chegamos os miúdos já vieram da escola e conseguimos mudar o chip. Aqui não, estamos a trabalhar e temos de nos ir levantar para fazer o pequeno-almoço, voltamos a trabalhar e temos de ir ver o que é que estão a comer...

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Hmm não, julgo que foi tudo. Ou seja, essencialmente foi o teletrabalho, passar todas as reuniões e contactos presenciais para virtuais, ahm... foram aqui criadas novas dinâmicas de aproximação e de manter o contacto entre as pessoas... e lá está, aquilo que eu recebi, há empresas de outros setores completamente diferentes, não permite todas as suas pessoas estarem em casa como uma empresa como a X de serviços e consultoria. Portanto, acredito que nas empresas que continuem a laborar, ligadas à logística, à indústria onde há um processo de fabrico e as pessoas têm de estar lá e implica contacto humano... aí sim as medidas podem ser de outra natureza, e envolver mais trabalho por parte dos Técnicos de Higiene e Segurança, por parte de criar novos caminhos para as pessoas andarem dentro da empresa para não se cruzarem, novas áreas... e aí acredito que a mudança seja mais efetiva e mais profunda.

Dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

20. 3/04

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Eu queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Numa fase inicial havia aqui alguma preocupação ahm... porque a informação foi-nos surgindo, quer em termos de países, em Portugal, quer em termos de informação que nos vai sendo passada a nós enquanto Recursos Humanos, mas também temos de esperar sempre informação da Direção Geral de Saúde e também da informação que os media, ou neste caso o Presidente... ou seja, temos tido muito acesso a vária informação, e esta informação foi e vai sendo passada de uma forma, digamos, faseada. E às vezes é mais difícil aqui de gerir a perceção por parte dos colaboradores do risco, ou seja, se calhar se calhar numa fase inicial havia um bocadinho mais de preocupações, porque faltava essa informação e se calhar alguma clareza em termos de medidas que iam sendo tomadas. Mas neste momento eu acho que o nível de informação já é muito superior, o que faz com que o risco percecionado pelos colaboradores seja também inferior, digamos assim. Ou seja, numa fase inicial existe sempre o medo e o momento de risco, e depois um bocadinho vai-se diluindo também com as medidas que temos tomado em termos de organização.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Sim. O plano de comunicação foi feito... ou seja, duas vezes por semana há emails a saírem com informação sobre os cuidados que as pessoas têm de ter, sobre eventuais notícias ou informações adicionais que os colegas precisam de saber. Ahm... isto no âmbito da saúde em geral, ou seja, do que se deverá ou não fazer, e também no âmbito das suas funções, ou seja, também algumas *guidelines* que as pessoas precisam de saber para executar a sua função. Digo isto porque... portanto, eu trabalho em Recursos Humanos para a X, que é a área da saúde. Basicamente o que nós fazemos é venda de equipamentos médicos para hospitais, e temos um grupo de pessoas que trabalham nos hospitais, e obviamente isto tem um impacto ainda maior. Ou seja, tudo o que é comunicações, tudo via email, e para essas pessoas em específico em que a função tem um maior risco ahm... existem *calls* com o CEO, o CFO e o Diretor de RH para esclarecer todas as dúvidas e para fazer um ponto de situação. Portanto, esta *call* existe sempre uma vez por semana. Obviamente, se alguém precisar de alguma outra informação noutro dia, hora ou o que seja, estaremos sempre disponíveis... o nosso Gabinete de Qualidade, e também os Recursos Humanos.

- Diria que transmitiam então informações e orientações preventivas para evitar o contágio?

Sim sim, sem dúvida.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários?

Sim, foi colocado para a situação álcool gel. Eu acho que no final de fevereiro.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Portanto, numa fase que durou penso que uma semana, no início de março, ainda foi uma situação bastante preventiva... não se podiam fazer reuniões com mais de 6 pessoas e as pessoas deviam ter um afastamento. Em termos de cantina foi feito ahmm... ou seja, as cadeiras estavam desenquadradas, ou seja, não havia ninguém a almoçar à frente uns dos outros. portanto tinham também espaçamento. E essas diretrizes foram todas comunicadas, mas a partir de meio de março essa questão não se colocou mais em termos de escritório porque as pessoas passaram a trabalhar em casa.

- No que toca às viagens profissionais, estava antes a referir que foram estabelecidas suspensões, consegue-me dizer a partir de que momento?

Sim, portanto... neste momento ninguém viaja, e nós temos muitos colegas em termos internacionais que têm necessidade de fazer viagens, e agora é tudo feito por *calls* ou meetings virtuais. Na segunda semana de março já não se estavam a realizar viagens, ainda que no final de fevereiro essa situação já se começava a pôr para países que estavam identificados de risco onde já tinham o Estado de Emergência ativo.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Nós não tivemos nenhum caso, também porque tomámos estas medidas preventivas bastante cedo. Ahmm... nesse caso, eu não te consigo dar 100% de certeza, mas se a pessoa tivesse alguns sintomas dos descritos aí não poderia ir para o escritório, teria de estar de quarentena. Isso sim, sem dúvida. Quando fosse identificada, havia também uma sala em que a pessoa se podia dirigir para lá e ficava em isolamento. Se bem que nunca aconteceu, porque caso a pessoas tivesse sintomas ia logo para casa.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Ah sim sim. Portanto, todos os colaboradores tinham sempre o contacto da responsável do Departamento de Qualidade ou do Gabinete de Crise.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação? Hmm... isso eu não lhe sei dizer.

- Relativamente ao trabalho remoto, qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Nós fomos todos de *home-office* dia 16 de março, ainda que antes quem quisesse podia estar em *home-office*. Portanto, anteriormente era opcional, caso a pessoa não se sentisse confortável por algum motivo, e depois dessa data passou para toda a gente, pelo que havia total disponibilidade.

- Consegue dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores em isolamento? E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Neste momento está mesmo toda a gente em casa. Nós temos um regime de *home-office* que está acordado, normalmente fazíamos 1 ou 2 dias por semana a trabalhar a partir de casa. Ahm... portanto eu diria que em termos de esforço para a empresa seria mais relativamente ao IT, porque uma coisa é trabalharmos alguns dias, outra coisa é passar a trabalhar toda a gente ao mesmo tempo em casa, aí é um bocadinho mais difícil. Mas... é uma cultura a que nós já estávamos a habituados, simplesmente passou a ser todos os dias.

- **Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?** Fazemos videoconferências, chamadas telefônicas, emails... portanto tudo igual, temos mantido uma comunicação normal.

- **Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...**

Estamos a continuar a fazer tudo online. Eu continuo a fazer entrevistas, continuámos a contratar. As indicações que temos neste momento é para seguirmos o *business as usual*, como nós dizemos, tudo normal. O que acontece com as formações é que nós já temos uma grande percentagem de formações online. Agora, algumas são presenciais e essas obviamente foram canceladas, porque não podem existir. Para alguns casos está a ser avaliada a possibilidade para serem virtuais, mas outras não são mesmo possíveis e têm de se adiar no tempo.

- **Relativamente às estratégias de pagamento, seria possível manter o salário normal aos infetados pelo Coronavírus enquanto se encontram em quarentena? Ou seja, se a pessoa estiver infetada tem uma baixa através do sistema normal de baixas, é o que está previsto. E em termos de pagamento é o normal e continua-se a fazer de acordo com as baixas.**

- **Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?** Ahmm... nós o que temos é um Gabinete de Gestão de Crise onde são tomadas medidas neste sentido. Agora, não se sabia obviamente que isto ia acontecer, mas em termos de empresa já temos muitos recursos de todas as pessoas terem *laptop* a trabalhar, telemóvel para conseguirem comunicar com os colegas... Portanto, não que esse plano tenha sido designado para essa situação, pois não sabíamos que era algo que viria a acontecer, e também não sabemos qual será o desfecho, mas tentamos ter esse Gabinete de modo a ter este tipo de resposta e adaptar-nos às diferentes realidades.

- **A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?** Eu acho que sim em termos de resposta. Como disse ao início, o mais importante neste caso é a comunicação e informação aos colaboradores, e nesse caso acho que tem sido sempre feita. Ahmm... agora, em termos de desfecho nunca sabemos o que é que pode acontecer, mas em termos de fazer o que está ao alcance da organização diria que sim.

- **Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano se encontra em constante atualização?** Diria que diariamente.

- **Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?**

Acho que as pessoas já estavam habituadas a trabalhar desde casa. No entanto, acho que é sempre uma situação difícil em termos de gerais, não por ser esta empresa, o facto da pessoa estar em casa como esta quarentena nos obriga. Ahmm... agora, em termos de adaptação eu diria que sim, que todas as pessoas têm feito essa adaptação. E em termos de mudanças culturais, nós por exemplo às vezes temos *slots* a dizer "café com..." como se estivéssemos no escritório com um colega, ou então só para falar sobre alguma outra coisa que não o trabalho. Isso é muito importante manter, porque é tentar normalizar uma situação que é excepcional.

- **Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?**

Ahmm... eu acho que já foi tudo abordado (risos).

21. 7/04

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Acho que a maior parte das pessoas estão muito sensibilizadas, porque temos tido algumas ações nesse sentido, e a comunicação social cada vez mais consegue ajudar a que as pessoas tenham essa consciência, e estão todos informados.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi inicialmente aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Numa fase inicial nós fizemos uma comunicação interna, de sensibilização, e temos vindo a reforçar alguma na medida em que há necessidade disso.

- Que tipo de informações e orientações preventivas é que transmitiram para evitar o contágio?

A comunicação tinha orientações também mesmo restritivas, desde não receber pessoas de fora, proibir a ida a eventos e reuniões fora da empresa, proibir inclusive o cumprimento entre as pessoas (o tradicional aperto de mão, abraços e beijinhos...) de forma às pessoas também perceberem a gravidade da questão.

Nós temos duas formas de comunicar com as pessoas: Há pessoas que têm emails da empresa e outras não têm, porque nós temos a parte dos escritórios, como temos a parte de fábrica. Por isso, o que nós fazíamos é para as pessoas que têm email, fazer uma comunicação por email, e inclusive os normativos internos definem as regras. E para a fábrica e lojas a mesma coisa, a través de comunicação escrita que fica afixada, e através também de uma comunicação verbal que era feita ou através do nosso CEO ou mesmo por mim a final do dia, que é quando normalmente se fazem essas comunicações.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios, fábrica ou lojas da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, doseador de sabão, toalhetes de papel, máscaras, luvas descartáveis...)?

Álcool-gel não existia, doseador de sabão sim já existia porque, pronto, é normal que exista nas casas de banho, inclusive também já existiam algumas recomendações de como deviam ser feita a lavagem de mãos, que isso já vem da altura da Gripe A (foram algumas coisas que foram ficando).

Nós por regra temos algumas áreas em que, como estamos a produzir cosméticos, em algumas situações que nos obriga a fazê-lo (usar máscaras). Mas havia pessoas que tinham essa possibilidade se tivessem interesse em usar máscaras, nós não limitamos ninguém a esse nível. Disponibilizamos, e quem quisesse podia usar.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Sim, nas áreas furtivas optamos por a linha de produção estar um pouco mais afastada do que estava inicialmente, tinha mesmo gente, menos densidade de população nas joias das linhas de produção. E na nossa área de refeitório também alteramos um pouco e, pusemos praticamente uma pessoa por mesa de refeição, o que limitou um bocadinho.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Sim, temos de facto a sala de isolamento com uma casa de banho em frente, com uma ala que tem muito menos gente na empresa, que é: nós temos a área dividida em parte de fábrica, escritórios, e depois temos uma área que é a nossa ala Norte, que neste momento tem essencialmente salas de reuniões, e colocamos aí uma sala de isolamento e uma casa de banho de isolamento que é mesmo em frente.

Numa situação de necessidade a pessoa seria enviada logo para a sala, inclusive havia procedimentos para que a pessoa fosse de imediato para a sala, não passando por espaços onde os outros estivessem e da forma mais rápida, e com menor risco de contágio.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Sim, estão totalmente suspensas desde dia 13 de março. Estão proibidas todas as viagens e deslocações para fora de Lisboa e não só. situação foi tida em consideração.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Sim, nós na altura em que foi feito o plano de contingência definimos uma equipa associada ao Covid, que é composta por 5 pessoas, que qualquer uma das pessoas está indicada e todos têm os seus contactos.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

É esta equipa que desta maneira vai fazendo o acompanhamento, mas não têm acompanhamento médico não, nenhuma das pessoas é médica nem enfermeiro, mas qualquer questão temos sempre o contacto com a nossa entidade para a Higiene e Segurança no trabalho, e que dará qualquer resposta.

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Sim, desde dia 16 de março que a grande maioria das pessoas do escritório foram para trabalho remoto, e mesmo algumas pessoas da equipa de Gestão da fábrica. A nível de escritórios ficamos reduzidos a 20% das pessoas.

Neste momento também optamos por uma situação de lay-off, os escritórios estão em lay-off, e mesmo que tenhamos a fábrica a produzir, tem serviços mínimos assegurados.

- Conseguir dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores em isolamento?

Neste momento todos os trabalhadores se encontram em isolamento, há exceção daqueles que estão em fábrica. O objetivo principal era esse.

- E este lay-off tem uma duração definida? Para já é 1 mês, é o que está definido.

- E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

O trabalho nestes primeiros 15 dias em que as pessoas estão a trabalhar de casa foi feito. Nós percebemos que não é fácil uma pessoa estar a trabalhar a partir de casa, principalmente aquelas pessoas que têm filhos. Uma coisa é os filhos estarem na escola e estar em *home-office*, e outra é estar a trabalhar com os filhos em casa, que não é a mesma coisa, vai-se conseguindo, mas não é fácil.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância?

As pessoas relacionam-se normalmente, trocam mensagens e emails, sem qualquer problema. Existem mesmo mecanismos já definidos dentro da empresa, que é a utilização do *whatsapp* em algumas situações, e mantem-se.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Sim, ficaram afetadas. Tínhamos vários processos de recrutamento a decorrer e, não vamos dizer que foram cancelados, porque não foram, mas estão a andar muito mais lentamente. As candidaturas continuam a chegar online, têm sido feitas as análises, só que ao estamos nesta situação, pelo que não faz sentido que o processo seja muito rápido, porque sabemos que o resultado para as pessoas entrarem não vai ser quando nós gostaríamos. Por isso estamos também a aguardar um pouco para ver quando é que podemos avançar mais a sério.

Formações neste momento estão suspensas, praticamente. O que tem havido de formações é essencialmente para a equipa de RH, temos tido *webinars* constantes por cause das várias medidas que têm surgido, e é a única coisa que tem sido feito.

- Relativamente às estratégias de pagamento, como é que têm funcionado? Tem sido possível manter o salário normal?

Nesta fase em que estamos, as pessoas entraram em *lay-off*, a grande maioria entrou agora em abril, por isso ninguém saiu afetada ainda nesse nível. Não tem qualquer influencia nesse nível, mesmo as lojas que entraram um pouco mais cedo, também não se viram ainda afetadas, vão sair só agora neste mês. Mas sim, vai ser salvaguardado o pagamento, mas logicamente como a grande maioria das empresas em Portugal, não dá para aguentar o tempo todo. Se forem mais de 2 meses é complicado, por isso também é que optamos por avançar com o *lay-off*.

- A nível de negócio, considera que a sua empresa tem tido algum tipo de crescimento neste período, com um aumento por exemplo, do número de vendas online de algum produto em específico? Ou tem apenas sofrido consequências negativas e tem sido um desafio?

A venda de brinquedos nesta fase caiu drasticamente, as grandes superfícies não vendem brinquedos neste momento, os retalhistas especializados estão fechados. Houve algum crescimento nas vendas online, mas pouco reduzido para aquilo que são as vendas normais deste ano, e ainda para mais este período em que temos algumas vendas, mas vai ser muito complicado.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Não, não havia. Acho que toda a gente pensa num plano de continuidade, mas depois na prática falta sempre aí qualquer coisa.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Para já sim, mas também temos de ver quanto tempo é que vai durar.

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Sim, não diria nas primeiras duas semanas era o caso de situação diária. Neste momento diria que de 2 em 2 dias se faz um ponto de situação sobre o tema.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Sim, eu creio que sim. Pelo que temos visto e pelos resultados, as pessoas têm tido o cuidado necessário para evitar terem problemas (mesmo dentro da fábrica).

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Penso que foi tudo abordado. De facto houve várias medidas que tiveram de ser adotadas, inclusive, tínhamos pessoas que estavam previstas entrar agora em abril e tivemos de adiar a entrada, porque agora as pessoas estando em *lay-off* não faz muito sentido, quando não está lá ninguém. Por isso nesta fase temos os processos de entrada de pessoas em *stand-by*.

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

22. 7/04

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

A perceção que nós temos é que é uma pandemia que diz a toda a gente, e conseqüentemente o nosso negócio tendo alguma ligação também com quem gasta material e faz falta neste momento, seja a PSP, a GNR, o INEM... nós temos trabalho por causa disso, mas posso dizer-lhe que nós e qualquer empresa do setor, caiu drasticamente para valores inimagináveis. E a nossa perceção neste momento é fazer tudo o que está ao nosso alcance. Em primeiro lugar, proteger os nossos clientes, porque somos importadores e conseqüentemente distribuimos produtos. Portanto, tivemos de fazer algumas contenções para atravessarmos este período. A perspetiva é ultrapassarmos isto, mas com muito cuidado. Temos a noção que à partida vai correr tudo bem, este é um período como nunca ultrapassámos em 35 anos de existência, mas vamos ultrapassar. A perspetiva é, pronto, trabalhar e estarmos dia-a-dia a perceber o que se está a passar para tentarmos também apoiar os nossos clientes, e não podemos fazer muito mais.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Sim, o nosso departamento de Marketing fez logo um comunicado a toda a empresa, e não estou só a falar de comunicado, palavras leva-as o vento como se costuma dizer, mas foi dito e feito. Ou seja, nós fizemos um plano de prevenção logo na empresa. Alertamos todos os funcionários do perigo que corriam, e pedimos logo as distâncias de segurança, o álcool gel logo em todo o lado... portanto numa fase inicial foi o que nós fizemos.

- Então transmitiram informações e orientações preventivas para evitar o contágio?

Sim sim, numa fase inicial apenas orientações preventivas no que toca a tentar não haver apertos de mão, não haver abraços, não haver ajuntamentos, e pronto, o álcool gel e lavar também sempre as mãos, muitas vezes ao dia. Ou seja, nós estamos sempre em comunicação com a DGS e as entidades competentes desde o início. E desde o início que foram feitos comunicados pelos nossos Recursos Humanos também, que foi quem depois assumiu quando ficou mais grave toda esta situação. O nosso departamento de RH serviu sempre de orientação às chefias, na minha equipa fazia o treino presencial com os meus colaboradores todos, portanto todas as equipas da empresa fizeram presencial, mas já com as diretrizes dadas pela Administração e pelos RH.

- Estava antes a referir que foi colocado álcool gel, já existiam ou foram colocados para esta situação?

Foi colocado para esta situação em específico. Nós tínhamos algumas reservas de quando foi a Gripe A, salvo erro, mas acho que é normal, não gastar dinheiro em álcool gel numa situação em que não há nada... mas agora se calhar daqui para a frente vamos ter outra noção, mas não o fazíamos, fizemos quando apareceu.

- E foram utilizados mais algum equipamento de precaução de higiene e sanitários na empresa (máscaras, luvas...)?

Ahm não, numa fase inicial nós tivemos de lutar por máscaras para os nossos colegas de atendimento ao público. Depois numa fase mais avançada, o atendimento ao público passou a ser sempre feito com máscara, colocámos acrílicos no balcão, foi guardada uma distância de segurança para os clientes aguardarem, e só depois é que nós entregávamos... Quando as coisas começaram a ser muito mais complicadas, os clientes, aliás, qualquer pessoa externa está proibida de entrar dentro das instalações da empresa. Ou seja, têm de pedir por telefone, e quando chegam nós vamos entregar à rua. Quando nós nos apercebemos da gravidade da situação, não ficámos à espera do Estado de Emergência, uns dias antes de ser decretado começámos logo a ter as precauções todas.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...? E respetivamente aos colegas que tivessem tido contacto com o paciente?

Sim. Nós temos 3 pisos e cada piso tem uma sala de isolamento, para não passarem de piso a piso os funcionários. Em baixo temos a parte operativa de vendas, logística, marketing, informática, e na parte de cima temos depois escritórios e Administração. Na Administração não havia nenhuma sala de isolamento porque não houve essa necessidade, se fosse preciso isolavam-se, porque são duas pessoas só, pelo que não valia a pena. Em baixo tínhamos a sala de isolamento, e todos os responsáveis são as chefias, em que se aparecesse um caso de Covid-19, era obrigatório colocar a máscara. Portanto, a pessoa infetada e a sua chefia colocar máscara, guardar distancia de segurança, e encaminhá-lo logo para a sala de isolamento. E depois aí, ligamos para o SNS24 e percebemos o que é que tínhamos de fazer, mas felizmente não aconteceu. Quer dizer, já apanhámos dois sustos ahmm os testes deram negativo, mas foi fora da empresa, ou seja, quando tiveram os sintomas as pessoas estavam fora da empresa. Portanto, depois ficámos todos em alerta, foram feitos os testes imediatamente e, pronto.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Tudo o que é rua, portanto, a equipa comercial da empresa foi recolhida. Ou seja, foram proibidas visitas a clientes, e não temos saídas, incluído eu, há 3 semanas ou 1 mês praí. Todas as viagens de avião que tínhamos para fazer foram suspensas, e todas as atividades extra-instalações foram suspensas também.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

As pessoas têm o número de telemóvel das chefias, o contacto direto das pessoas responsáveis pela sua secção para quem podem ligar.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Ahm não, nós temos o seguro Multicare todos, e quem fez o acompanhamento de tudo isso foram os Recursos Humanos que estiveram sempre em contacto com a DGS. O acompanhamento que nós temos é via telefone e têm sido impecáveis, se temos alguma dúvida respondem num espaço de minutos.

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Sim sim, quem pode fazer trabalho em casa está em teletrabalho, estou a falar por exemplo de contabilidade, importação, RH, marketing... Ahmm e com as outras equipas o que fizemos foi dividir, ou seja, quem está na empresa, que é a parte mais operativa, que é a informática, que tem de por todo o sistema a funcionar, as vendas e a logística, a parte de armazém... o nosso horário de trabalho, imagina, das 9h às 19h, e depois das 23h às 7h numa equipa noturna. O que nós fizemos foi então tirar uma hora a cada horário, ou seja, a equipa noturna ficou a trabalhar das 23h até às 6h da manhã, e as duas equipas de dia, foram divididas ao meio: uma entra às 7h e sai às 14h para não almoçar na empresa, para ninguém almoçar portanto, e vai para casa, havendo um intervalo de meia hora para as equipas não se cruzarem; e então a outra equipa entra das 14h30 até às 21h30. Tivemos de fazer isto porque, no caso de haver alguém infetado numa equipa, temos a outra equipa para continuar a operar. E nós realmente temos de ter um cuidado com as nossas pessoas para não deixar as empresas ir a baixo... e houve pessoas, alguns com muito medo; e outras com muita vontade de ir para casa porque há muitas pessoas que não gostam de trabalhar, infelizmente é verdade, queriam ir para casa só porque sim. E eu também gostava muito de estar em casa com a minha família, estava mais descansado, mas perder o posto de trabalho também não me apetece.

Agora, caímos na mesma drasticamente a nível de vendas, mas ao menos estamos a faturar alguma coisa para assegurar a empresa dentro dos possíveis. Este é uma empresa segura, mas uma empresa 1 ou 2 meses sem faturar é muito complicado.

- O que é que representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores terem tantas pessoas em isolamento, a trabalhar desde casa?

Nunca ninguém tinha trabalhado antes à distância, mas também não há grande esforço, porque quem está em casa não interfere no nosso trabalho, e o nosso não interfere muito com o deles. Portanto, eles sabem o que é que têm de fazer e não acho que seja um problema.

- Que tipo de sistemas usam entre os colaboradores para comunicarem e realizarem o trabalho à distância?

Tem sido possível manter a comunicação entre todos, sim sim, por email, por telefone, as pessoas estão ligadas a trabalhar, estão disponíveis.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Sim, penso que todo o planeamento deste ano foi por água abaixo... porque houve pessoas que já foram despedidas, tudo o que nós temos de empregados temporários, pessoas de trabalho temporário, tivemos de tomar medidas. Mas a outros níveis não, a empresa tem cumprido com tudo e mais alguma coisa, com ordenados, com prémios, têm cumprido com tudo. Agora, tivemos de fazer o corte que tinha de ser feito, uma gestão lógica, se há pessoas paradas sem trabalho para fazer... nós tivemos pena, acabámos por ter pessoas bastante válidas, a nível de trabalho, mas não fazia sentido lá estarem e porem todos os empregados em risco.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Não, por mais que as empresas digam, não acredito que haja nenhuma com planos de negócio preparados para isto. O Governo não estava preparado, o Serviço Nacional de Saúde do país não estava preparado... portanto, nenhuma empresa estava preparada. A nossa empresa e qualquer uma estava prepara para quedas de vendas, as mais variadas coisas. Agora, uma quebra de vendas abaixo de 50% que é que a maioria de pessoas têm, ninguém está preparado para uma coisa destas... quer dizer, que não venha nenhum iluminado dizer o contrário porque na minha

opinião é mentira, ninguém conseguia prever uma coisa destas. Felizmente a nossa empresa reage muito rápido às coisas, nós temos uma ligação muito curta entre as pessoas, ou seja, toda a gente chega facilmente à sala da Administração, estão todos os dias, o que permite uma comunicação muito boa entre todos.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Sim, nós estamos confiantes porque temos praticamente a certeza do que estamos a fazer. Ahmm ou seja, isto é um negócio com clientes fiéis, de muitos anos, e as medidas que tomámos foram as que tinham que ser tomadas na lógica de qualquer empresa. Agora, resta-nos rezar para que isto passe o mais depressa possível para voltarmos a fazer a nossa vida normal, agarrarmos no carro e ir aos nossos clientes, tentar ajudá-los também a eles para eles nos ajudarem a nós, o circuito é mesmo assim. Temos muitos clientes que estão em muito maus lençóis... posso-lhe dizer que alguns já foram para *layoff* total, outros já dividiram as equipas em 2, em 3, uns foram de férias, outros despedidos... e empresa mais pequenas, aquelas ainda muito débeis vão fechar, não tenho a mínima dúvida de quando tudo isto passar vai haver muitas empresas a fechar. Vai haver mais desemprego, a mão-de-obra vai ser mais barata para quem quiser contratar, porque no ramo automóvel a mão-de-obra estava muito cara ahmm porque é difícil contratar pessoas de qualidade, e agora vai ser fácil e barato. Isto é uma das coisas que eu acho que o negócio vai ter de lidar. Eu costumo dizer uma coisa que é um pouco cruel mas é verdade e vou dizer-lhe, seja uma pandemia, uma crise, seja o que for... ahmm a pesar de ser muito mão, há sempre algo positivo a retirar, e o positivo é que as pessoas que estão no negócio só para o estragar desaparecem. Ou seja, aquelas empresas que estão só para estragar o negócio, que há muitas, que não têm as despesas que nós temos de logística, não têm o número de empregados que nós temos... e então como têm uma coisa muito pequena, acabam por não ter bases. Portanto, quando tudo isto passar acredito que muitas vão fechar, e digo-lhe já que no ramo das peças de automóveis há algumas que não vão chegar ao final do mês, têm de fechar atividade porque já não têm hipótese.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Felizmente os empregados da empresa têm tido todos uma postura muito responsável da situação que estamos a atravessar. Cumprem à risca todas as indicações da empresa, não se vêm ajuntamentos, não se vêm pessoas no refeitório umas em cima das outras, não há mais do que 2 pessoas nas casas-de-banho, mesmo para fumar cá fora mantêm a distancia de segurança... claro que às vezes é preciso alguma aproximação porque é preciso ver um documento, ver qualquer coisa no computador... mas há esse cuidado, as pessoas limpam a sua área de trabalho, desinfetam, anda tudo com álcool gel até no bolso, usam luvas... mais do que isto a gente também não pode fazer. E realmente estamos satisfeitos com isso, pois todos os funcionários acataram com as ordens, diretrizes, que foram dadas. Têm cumprido e pronto, nós responsáveis da empresa temos momentos em que ficamos apreensivos, estamos no gabinete a pensar o que é que vai sair disto, mas depois quando vamos falar com a nossa equipa, passamos uma mensagem de confiança, porque tristeza não paga dívidas e se andarmos a transmitir negativismo à equipa, epá não vamos a lado nenhum. Então acho que temos conseguido passar esta mensagem, é um esforço coletivo muito grande, e passa também por termos reagido muito rápido e por termos falado de uma forma muito responsável com as pessoas. Nós fizemos-lhe perceber que isto não é uma brincadeira e estamos também numa fase, em que nós próprios estamos cá para ajudar no que for preciso. Se for preciso metermos férias metemos, estamos cá para ajudar, uma vez que a empresa nunca falhou nada connosco, pelo que agora chegou a nossa vez de ajudar a empresa e é o que termos feito. A preocupação nesta altura da empresa é não falhar com nada, nem ordenados, nem prémios, continua tudo a vir a horas, pelo que só

acho que há uma coisa a fazer que é assegurar o nosso posto de trabalho e sentimos essa obrigação de ajudarmos a empresa.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Não, acho que basicamente foi tudo abordado. Estamos numa situação muito complicada e acho que mais uma vez os portugueses estão a dar, como se costuma dizer, bailarico a grandes potencias mundiais. A pesar de haver pessoas que acho que não têm nada na cabeça e vão para a praia, acho que quase todos percebemos que isto é muito grave, já vimos empresas a comprarem ventiladores, já vimos que os portugueses estão em casa, há artistas em casa a fazer concertos para entreter as pessoas, as pessoas cantam à janela... isto é uma coisa que é mau, mas acho na minha perspectiva que a nossa vida vai melhorar quando passar esta crise, há coisas positivas que a gente vai retirar disto, não vão ver a vida da mesma maneira. As pessoas estão privadas da liberdade e vão dar mais valor a ir à rua, estar com os amigos, estar com a família, com os filhos... há qualquer coisa que a gente não consegue explicar que tinha de haver uma coisa destas para salvar o planeta. É óbvio que nada apaga as pessoas que estão a morrer e não há nada mais grave que isso, agora, nós temos sempre de retirar qualquer coisa de positivo para continuarmos a viver e ir para o trabalho todos os dias.

Dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

23. 7/04

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Eu queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

O risco é muito baixo neste momento porque temos estado todos a trabalhar a partir de casa, e somos muito poucos colaboradores que ainda vêm à empresa. Por isso, o risco é reduzido e a perceção também, porque as pessoas percebem que não há sequer forma de contágio.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Nós temos definido um plano de contingência no caso de surgir algum caso o que é que teríamos de fazer, e foi comunicado para todos estarem alinhados.

- E transmitiram informações e orientações preventivas para evitar o contágio?

Sim, os cuidados que tinham de ter alinhados com as orientações da Direção Geral da Saúde. As comunicações eram feitas por email, tínhamos fisicamente em locais estratégicos, também eram reforçadas em reuniões... por isso usámos vários canais para chegarmos às pessoas, e recorrentemente.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, máscaras...)?

Sim, houve esse cuidado, mas como eu digo, nós rapidamente entrámos em trabalho remoto, mesmo antes de ter sido definido que seria para entrar. Portanto, nós inclusive fizemos experiências antes e já estávamos praticamente a trabalhar em trabalho remoto. Por isso o *timing* em que nós estivemos no escritório com esta situação foram muito poucos dias. Mas sim, tivemos algum problema em encontrar o álcool... demorou algum tempo a chegar, mas o tempo que demorou depois acabou por ser mitigado porque entretanto fomos todos para casa. Portanto, só havia álcool gel mesmo para os colegas mais expostos, receção, na copa enquanto estive, mas depois entretanto também a deixámos de usar, e os colegas da informática que também tinham mais interação... foi aí que se colocou, tivemos de racionar, de acordo com a prioridade. Não chegámos a usar equipamentos como máscaras porque foi uma fase muito inicial, na altura o uso da máscara e a informação não era muito consensual. Aliás, a orientação era precisamente oposta.

- E chegaram a criar algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Ahm... nós não desaconselhamos logo do início, pelo que as reuniões passaram a ser via Zoom, que é a ferramenta que nós usamos para fazer as videochamadas.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Sim sim, tínhamos o tal plano de emergência definido e tínhamos um local dentro da organização preparado para receber alguém que tivesse de ser isolado. Nunca chegou a ser necessário, porque a verdade é que nós só temos até ao momento identificadas 3 pessoas que tiveram contacto com alguém. Ou seja, não temos nenhum caso identificado, essas pessoas foi logo no início... Ehh entretanto algumas já fizeram os testes e deu negativo, por isso mesmo esses não se confirmou. Por isso neste momento na empresa, estamos a falar de 480 pessoas na X, ninguém foi infetado

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Sim, recomendamos não fazerem viagens, incluindo internas para o Norte do país por exemplo. Ahm... e então foram desmarcadas uma série de iniciativas que tínhamos também, externas e internas, precisamente para evitar a aglomeração. Mas sim, diria que as viagens foram suspensas há um mês.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Sim ahm... a equipa de Recursos Humanos, que aqui chama-se People Team, nós estamos sempre em contacto, e sempre que as pessoas tiverem questões ou tiverem casos para reportar, é com o nosso departamento que contactam. E nós também somos os emissores da maior parte da informação sobre este tema.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Não existiu essa necessidade. Nós não temos médico no local de trabalho, temos é Medicina do Trabalho onde as pessoas vão ao médico. Mas para este propósito em particular, nós temos os seguros e sistemas de saúde, temos a Médis que deu imenso apoio, inclusive tem uma linha dedicada para os colaboradores, se tiverem questões, e uma série de outros benefícios associados. Todos têm seguro de saúde, pelo que há uma série de benefícios que tem haver com a nossa parceria com a Médis.

- Relativamente ao trabalho remoto, qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Nós entrámos em trabalho remoto há 3 semanas julgo eu. Estamos todos a trabalhar remotamente, exceto cerca de 15 pessoas num universo de 480, que estão a ir ao escritório muito por sua iniciativa, porque são pessoas que estão no *call center* e então... o sistema nem sempre aguenta quando estão com a internet caseira, por isso preferem ir ao escritório para garantir os níveis de qualidade de atendimento que é necessário, pois é uma equipa muito específica que dá suporte via telefone e email. Mas são as únicas, e também a receção, porque o escritório não fechou oficialmente.

- E essas pessoas têm medidas específicas a cumprir no local de trabalho?

Sim, o distanciamento social, sendo que cada um está devidamente afastado no local de trabalho. E depois também os cuidados de higiene pessoal e de limpeza de espaço

- O que é que representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores terem tantas pessoas em isolamento, a trabalhar desde casa?

Hmm foi relativamente tranquilo, porque a X já tinha bastante flexibilidade no trabalho que implicava também trabalhar remotamente sempre que fizesse sentido, era algo que articulavam com os Managers, mas que era viável. Obviamente para algumas pessoas é mais fácil do que outras, mas... não foi um processo muito complicado e exigente, porque já havia esse hábito.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Bom, então em termos de comunicação mais corporativa, continuamos a utilizar o email e *calls* via Zoom. Ou seja, reuniões com todos os colaboradores fazemos à sexta-feira sempre num tom mais informal para as pessoas descontraírem um bocadinho. Depois, as equipas temos o Skype for Business que permite fazer comunicações rápidas e criar grupos de trabalho. E depois também há equipas que usam o Whatsapp, usam o telemóvel para coisas rápidas. Mas o Zoom é claramente o nosso canal de comunicação, estamos praticamente o dia todo a fazer *calls* e chamadas.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Ahmm... sim, neste momento estamos a focar apenas nas prioridades. Nós tínhamos recrutamento e processos de integração que tivemos rapidamente de ajustar para o formato online. Para já, evitar ao máximo nesta fase. Por isso aqueles processos em que ainda podíamos reconsiderar e não avançar, foi isso que fizemos. Com pessoas que já tínhamos compromisso e eram críticas para a operação e para o negócio avançámos, mas avançámos com um processo de *onboarding*, integração, adaptado a este regime. Por isso as pessoas foram integradas via online, e estávamos com receio de que não pudesse funcionar, mas o feedback que estamos a ter é bastante positivo. As pessoas estão a sentir-se devidamente acompanhadas e por isso estamos a conseguir integrar as pessoas com sucesso. O que fizemos foi reduzir o número de processos de recrutamento que estava previsto e em grande parte adiámos o processo de integração para maio, com expectativa de nessa altura já... mas ainda não sabemos, mas não sendo possível iremos avançar online. Relativamente à formação também está a ser assegurada via online, até porque há vários processos de integração que implicam formação técnica, bem como o *coaching* de colegas mais sénior. Agora, também tínhamos imensos projetos que implicavam formação presencial e que, alguns conseguimos converter em online, outros adiaram-se para a frente e outros cancelaram-se.

- Relativamente às estratégias de pagamento, seria possível manter o salário normal aos infetados pelo Coronavírus enquanto se encontram em quarentena?

Ahm... depende, se tivesse uma baixa médica seria uma baixa, mas não tendo, nós na empresa estamos a considerar que as pessoas possam tirar tempo para si sem que isso implique tirar férias. Ou seja, a orientação que foi dada foi: Primeiro a flexibilidade, por isso "ajustem os horários de trabalho, obviamente procurando atender os horários da empresa, mas também respeitando a vossa agenda pessoal, por isso trabalhem à noite ou de manhã cedo, basicamente quando vos der jeito". A outra é: "se precisarem de mais tempo para se organizarem, para terem mais tempo para cuidarem dos vossos familiares porque não estão bem, não precisam tirar férias". Por isso, pessoas que estão em quarentena com sintomas não é necessária a baixa médica, só se se justificar, senão não é uma imposição da empresa, pois podes estar tranquilo em casa.

- A nível de negócio, considera que a sua empresa tem tido algum tipo de crescimento neste período? Ou tem apenas sofrido consequências negativas e tem sido um desafio?

Sim sim, algumas áreas têm sofrido mais que outras. Ahm... algumas áreas nós sentimos muito mais impacto, por exemplo, toda a parte relacionada com a Gestão de Talento, pois os Recursos

Humanos neste momento estão focados noutras prioridades. Agora já se começam a preocupar com como é que a liderança está a lidar com a gestão de equipas virtualmente, já começam a surgir algumas necessidades de desenvolvimento que fazem sentido ahmm para essa linha de negócio que nós temos. Mas no início não, ficou tudo parado porque ninguém tinha disponibilidade mental para pensar nesse tipo de projetos. Temos uma série de projetos que continuaram porque já estavam em marcha, mas novos projetos de desenvolvimento comercial e angariação de novos clientes, isto claramente que não era o momento e as pessoas estavam focadas nos seus temas internos e não disponíveis para novos projetos.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

A X é uma multinacional e tem toda uma equipa para tratar desses temas de catástrofe, de situações de crise sim. É uma equipa a que nós respondemos internacionalmente, ou seja, temos uma equipa local, que é constituída por todos os representantes das várias áreas e que no início estávamos a reunir diariamente e agora passamos para bissemanal. E temos de estar alinhados, ou seja, o que fazemos localmente obviamente tem de ter em conta a legislação local e as orientações das autoridades locais, mas também temos de estar em linha com esta entidade da X a nível global que também define o que é que a empresa tem de fazer em cada momento. Por isso sim, nós já tínhamos todo um plano montado para quando fossem estas situações quem é que devemos contactar, quem é que faz o que.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Sim, estamos muito... em relação à forma em como estamos a lidar está tudo tranquilo. Aliás, hoje decidimos que as reuniões já nem se justificam ser 2 vezes por semana, vai passar a semanal, porque já ninguém reporta nada. Quando fazemos a ronda pelas várias áreas todos dizem o mesmo "nada a reportar", por isso está tudo em velocidade cruzeiro. Temos alguns temas com a tecnologia, porque às vezes o sistema está mais lento, mas nada que não nos permita fazer o trabalho. Nessas reuniões nós avaliamos sempre o cenário e se há alguma medida que seja necessário implementar.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Sim, houve esse cuidado e por isso é que as coisas estão também a correr tão bem, porque as pessoas tiveram cuidado a acatar as orientações e a adaptarem-se a este novo formato. Nós também fizemos workshops sobre os cuidados a ter, e algumas boas práticas. No geral, os que têm mais dificuldade são os que estão a trabalhar com a família em casa. Quando são famílias numerosas e têm casas mais pequenas têm muita dificuldade em concentrar-se durante o horário normal. Ahm... esse é o maior desafio que acho que é transversal a toda a sociedade, pois implica trabalhar em circunstâncias que não normais em trabalho remoto.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Ahm... em termos de medidas há uma que é chave que é a comunicação, e na comunicação nós procuramos atender a 4 necessidades diferentes: Uma mais corporativa, mais formal, de como é que está o negócio, como é que está a situação do Covid, casos...; Depois uma comunicação mais instrumental e operacional para definir prioridades, porque as pessoas quando estão em casa não conseguem trabalhar no mesmo redor e fazer exatamente a mesma coisa, pelo que tem de haver um trabalho de continuar a definir o que é que é prioritário para cada um, e por isso os Managers têm mesmo de fazer este trabalho quase diário; Depois, ahm... comunicação mais pedagógica, para ensinar as pessoas a trabalhar remotamente e a gerir equipas

virtualmente, por isso mais numa linha de ajudar a lidar com o medo, por exemplo fizemos um workshop para ajudar os Managers a identificar sinais de cansaço, sofrimento ou *burnout* para ver se as pessoas estão a lidar de forma saudável com a situação ou se pode ali haver algum caso que precise de ajuda; E depois uma comunicação mais social e informal, porque é muito importante manter-se o sentido de equipa, e por isso na sexta-feira fizemos por exemplo uma *happy hour*, todos nos juntamos, ouvimos música... pronto, foi uma coisa mais informal para descontrair e estarmos juntos. E há equipas a tomarem o café da manhã todos juntos, só conversa, para terem aquele ato social que não estando juntos se pode perder e nós não queremos isso. Por isso, Ana, estes 4 eixos foram os que estamos a ter presente na comunicação, temos de criar momentos para estas 4 linhas. E agora estamos a pensar fazer uma recolha formal, é importante enviarmos um *survey*, já passou mais ou menos um mês, para percebermos como é que as pessoas se sentem, se acham que aquilo que estamos a fazer é suficiente, que necessidades é que têm... também pronto, para podermos endereçar o mais possível as necessidades que elas têm.

Dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

24. 9/04

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na organização sobre o Coronavírus?

Pronto, como deve saber, no setor da educação hmm a metade das pessoas, ou 99% das pessoas, estão em teletrabalho... Portanto eu não me tenho deslocado às instalações, mas pelo feedback, toda a gente está preocupada.

- Desde que momento é que entraram em teletrabalho?

Começamos no dia... foi a mediados de março. Foi no 16 de março! Fomos logo das primeiras a ir embora para casa.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na organização para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Hmm... sim, nós recebíamos emails da Diretora sim, e das coordenadoras.

- Que tipo de informações e orientações preventivas é que transmitiram para evitar o contágio?

Ah sim, sim, praí durante 15 dias foi o que aconteceu. E antes da situação do teletrabalho, nós, inclusive o Conselho Pedagógico da escola, anulou todas e qualquer atividade para o exterior, dentro de Portugal e fora de Portugal. A escola tinha pelo menos umas 3 viagens marcadas para o estrangeiro e foram todas todas canceladas imediatamente, logo no início de março, antes da tomada de decisão do Governo.

- Já existiam ou foram colocados nas salas ou locais de trabalho equipamentos de precaução de higiene e sanitários?

Foram, foram. Mas mais os professores, nas salas de aula não me apercebi... Os professores, os funcionários, todos tinham gel desinfetante à disposição. E foram apenas colocados para esta situação sim.

- E houve necessidade de usarem algum outro equipamento, como as máscaras? Não, isso não.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas, em reuniões por exemplo?

Ehh não, logo no início não. Também não era o período de reuniões. Eu não assisti a nenhuma reunião, portanto também não lhe posso dizer se houve ou não houve distanciamento. Não sei mesmo...

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na organização? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Portanto... houve uma aluna que foi para o hospital, corriam boatos, pelo menos uns 2 ou 3, sobre a possibilidade de ter estado em contacto com pessoas infetadas. E eu sei, por exemplo, de um aluno que ficou logo em casa. Ainda não se falava muito em quarentena, mas foram logo para casa. E depois, entretanto, fomos todos embora. Foi mesmo assim em cima do acontecimento, pelo que nem houve necessidade de sala de isolamento ou assim, a resposta foi rápida.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos professores, funcionários, ou até pais e alunos para esta situação?

Hmm pois, eu sei que as Diretoras de turma, algumas, estamos a fazer um controlo e uma comunicação mais privilegiada com os encarregados de educação. E portanto, nós também recebemos a informação de que durante esta quarentena havia pais ou filhos que também estavam com alguns sintomas... Pelo que havia uma comunicação com contacto direto sim.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Não, isso eu já não sei... mas não deve haver.

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na organização? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Olhe, relativamente aos professores não houve problema nenhum, fazemos as videoconferências, funciona tudo muito bem, sem problema. Já trabalhávamos muito com troca de emails... pronto.

Com os miúdos é muito mais difícil, nomeadamente, eu tenho 3º ciclo e secundário. Do universo de alunos que tinha do 7º ano, tive apenas retorno de 20 alunos, o que não é nada... Porque são miúdos que não devem ter os meios, não são controlados e também não gostam da escola, portanto aproveitaram da situação, e não quiseram saber do trabalho que ia sendo enviado, eu acho que é um bocado isso. Mas houve muitos miúdos que não responderam, pelo que eu acho que tem haver com o facto de serem miúdos que não têm nem computador... Eu estou farta de dizer isso e denunciar esta situação. Há uns anos atrás, quando foi aquela vaga tecnológica, toda a gente tinha computador. Entretanto avariaram e os pais começaram a comprar telemóveis, que é bom, mas para estudar não é o ideal. Eu trabalho já com miúdos à distância há muitos anos, e que trabalham só com o telemóvel, mas são coisinhas mínimas. Agora, pedir ao aluno que trabalhe num documento *word*, que envie um email... eles não conseguem fazer isso. Com os do secundário, em contrapartida, não tive qualquer tipo de problema, funcionou lindamente.

- Consegue dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores em isolamento?

Na minha escola está praí um 99%, porque só os serviços mínimos é que continuam a ir. Sei que pessoal da secretária vai pelo menos atualizar ficheiros possivelmente, e depois trabalha em casa. E sei que a Direção tem sempre um Representante.

- E sabe que medidas é que essas pessoas devem cumprir enquanto estão lá?

Estão reduzidas ao mínimo para não entrarem em contacto uns com os outros e... sei que os funcionários estão preparados e estão a respeitar as medidas de distanciamento e de higiene, com certeza, apesar de eu não ter lá voltado.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância?

Temos mantido contacto todos os dias, mas isso nós já fazíamos. A posição de docente já nos obrigava a estar em permanente contacto com os colegas, de todas as formas. Agora fazemos videoconferências para as reuniões.

- Em relação ao planejamento e às práticas de Recursos Humanos, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Não sei, não. Mas deve estar tudo cancelado suponho eu.

- No que toca aos salários, é possível manter o seu normal pagamento enquanto se encontram em quarentena?

Sim, sim. Até o momento tem tudo funcionado normalmente.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Eu acho que apanhou a todos desprevenidos. Ninguém estava à espera de algo semelhante, pelo menos com estas proporções. Lembro-me de na Gripe A toda a gente ficava em casa, eu fui uma das que fiquei em casa... mas pronto, isto não tem nada haver, foi muito mais complicado.

- A organização sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Sim, sim, eu acho que sim. E agora vamos ver o que é que nos vai acontecer, o que se espera para os próximos 15 dias. Vai ser um grande desafio se nos enviarem para a escola novamente, vai ser muito complicado. Nós os professores estamos muito expostos, estamos em primeira linha. Ou damos as aulas sentados nas secretárias e não se aproximem, ou não sei como é que se consegue dar aulas assim... mas pronto.

- Diria que o a situação tem sido analisada e revista com frequência?

Sim, sim. Nós recebemos com alguma regularidade os emails da Diretora para nos pôr a par da situação, daquilo que está a acontecer e das medidas que estão a ser tomadas. Por exemplo, sei que os Conselhos Pedagógicos estão a ser realizados por videoconferência.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Sim, sim. Não conheço ninguém que não tenha feito. Houve uma aceitação da situação, fomos bem mandados, pelo menos para estas coisas.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a organização tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Não... acho que já está tudo dito, não me lembro assim de mais nenhuma. Neste momento estamos a trabalhar para preparar trabalho para os alunos nos próximos 15 dias, o resto não sei o que é que vai acontecer.

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada

25. 13-04

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Eu acho que existe, sobretudo fruto da nossa profissão e da nossa atividade, pois temos sempre muito trabalho, despendemos também muito tempo de escritório hmm eu acho que neste momento há uma ideia muito generalizada de que isto pode não ser assim tão rápido. Ahhm e isso esta a afetar as pessoas, ou seja, estou a dizer isto pois estivemos a fazer algumas sessões com um psicólogo para ajudar os colaboradores e para eles poderem colocar algumas questões. E a situação neste momento é muito critica, pois estamos a falar de pessoas que trabalham muitas horas e que agora, além de trabalharem muitas horas em casa porque, graças a Deus podem faze-lo a partir de casa, ahmm têm também crianças em casa e têm de dar acompanhamento aos filhos, e de alguma forma ajuda-los com os trabalhos. E, portanto, há aqui uma pressão muito grande ahmm e, portanto, eu acho que as pessoas estão com medo, não do vírus, não tanto do vírus em si, mas da duração que isto vai ter e do pós-vírus.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Sim, quem está encarregue sou eu porque faço parte da Comunicação Interna, e o que nós fizemos foi criar um espaço na nossa Intranet ahmm com uma serie de dicas e procedimentos que as pessoas deveriam ter. Por exemplo, se alguém viesse de uma zona de risco, o que deveria fazer, quem é que deveria consultar, quais é que são os sintomas, por aí fora... isso estava tudo disponível na nossa Intranet. E as pessoas tiveram conhecimento via email, e também nos *screensavers* dos computadores, portanto existe uma mensagem para as pessoas consultarem aquela fonte de informação. E isso foi feito logo até muito antes, eu diria que se calhar até um mês e meio antes de nós termos algum caso aqui na X Portugal, ou até em Portugal.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel...)

Mascaras não, mas álcool gel sim. Ahhm, no inicio de março foram colocados em todos os nossos escritórios, foram colocados também vários panfletos informativos de como é que as pessoas deviam lavar as mãos e quais os procedimentos, colocámos também um vídeo na nossa *Corporate TV* no qual mostramos no fundo de onde vinha o vírus, o que era o vírus e que cuidados deveriam ter no escritório. Portanto sim, foi feito um esforço nesse sentido.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

É assim, o que aconteceu foi que nos fomos muito cedo para casa. Portanto assim que este vírus ficou marcado em Portugal, ahmm muito rapidamente nós começamos a mandar as pessoas para casa. Portanto, estamos em abril, no inicio de março, e acho que os primeiros casos reportados eram nessa altura. Ahmm, portanto, começámos a ter alguns cuidados,

principalmente as equipas internas começaram a dividir-se numa equipa uma semana e a outra na outra, mas isto durou muito pouco tempo porque de facto às tantas toda a gente foi enviada para casa logo muito cedo, portanto não houve necessidade de criar esse gênero de procedimentos. Mas sim, chegámos a criar sala de isolamento e todos esses cuidados, mas fomos muito curto esse período.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...? E respetivamente aos colegas que tivessem tido contacto com o paciente?

Sim, nos tínhamos de facto na nossa Intranet quais é que eram os nossos procedimentos, por exemplo, se a pessoas tivesse sintomas ou se tinha vindo de um país de risco tinha de cumprir com esses procedimentos que eram: ficar pelo menos 14 dias em casa. Se tivesse sintomas ficava em casa a trabalhar e se tivesse sintomas então também dizíamos o que é que tinha de fazer, portanto ligar ao SNS, por aí fora. Dentro da empresa, tínhamos de facto a sala de isolamento, que as pessoas sabiam que poderia ter de ser usada caso existisse alguém com sintomas, graças a Deus nunca foi preciso utilizar, e depois aqueles cuidados que eu falei mais informativos, o álcool gel e por aí fora.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Foram suspensas assim que fomos para casa e nós fomos para casa. Ahm deixe aqui ver para não dizer algum disparate... ahm nós fomos para casa, portanto, a partir de dia 6 houve muita gente a ir para casa, mas muitas pessoas tinham ido ainda na semana anterior. E automaticamente, eu acho que foi neste dia 6 de março, foi enviado um email a cancelar todas as viagens que fossem feitas pela firma, e a sugerir que não fossem feitas viagens de caráter pessoal. Portanto sim, foi logo muito no início.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

- Sim, nós temos um *mailing box* de *Human Capital*, que também poderá fazer parte da Comunicação Interna mas é sobretudo da *Human Capital*, que é usada para este efeito, onde as pessoas poderiam colocar as suas questões, dúvidas e por aí fora.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Sim. O que aconteceu aqui, há aí de facto coisas que eu aí não estou a par, pois estão mais ligadas à equipa de *Human Capital*... mas de aquilo que eu sei, ahmm todos os casos da firma foram avaliados por uma identidade externa, portanto tem a ver com a nossa seguradora de saúde. Ahmm e, portanto, o que aconteceu aqui foi que foram realizados testes nas nossas instalações a todas as pessoas suspeitas de terem Covid-19. Eu não sei se isto responde à sua questão Ana....

- Sim sim, também é interessante perceber que foi possível testar todas essas pessoas.

Sim sim, foi foi. Eu também só sei isto, porque não estou muito envolvida nesta área que é mais de Recursos Humanos, porque dois da minha equipa foram testados. E, portanto, nesses dias foram testadas várias pessoas, todas as que tinham sintomas. A própria firma disponibilizou-se para as testar e depois receberam os testes, e cumpriram os procedimentos que eram necessários cumprir.

- Relativamente ao trabalho remoto, qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Nós antes já tínhamos direito a um dia de *home office* se quiséssemos, pelo que não era uma novidade, até podia ser mais consoante as situações. Mas neste momento está toda a gente em *home-office*, menos apenas, eu diria que uma pessoa por piso ahmm... que são uma secretária por piso, mais um piquete de operações. Portanto eu diria que devem ser umas 7 pessoas em Lisboa e mais 2 no Porto, não devem ser mais, que vão fazendo no fundo o essencial para que as coisas aconteçam, portanto, alguma digitalização de algum documento, algum envio de correio que seja estritamente necessário... mas mais do que isso não. Neste momento estão todas as equipas em *home-office*.

- E para essas pessoas que ainda se têm de deslocar, existem algumas medidas específicas que tenham de cumprir?

Sim, basicamente há uma por piso. Portanto estão sozinhas num piso, pelo que não existe nenhum contacto, e não podem usar transportes públicos. Portanto a firma assegurará os quilómetros de carro ou até a vinda num Uber, por exemplo, para que esteja só mesmo uma pessoa no carro, não pode haver mais. Ahmm assegura também o uso do estacionamento no parque da firma, ou seja, se um dia eu tiver de usar o meu carro eu posso estacionar gratuitamente no parque da firma. Ahmm e pronto, depois temos aqueles todos materiais, as máscaras, as luvas, o gel, por aí fora que podem utilizar sim.

- E o que é que representa em termos de esforço terem tantas pessoas em isolamento, a trabalhar desde casa?

Do ponto de vista mais físico, ou seja, de como as coisas são usadas, dos equipamentos, correu súper bem porque já estávamos preparados para isto. Usamos plataformas que nos permitem trabalhar à distância, portanto não foi complexo. As pessoas sabiam usar, eventualmente uma ou outra que pudesse dar menos uso no passado pudesse dar alguma dificuldade, mas francamente a coisa facilmente se resolveu. O *home-office*, pronto, a verdade é que uma realidade que algumas pessoas gostam, outras nem tanto, mas neste momento não há muita alternativa.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências por Skype...)?

Nos fazemos sobretudo videoconferências, portanto, as equipas utilizamos uma plataforma interna para fazer essas conferências, seja com a própria equipa, com outras equipas, seja com os fornecedores, essa foi uma das... por acaso esqueci-me de lhe dizer, mas foi uma das normas que foi colocada até bastante antes de ser marcado o Covid em Portugal, que foi cancelar as reuniões físicas e passar a tê-las no formato digital. E, portanto, trabalhamos sempre por videoconferência, não há outro formato. Também por email obviamente, temos um chat onde podemos trocar algumas mensagens... portanto são esses os meios.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Aqui eu vou-lhe dizer do conhecimento que tenho, porque lá está, não faço parte da equipa de *Human Capital* mas ainda muito trabalho muito próximo deles e em muitos projetos. Mas o que acontece aqui é que, de facto, a nível de recrutamento eu acho que não houve grande impacto, o recrutamento continua a fazer-se numa vertente digital. A nível de formação continua a fazer-se novamente numa vez vertente digital. Se calhar teve maior impacto em outro tipo de coisas. E agora vou dar um exemplo um bocadinho meu, que é em os eventos maiores, festas de verão ou eventualmente outros eventos que tínhamos previstos e que não

foi possível fazer por forma a evitar os riscos ligados a este tipo de ações, pelo que tiveram de ser cancelados.

- Relativamente às estratégias de pagamento, como é que têm funcionado? Tem sido possível manter o salário normal?

Sim, não há mesmo nenhuma alteração até esta data, nem se prevê que possa chegar a existir.

- A nível de negócio, considera que a sua empresa tem tido algum tipo de crescimento neste período? Ou tem apenas sofrido consequências negativas e tem sido um desafio?

Eu acho que genericamente as consequências vão ser negativas. Portanto não sei se já compreendemos na plenitude ou se vamos chegar a elas muito em breve. Ahmm... agora, pode haver algumas oportunidades, porque eu sei que temos estado a trabalhar muito com os nossos clientes, no sentido de os apoiar no pós-Covid e numa estratégia para esse efeito. E portanto, acaba por ser uma oportunidade para nós, ahmm ainda que não fosse propriamente o tema que quisessem trabalhar connosco, claramente não queríamos estar a passar por esta situação, mas de facto têm vindo alguns pedidos de ajuda. E aí pode haver de facto algum tipo de oportunidade. Mas genericamente eu acho que vamos ter aqui uma ahmm... como dizer, um crescimento se calhar menos reduzido nos próximos tempos, genericamente em todas as áreas.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Das informações que tenho sim. Existia até o momento um plano de contingência que, obviamente depois teve de ser readaptado para esta realidade, mas também de continuidade. Da informação que me chegou se me perguntassem se eu já o vi, não (risos). Se me perguntassem se já me falaram nele, sim. Portanto é uma informação que eu não estou certa, mas tenho ideia que sim por conversas que já tive.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Eu acho que até agora as pessoas genericamente estão a sentir-se bem com aquilo que tem sido feito, porque para já não foram afetadas de todo, continuam a fazer o seu trabalho a partir de casa, ahmm a faturar os seus clientes, a trabalhar com os seus clientes. E, portanto, há uma normalidade grande, com a exceção do facto de não estarem no escritório. Portanto, até a data, julgo que não terão sido afetadas... ou seja, podem haver aqui questões mais do ponto de vista psicológico por estarem a gerir a pressão, com os filhos, e o facto de estarmos em casa, à partida menos ativos ou a vermos menos pessoas... mais relacionado com isso, do que propriamente com a firma em si.

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Estas medidas sim. Elas estão em atualização, porque isso é algo que já foi falado várias vezes, as circunstâncias podem mudar... não é? Nós, neste momento, ainda estamos um bocadinho no vazio, porque não sabemos o que vem a seguir, quanto tempo é que vamos ficar em casa, e se existe uma estratégia para começarmos a mandar as pessoas para o escritório depois em maio de forma faseada, e apenas partes de equipas, não totalidade. E tudo isso vai depender um bocado do que vier a seguir... os números mudam, o Estado de Emergência se mantém ou não mantém. Portanto tá tudo aqui um bocadinho no empasse.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Aqui eu acho que sim. Eu na minha perspectiva acho que sim, acho que as pessoas têm acatado e têm percebido esta nova realidade com alguma disponibilidade e com alguma abertura não é?. É de facto uma realidade nova para a qual não estávamos totalmente... não vou dizer não preparados, mas não era parte dos nossos dias. Eu acho que lá está, o grande problema não é o *home-office* por ser o *home-office*, é o que está à volta do *home-office* e o facto de ser algo diário. Porque o *home-office*, uma coisa positiva, deixa de o ser a partir do momento em que temos toda a gente em casa durante um período tão longo. E as pessoas do ponto de vista psicológico começam a ficar mais frágeis, não é? Mas do ponto de vista daquilo que lhes foi dado e das ferramentas que foram dadas, eu acho que tem sido feito positivamente.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Eu posso dizer que já no pós-Covid, só por curiosidade e até porque pode ser um exemplo para outras empresas, nós temos feito várias sessões digitais com médicos, ahm... várias sessões também com psicólogos, para explicar às pessoas como é que podem manter as rotinas e ser mais felizes, ou felizes na sua própria casa. Vamos ter um concerto digital da X, temos sessões de treino diárias para as nossas pessoas, portanto treino digital. Ahm, portanto, fazemos algumas atividades que de alguma forma nos mantenham um bocadinho mais juntos (risos), o que nem sempre é fácil. É muito importante, e pronto, temos também tentado partilhar ao máximo... nós temos uma plataforma carregadíssima de e-learning como como trabalhar à distancia, os desafios do *home-office*, os desafios de gerir equipas à distancia... e, portanto, temos partilhado tudo isso com as nossas pessoas para que elas possam fazer esses e-learning e aprender nesses cursos para tentar ser melhores dentro desta nova realidade. Por tanto é um bocadinho por aí que temos feito o nosso esforço.

Dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

26. 13/04

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Então... contextualizando um bocadinho, nós trabalhamos num segmento de mercado em que as lojas não fecharam completamente. Portanto, a nossa realidade é efetivamente, de previsão de perda de negócio na ordem dos 30 a 40% ahm... mas ainda assim, conseguimos manter toda a estrutura e funcionamento. 100% da empresa está em funcionamento, uma parte em teletrabalho e outra nas suas funções normais. Portanto, a X tem uma área de reparações ao domicílio, a assistência técnica, essa área funciona na normalidade. A nossa loja em eletrodomésticos também está a funcionar de acordo com as restrições que uma loja ter de ter hoje em dia. E portanto, não é uma área totalmente catastrófico, mas sim, prevemos que isso vai afetar a nossa vida e o nosso desenrolar em termos de negócio, na ordem dos 30-40%.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Na realidade não. Isto porque nós fomos apanhados um bocadinho de surpresa. Ou seja, nós estamos em teletrabalho desde o dia 13 de março, o que quer dizer que na véspera foi decretado o Estado de Emergência e nós, subitamente no dia seguinte, decidimos dentro do grupo da Direção, enviar todas as pessoas que era possível enviar para casa, a trabalhar a partir de casa neste dia. Portanto, dia 13 à tarde toda a gente saiu da empresa, o que não nos deu tempo para fazer um plano de comunicação e prevenção. E por isso todas as medidas foram tomadas um bocadinho contrarrelógio. Ou seja, equipar as pessoas que efetivamente iam ter contacto com outras... neste caso, por exemplo, serviço técnico, que vai a casa de consumidores finais: equipá-los com EPIs, com luvas, máscaras, e tudo demais. Foi nesta semana, neste dia, equipar a nossa loja que recebe clientes externos, também foi neste dia. Portanto, tudo aconteceu entre o dia 12 e o dia 13. Não fomos capazes de prever esta situação antecipadamente.

- Relativamente a esses equipamentos que colocaram, anteriormente não existiam? Por exemplo o álcool gel ou uso máscaras?

Não existiam em distribuição massiva, ou seja, não como agora que cada colaborador tem o seu próprio kit. Nós temos um espaço de cursos de cozinha e sim, tínhamos, mas em nada de atendimento ao cliente. E então, não era uma distribuição generalizada, não era de facto uma preocupação da empresa ter todos os equipamentos de proteção que temos ao longo do ano. Mas por exemplo, luvas e máscaras tínhamos porque, como fazemos assistência de hospitais também, naquilo que é a nossa área de negócio hmm... de alguma forma alguns requisitos de cuidado e de prevenção tínhamos nessa equipa que, normalmente, se desloca a hospitais, lares de idosos e tudo demais, para fazer assistências. Agora todos os colaboradores têm o seu próprio kit, mas tivemos alguma dificuldade em encontrar no mercado. Temos a sorte de sermos ibéricos, portanto, conseguimos entre Portugal e Espanha, angariar todas as necessidades que

tínhamos. Ou seja, temos não só cada colaborador, dentro do seu espaço, quando regressarmos, o seu kit com álcool gel, como todos os técnicos têm o seu próprio fato de proteção, várias luvas para se forem precisas ao longo do dia, máscaras... e tudo demais. Portanto, nós prevemos que, durante o dia, uma pessoa que faz atendimento ao público deverá trocar pelo menos 4 vezes de equipamento, o que é uma grande dimensão de material.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Hmm sim, embora algumas áreas, alguns departamentos não. Ou seja, todos aqueles em que foi possível transformar as reuniões presenciais em reuniões por videochamada ou teleconferência, conseguimos. Mas nas últimas semanas ainda assim decorreram algumas reuniões de grupo, de 6 ou 7 pessoas, nas últimas duas ou três semanas antes de ser declarado o Estado de Emergência. Aí, efetivamente, se tivéssemos tido alguma pessoa infectada, eventualmente teríamos uma propagação do vírus.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Sim, sim, desde o início de março. Diria que nos últimos dias de fevereiro fomos informados que todas as viagens estavam suspensas, a não ser alguma de caráter urgente que tivéssemos de realizar. De qualquer forma, todos nós suspendemos todas as viagens e atividades que tínhamos no estrangeiro, bem como de férias.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infectado ou possivelmente infectado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Hmm... de facto, como eu dizia, não foi muito fácil reagir com alguma rapidez. Mas identificamos uma sala de isolamento, que felizmente não foi necessária, e como quase de imediato vimos todos para teletrabalho, até o momento continuamos sem nenhum colaborador infectado. O quer dizer que à partida correu bem (risos).

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infectados ou doentes?

Nós estamos a desenvolver um plano, agora sim de comunicação interna, uma vez que estamos cada um em sua casa, e cada um com a sua realidade. E então semanalmente enviamos Newsletters onde nós abordamos os temas, com uma abordagem um bocadinho mais macro, digamos assim, com requisitos de higiene, o que é preciso fazer e tudo demais. E agora vamos todas as semanas aprofundando um pouco mais o que é que se deve fazer, ou que é que não se deve fazer, se houver uma pessoa infectada em casa como é que nós sabemos... e portanto, é algo que estamos a fazer semanalmente. No entanto, não há uma pessoa identificada de contacto. Sabemos que à partida, no caso de algum dos nossos colaboradores ter a situação de ter de informar a empresa, eu acredito que irão contactar os Recursos Humanos, mas não é algo que esteja escrito num processo.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação? Não, não foi criado.

- Relativamente ao trabalho remoto, estava a referir que tem sido aplicado na maioria das funções na empresa. Conseguir dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores em isolamento?

Somos mais ou menos 50% em teletrabalho e 50% da empresa em funções normais, isto porque a equipa de serviço técnico é muito grande. Nós somos 54 no total, para contextualizar, o que

quer dizer que temos cerca de 20 técnicos que estão no terreno e que se deslocam diariamente a casa dos nossos clientes. E portanto, toda a restante empresa está em teletrabalho, incluindo o *contact center* que conseguimos metê-los todos em teletrabalho logo, a partir do dia em que decretamos o teletrabalho.

- Relativamente a estas pessoas que devido às características das suas funções não podem realizar teletrabalho, têm algum tipo regras a cumprir, para além daquelas que já mencionou do uso do equipamento?

Estas pessoas trabalham individualmente. Se houver a necessidade de se deslocarem com outros colegas... imagine que é uma máquina que requer duas pessoas para fazer a intervenção, há um procedimento da área de serviço técnico para que cada um vá na sua própria viatura e tudo demais. Portanto não há convivência, digamos assim.

- E em termos de esforço, o que é tem representado para a empresa ter tantos trabalhadores em casa?

É uma realidade 100% nova para a nossa empresa. Nós somos uma empresa multinacional, que eu diria tradicional na forma de trabalhar. Portanto, o hábito de ir todos os dias para o escritório é 100%, não está autorizado o teletrabalho, a não ser numa situação muito excecional, a maioria dos Diretores de Departamento não permitiam às suas equipas fazer teletrabalho... Por isso para nós, enquanto Managers de equipa, uma nova forma de lidarmos e gerirmos as pessoas dos nossos departamentos. Portanto está a ser um esforço grande, sobretudo no que diz respeito à motivação e ao acompanhamento do trabalho.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Nós tínhamos já um projeto que estava em andamento de aplicação do Teams, enquanto ferramenta de comunicação. Portanto apressámos a sua disponibilização para todos os colaboradores. O que quer dizer que hoje em dia, estamos no nosso dia-a-dia todos conectados, e podemos em qualquer momento podemos contactar qualquer um dos nossos colegas. Depois, pudemos também criar equipas, de forma a podermos falar em simultâneo a várias pessoas que fazem parte da equipa, e adicionalmente programar videochamadas dentro do departamento. Uns fazem diariamente porque o trabalho assim o requer, outros fazem semanalmente... dependendo do tipo de trabalho. Mas sim, a comunicação tem sido fluída e temos conseguido gerir as equipas mesmo à distância.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Ficaram afetadas sem dúvida. Hmm... sobretudo porque, por exemplo, temos um plano de formação presencial com as ferramentas de produto novo que estávamos a lançar, e no início do mês de março tivemos de cancelar para não fomentar o ajuntamento de pessoas. O que quer dizer que estamos a lançar novos produtos no mercado e não conseguimos dar formação aos colaboradores. Por outro lado, uma vez que suspendemos as viagens, também de alguma forma nos limitamos em termos de chegar à nossa rede de distribuidores e podermos passar este tipo de informações, o que afetou imenso a nossa forma de trabalhar

- Relativamente às estratégias de pagamento, como é que têm funcionado? Tem sido possível manter o salário normal?

Neste momento sim, a X não apresentou quebras de faturação. Portanto, até o momento estamos em linha com os anos anteriores. Mas acredito que no momento em que se verificar efetivamente uma quebra de faturação, vai ser ponderado o acesso a uma redução sim. Mas de momento não é uma realidade, os colaboradores estão a receber a 100%.

- A nível de negócio, considera que a sua empresa tem tido algum tipo de crescimento neste período, com um aumento de algum produto em específico? Ou tem apenas sofrido consequências negativas e tem sido um desafio?

Nós notamos que alguns dos nossos produtos tiveram um foco excepcional, mas acreditamos por um motivo de stock. Ou seja, imagine que nós já vendíamos... vou dar um exemplo, sacos para aspiradores. Continuamos a vendê-los, mas notamos que os nossos clientes compram as caixas de maior quantidade, em vez de comprar a caixa mais pequena. Portanto, o que notamos é que há uma certa procura para ter em casa mais quantidade daquilo que teriam normalmente. A nível de eletrodomésticos, o que sentimos é um mercado de reposição, ou seja, alguém a quem se avarie uma máquina de lavar roupa e que está a comprar para substituir uma máquina avariada.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Não, de alguma forma estamos a dar seguimento a aquilo que já era o nosso plano este ano. Fizemos alguns ajustes, e estamos de alguma forma a tentar que estes meses mais fortes em termos de mudanças, do paradigma do mercado, nos consigamos adaptar. Mas de alguma forma, já é um bocadinho o seguimento daquilo que tínhamos planeado para este ano. Em termos de comunicação em marketing, mudámos um bocadinho a nossa direção em termos de comunicação de mensagem a passar. Aí é onde vemos mais mudanças... mas no restante da empresa, praticamente seguimos o mesmo que já tínhamos anteriormente.

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Semanalmente. Encontra-se em constante atualização sim, completamente.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Eu acho que sim, mas como não os vejo... (risos), é um bocadinho difícil de assegurar. Eu acho que sim, porque a grande maioria dos colaboradores tem filhos, portanto são pessoas que têm uma família e de alguma se preocupam ainda mais em proteger a sua família. Também notei nas semanas antes do início de teletrabalho, que havia maior cuidado, por exemplo na copa, as pessoas já se espaçavam de alguma forma, já não estavam tão próximas. Portanto, acho que individualmente cada um de nós foi adotando medidas de maior cuidado, e não foi assim nenhum grande desafio nesse aspeto.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Nós tivemos só aqui uma questão que é aqui de adaptação da nossa comunicação. Por exemplo, a nível de prevenção, quando aceitamos deslocação de um técnico a casa de um cliente fazemos várias perguntas, nomeadamente: se existe uma pessoa infetada nessa casa, se houvesse nós podemos recusar-nos, e informamos o cliente que nos podemos recusar a visitar essa casa caso não estejam reunidas as medidas de segurança para o técnico que vai a casa do cliente. Ou seja, se o cliente não consegue assegurar que há distanciamento com a pessoa infetada e o técnico vai a casa, se o eletrodoméstico não vai estar devidamente higienizado... e por ai fora. O mesmo fazemos nós, informamos sobre a deslocação do nosso técnico "ele vai aparecer com máscara, luvas, e um fato de proteção, e se o cliente concorda com este tipo de apresentação do técnico". Se o cliente não concordar, também esse serviço pode cair, ou seja, nós podemos efetivamente não ir a casa do cliente. E por fim, tem a ver com a assinatura da folha de serviço, que é algo que é obrigatório, o cliente tem de assinar. E nós informamos previamente que não vai haver possibilidade de o cliente assinar a folha de serviço, e por isso o nosso técnico irá realizar um

símbolo, sinal, rubrica, boneco, não sei... (risos) pelo cliente. E isso também tem de ser aceite, e se o cliente não aceitar, mais uma vez podemos recusar a ida à sua casa. Portanto nós, de alguma forma, como empresa tentamos proteger quem está a ir a casa de clientes. Mas até à data tem sido muito positivo, todos os nossos clientes valorizam este tipo de abordagens e de informação. E temos tido situações muito caricatas, difíceis, por exemplo, o outro dia uma cliente com frigorífico avariado... fomos a casa da cliente, que era diabética e tinha o frigorífico cheio de insulina. Pelo que se nós não fôssemos a casa daquela cliente, eventualmente era um problema para a mesma. Portanto, nós também temos esta responsabilidade de podermos prestar assistência ao domicílio aos nossos clientes, podermos reparar os eletrodomésticos, e com todos estes cuidados que temos com as pessoas.

Bem, eu agradeço-lhe muito toda esta informação, é realmente interessante e útil.

De nada, se eventualmente tiveres mais dúvidas, podes enviar mensagem, o que precisares. Este mercado é um bocadinho diferente do normal. Nós de facto somos uma empresa pequena, somos 54 pessoas e estamos todos saudáveis e podemos estar todos a trabalhar e a receber a 100%, o que é uma vantagem... quando olhamos para quem tem maridos ou companheiros e começa a ver o que recebe a final do mês já não é o mesmo. Portanto, para nós, ainda não é uma realidade, e esperamos que continue assim (risos).

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

27. 14/04

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

A perceção de risco, para além do risco médico e de saúde, obviamente, que pode afetar tantos os nossos clientes como colaboradores, acima de tudo um risco muito mais económico do ponto de vista dos mercados emissores. Ou seja, os países de origem dos nossos clientes normais, para os vários destinos que temos tanto em Portugal como no resto do mundo, que vai afetar em grande parte a performance da empresa.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores? Foi sim.

- Que tipo de informações e orientações preventivas é que transmitiram para evitar o contágio?

Orientações preventivas sim. No ponto inicial, dentro de cada unidade de negócio havia um espaço para isolamento totalmente definido para ser transversal para todas as unidades do Grupo. Depois, foram ações muito específicas de acordo com as equipas operacionais, ou seja, uma equipa de cozinha tem algumas obrigatoriedades que por exemplo a equipa de *house-keeping* não tem. Ahm... e adaptamos a cada uma destas equipas de forma transversal, informações de higiene e segurança, e também até de comportamento social.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, máscaras, luvas...)?

O álcool gel já existia, mas foram colocadas mais unidades e difundidas por outras áreas onde era menos comum existir. Portanto, todos os colaboradores e clientes tinham acesso. O resto depende... Nós temos algumas equipas que utilizam máscaras e luvas de uma forma mais rotineira, algum equipamento é usado por obrigatoriedade técnica até; nas cozinhas foi reforçado um bocadinho as luvas e com muita antiguidade já tinha sido implementado um sistema muito parecido com o do McDonalds, que de cada 30 minutos em 30 minutos toca um alarme para toda a equipa ir lavar as mãos. E isto obriga a criar uma rotina, isto não resolve o problema por si mas impõe rotinas de higiene que mais tarde se irão refletir em melhores resultados. Ahm... no resto das equipas não, neste momento a unidade está encerrada por falta de cliente, mas foi tentado não colocar logo as máscaras em uso, até para evitar um pânico generalizado pelos clientes.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

O procedimento, se a pessoa estivesse em trabalho, seria diretamente acompanhá-la previamente preparada e protegida com equipamento de proteção para o local, quarto de

isolamento. De seguida seria feita a chamada para a linha de Saúde24 e a pessoa que estive lá dentro iria estar em contacto com a linha. Automaticamente ao mesmo tempo estaríamos alguém, ou por telefone ou pelo lado de lá da janela fora do quarto, para a manter acompanhada e se sentir minimamente apoiada.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Sim, foram. Foram tomadas medidas preventivas para diminuir ao máximo as viagens.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Sim sim, a equipa de Recursos Humanos está disponível.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Eu em particular na região Madeira, porque eu neste momento estou a gerir um hotel do Grupo X na Madeira, nós tivemos algum apoio por parte do Delegado de Saúde da região autónoma da Madeira.

- Antes mencionou que a Unidade se encontra encerrada, isto significa que não há ninguém neste momento a trabalhar, há trabalhadores em trabalho remoto...?

Bem, a grande parte da empresa irá para lay-off agora nesta semana, ao que tudo indica. Tenho uma equipa a trabalhar na Unidade 24h por dia, ou seja, temos turnos a assegurar a receção para garantir algum trabalho administrativo e também parte da segurança da Unidade. Isto é transversal à maior parte de Unidades. Ahm e basicamente é isso.

- E para essas pessoas que, devido às características das suas funções se têm de deslocar para a unidade, há algumas medidas ou procedimentos específicos a cumprir?

Sim sim, receberam informação de um plano de ação de como tratar, como vestir, que medidas é que hão de tomar relativamente à troca de turnos, por exemplo, as pessoas não se cruzam na troca de turnos...

- Relativamente ao restantes trabalhadores, existe disponibilidade realizarem as suas tarefas desde casa, em trabalho remoto?

Bem, grande parte das equipas operacionais estão impedidas de realizar a sua atividade entretanto. Mas as equipas mais centrais, ou seja, os departamentos mais centrais e de apoio às operações é possível que continuem a trabalhar e operar dentro de alguma normalidade obviamente.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Temos ferramentas normais desde o Whatsapp até ao Microsoft Teams, e vamos falando uns com outros na realidade.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos, mas sabe se as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção...

As formações têm continuado pois foi possível fazer uma adaptação para o online.

- Relativamente às estratégias de pagamento, como é que têm funcionado? Tem sido possível manter o salário normal?

As equipas que estejam em lay-off vão ter o que está estabelecido pelo Governo, ou seja, 1/3 do salário. Para os que se mantêm a trabalhar na Unidade o que vai acontecer é que estão como trabalho com horário reduzido 50%, ou seja 20h semanais, e têm também uma diminuição, mas inferior aos que estão em lay-off total.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Bem, a um cenário como este é complicado na realidade. Ahm... mas sim, existiam alguns planos de preparação para uma ligeira diminuição de negócio, possível crise... isso sim.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Sim, acredito que sim.

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Bem, acho que quase diariamente na realidade. Ahmm todos nós estamos a trabalhar ao máximo, mesmo que à distância para que seja possível retomar a atividade assim que seja libertada essa opção por parte das instituições que neste momento comandam, não é? Mas acredito que todos nós, desde o Board até às operações em cada Unidade, estamos preparados para que, assim que possível, iniciar a atividade.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Sim, sim. Os desafios existem são quase diários. Eu posso se calhar ter a sorte da minha equipa ser mais jovem e com menos anos de empresa, o que é diferente... Eu já trabalho na empresa há algum tempo, já passei por outras Unidades de negócio mais pequenas e diferentes, com equipas muito mais sénior em termos de anos de casa e de idade, e o que eu noto é que com as gerações mais jovens é mais fácil passar a mensagem e passarem a ter comportamentos mais corretos ou de menor risco. Ahmm as equipas mais seniores por outras exigências e outras características, acabam por não responder da mesma forma. Pelo menos esta é a minha sensação do momento.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Eu acho que foi basicamente tudo abordado.

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

28. 15/04

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Ahm, basicamente a perceção é alta. Ou seja, eu sei que desde que esta situação aconteceu, nós fomos colocados em teletrabalho ainda antes de ser decretado o Estado de Emergência. Eles atuaram bastante rápido e, portanto, com algum receio da situação e com uma perceção real, de que a situação era grave. E isto porquê? Também para a contextualizar, porque nós temos muita ligação aos mercados mundiais porque atuamos muito em África, em Ásia, Europa e Brasil. Portanto, acabamos por ter uma ligação com todo o mundo, e como já sabíamos de algumas situações que estavam a acontecer ainda antes de chegar a Portugal da forma que chegou, a partir do 13 de março fomos colocados em casa.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Sim, foi aplicado, até porque é feito pelo nosso Departamento. Ahm... e basicamente, quando começaram a surgir os primeiros casos, antes do Estado de Emergência, nós comunicávamos por email para todos os colaboradores, as medidas preventivas: lavar as mãos frequentemente, evitar muito contacto social, quem tiver sintomas reportar rapidamente à Direção de Recursos Humanos para podermos agir... Mas sim, foi colocado logo aplicado um plano, que foi também afixado pelas várias zonas da empresa, em espaços onde os colaboradores ficam, para poderem também ter acesso. E foi enviado por email para todos os colaboradores, de Mercados e da Sede. Nas obras o que fizemos foi também enviar cartazes nos estaleiros das obras também, além da comunicação via email.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, máscaras, luvas...)?

Foi colocado o álcool gel ao longo da Sede, mas não existia, foi colocado tendo em conta a situação que se estava a desenvolver. Agora quando regressarmos acredito que sim, mas na fase inicial não foi necessário usarmos máscaras. O que fizemos foi mesmo só o álcool gel e continuou tudo a trabalhar normalmente, mas sempre a tentar perceber o desenrolar da situação, até que, depois sim fomos enviados para casa.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Não não, foi só mesmo o plano de comunicação e o álcool.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Sim. Ou seja, nesse plano de comunicação que nós estabelecemos, avisamos que quem tivesse sintomas ou, como nós temos mercados internacionais, que tivesse viajado dentro dos nossos

mercados, que informasse claramente o dia de regresso à Direção de Recursos Humanos. E o que acontecia era: essa pessoa não ia à Sede, portanto isso também fez parte do nosso plano de contingência. Se uma pessoa estivesse num mercado internacional e estivesse com data de regresso, avisava a Direção de Recursos Humanos e colocávamos essa pessoa 14 dias em casa a trabalhar, mesmo sem ter sintomas antes de ter contacto com qualquer pessoa da Sede, porque a situação mundial já estava má. E... em termos de alguém estar infetado, o que fizemos foi, temos várias salinhas, e uma das salas ficou destinada para pessoas que eventualmente durante o tempo de trabalho se tivessem algum sintoma, fossem imediatamente isoladas nessa sala. Até que as autoridades responsáveis viessem buscar a pessoa para a levar para o hospital, clínica, etc. E tínhamos também na Sede termómetros para medir a febre ahm... mas não o fazíamos, ou seja, não era algo que fizéssemos cada vez que a pessoa entrasse na Sede. Era algo que, se existisse algum sintoma, atuávamos dessa forma.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões? A partir de que momento?

Sim sim, porque começou a ficar mau... Ah no mercado africano nem tanto, foi dos últimos a ser cancelado, mas Europa, Ásia e Brasil foram mais cedo. Portanto, nós fomos enviados para casa dia 12 e portanto, no início dessa semana, começámos a fazer ligações para todos os mercados para perceber como é que estava a sua situação e se seria necessário trazer alguém para Portugal, porque nestas situações, como temos pessoas expatriadas a trabalhar fora, pode haver aqui a necessidade das pessoas quererem regressar ao país de origem. E nesse caso nós temos de tratar de tudo para a pessoa poder regressar ou a família até. Houve pessoas que regressaram e nós tratamos de tudo ainda antes da questão dos voos estarem condicionados, mas houve quem quisesse ficar na mesma. De qualquer forma, temos sempre de encontrar soluções e assegurar sempre a saúde dos colaboradores.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Sim sim, foi criado pelo Departamento de Engenharia Ambiental, Qualidade e Higiene no trabalho. Basicamente foi criado aqui um email direcionado só para as questões do COVID em que, semanalmente temos um vídeo que acabamos por enviar por Comunicação Interna para os colaboradores saberem a evolução do que está a acontecer, apesar de acredito estarem a ver notícias com frequência. Ahmm e também basicamente todas as questões que possam surgir mais frequentemente, para também estarem aqui esclarecidos. E qualquer dúvida ou questão que tenham sobre COVID em específico, enviam para aquele email e, portanto, temos uma equipa dedicada a responder, tanto para nacionais como internacionais.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Não existiu essa necessidade. Temos uma Comissão, como nós chamamos, de Crise, mas isso não engloba a parte médica. Ou seja, são chefias de vários departamentos que estão mais em cima dessa situação para também garantir como é que vai ser aqui o funcionamento da empresa nesta altura. É o nosso Comité de Crise, mas que não envolve aqui parte médica ou algo do género.

- Relativamente ao trabalho remoto, qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Basicamente desde o dia 12 de março fomos todas pessoas da empresa colocadas em teletrabalho, e mantemo-nos assim até à data. Claramente todas as funções são em teletrabalho e a trabalhar, acredito obviamente que há algumas funções que são mais operacionais como

motoristas, estafetas... toda essa parte da função que estando em casa acabam por não ter aqui um teletrabalho como muitas funções em que é mais fácil trabalhar pela tecnologia. Apesar de terem trabalho não é da mesma forma. Mas toda a gente está, portanto, em teletrabalho, é possível neste momento. De forma geral toda a parte informática estava logo operacional e não houve aqui nenhum erro que nos impedisse de trabalhar em casa. Nós também já fazíamos muito trabalho remoto pelos mercados que temos, já havia muita ligação remota do Departamento de IT para os mercados. Portanto, a parte aqui que foi mais remota foi a Sede, que era a parte que estava mais todos os dias presencialmente. Mas está tudo a andar para a frente, mas claro que com algumas condicionantes, porque como atuamos em mercados mundiais e neste momento isto é uma situação global, também teve aqui um impacto... Claramente os processos estão mais lentos, as respostas estão um bocadinho mais demoradas, todas as questões burocráticas a tratar também não agilizam muito que isto seja muito rápido, o que é normal porque o mundo parou, digamos assim. E sabemos também depois que no teletrabalho as questões de produtividade por vezes podem não ser as mesmas, mas também lá está, é o que estamos a avaliar. Isto tem um impacto na produtividade, mas não diria que é o teletrabalho propriamente, mas sim pela situação em si do Covid, as pessoas estão mais preocupadas e talvez não tão focadas. Mas pelo menos todas as coisas têm estado a ser apresentadas e desenvolvidas, se calhar um bocadinho mais lento pelas questões todas à volta disso, porque não é só o teletrabalho, é muita coisa. E acho que a incerteza que as pessoas têm também não ajuda.

- Então diria que neste momento a percentagem de trabalhadores em isolamento é mesmo de 100%? E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Sim, toda a gente da Sede. O que é que acontece em alguns Mercados? Alguns Mercados pararam porque os próprios Governos desses países disseram que não dava para continuar, e aí sim como eu referi, algumas pessoas regressaram para o país de origem, outras permanecem lá, mas não estão a trabalhar no terreno porque não podem. Depois há alguns Mercados, mas mesmo muito poucos que continuam operacionais e ainda a trabalhar com medidas de segurança, reforçadas, não pode haver ajuntamento de trabalhadores, com muitas máscaras, álcool... Mas mesmo assim, claramente que quase 100% da empresa está em teletrabalho, até mesmo essas funções de motoristas, estafetas. Claro que se for preciso alguma entrega, algum correio registado da empresa, há uma pessoa que se desloca à empresa mesmo, ao sítio físico, mas é só essa pessoa. Mais ninguém regressou ao sítio físico.

- A nível de obras, em alguns Mercados tiveram então de ser mesmo paradas certo?

Sim sim, parou. Um ambiente de obra é um ambiente difícil de manter a distância de segurança, porque tendo um estaleiro de obra é onde estão todos os colaboradores daquele projeto, pelo que é complicado. E os Mercados onde atuamos, Europa não tanto, mas o Africano, América Latina, lá está são obras que são normalmente em zonas um bocadinho isoladas. Portanto, acontecendo alguma coisa também é um risco ahm... e com pessoas expatriadas obviamente que preferem estar no seu país de origem dada a situação que está a acontecer. Portanto, houve aqui uma paragem em algumas obras, atrasos.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Então, fazemos o Skype de empresas, usamos o Teams, o email e telemóvel. Portanto, fazemos um contacto bastante frequente, temos reuniões semanais, fazemos ponto de situação, alguma dúvida podemos colocar através de uma chamada. Ahm... portanto sim, tem sido tranquilo em termos de comunicação-

- Em relação ao planejamento e às práticas de Recursos Humanos, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção...

É assim, planos de formação claramente sofreram aqui uma paragem, porque todo o processo de formação eventualmente poderia ser adaptado aqui para uma versão e-learning. Ahm... mas ainda não existe por parte da empresa esse desenvolvimento tecnológico a esse nível. Portanto, eventualmente teremos de acelerar os processos de formativos ao longo do ano, quando foi possível regressar, ou desenhar aqui algum plano de formação alternativo. Os processos de recrutamento abrandaram um pouco, porque como nós também recrutamos para Mercados internacionais e as obras pararam, os projetos, também as necessidades de repor pessoas estão um bocadinho em *stand-by*. Se bem que produz efeitos, porque acabamos por ter outras coisas para fazer como planos de comunicação, como melhorar procedimentos que até à data não conseguíamos, e como agora está um bocadinho mais em pausa pela situação, acabamos aqui por estar a melhorar outros componentes dos Recursos Humanos. Portanto, acabamos por ter sempre aqui trabalho e acaba por ser importante também.

- Relativamente às estratégias de pagamento, como é que têm funcionado? Tem sido possível manter o salário normal?

Sim sim, não houve nenhuma alteração até à data. Claro que esta situação ainda se prolonga, já estamos em abril, não sabemos se se irá prolongar. Lá está, ainda está tudo muito à espera do que é que vai acontecer, mas para já está tudo assegurado, não houve problema.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Sim, existiam vários tipos de cenários desenhados caso houvesse obrigatoriedade de paragem, para nos garantir alguma sustentabilidade durante alguns meses. Mas mesmo assim, eram cenários desenhados que as pessoas achavam que nunca iriam ser necessários. Portanto, foram muito mais investidos e reforçados agora. Ahm estavam só desenhados, na eventualidade, mas sempre com a situação de não vão ser necessários. Mas pronto, acabou por ser e está a ser colocado em prática e até à data diria que está a correr bem.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Sim, sente-se confiante, apesar de saber que claramente isto vai ter um impacto, a nível do ano 2020 que não será propriamente com lucros, diria eu, muito fantásticos. Mas lá está, à partida sente-se confiante pelo menos no sentido de preservar todos os projetos que já nos comprometemos, continuar com os que ainda estão a decorrer e foram obrigados a parar, e continuar obviamente com todos os recursos humanos que temos até à data.

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Sim sim, todas as notícias que têm saído, todas as últimas alterações e possibilidades que possam vir a acontecer têm sido constantemente adaptadas. Até mesmo num eventual regresso ao trabalho, nessa perspetiva de adaptar futuramente, porque sabemos que o regresso também não será da mesma forma que foi até aqui.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Ahm sim, pelo menos aqui na Direção de Recursos Humanos sim. Toda a gente está empenhada e toda a gente seguiu as recomendações, da forma que não temos até agora nenhum caso reportado até à data na empresa, nem qualquer familiar, e estando nós em mercados diversos,

a probabilidade até seria um bocadinho elevada porque estamos por todo o mundo. Mas por acaso não aconteceu nada até à data e as pessoas estão realmente a cumprir, mantém-se em teletrabalho. Muita gente está preocupada obviamente com o que é que... também um bocadinho com o que é que vão encontrar a empresa após a situação. Mas também já estamos a ter em conta possíveis medidas a adotar no pós-Covid, porque sabemos que não vai poder regressar toda a gente, assim de repente. Portanto estamos também a tentar perceber como é que será esse regresso. Mas sim, até à data as pessoas têm adotado as medidas. Houve assim mais algum desafio se calhar nas pessoas mais antigas da empresa que, pronto, no início nas questões tecnológicas tiveram mais apoio do Departamento de IT, mas depois de perceberem, acabou por se tornar algo que já foi ultrapassado. Para as pessoas mais jovens foi bastante tranquilo ahm... as pessoas aqui com mais anos de empresa foram aqui um bocadinho mais reticentes porque estavam mais habituadas ao conceito tecnológico presencial e que de certa maneira era o que acontecia, portanto agora é diferente.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Hmm não, penso que foi o teletrabalho como lhe disse, o álcool gel, a salinha na altura... Atualmente pronto, ninguém está na Sede não foi aplicado nada na Sede, estamos a pensar no que aplicar quando for o regresso. À partida vai ser um regresso 50% em casa, 50% na Sede e depois vão trocar entre si, para não estar toda a gente logo em contacto. Medidas na copa, porque sabemos que o espaço de refeitório é muito pequeno para manter-se a distância desejada entre todos, portanto horários eventualmente desfasados de refeição para não ir toda a gente à mesma hora, reforçar mais álcool... aí sim já vão existir as máscaras, luvas ainda estamos a perceber se é bom ser aplicado, mas sem dúvida reforço de limpeza, de álcool, e máscaras, sim. Mas no pós, porque até à data ninguém tinha feito uso de nada de máscaras pelo menos, nem de horas diferentes de almoço porque, lá está, foi tudo muito rápido. Desde que começaram os primeiros casos as pessoas acompanhavam, estavam à espera que não fosse de repente mudar o cenário todo, mas de repente assim foi e entrámos em Estado de Emergência. Foi uma coisa muito rápida. Mas pronto, vamos ter de regressar com outras medidas, vamos ter de nos adaptar também a um novo trabalho a nível presencial intercalado com alguns dias em casa, acredito, para minorar as possíveis redes de contacto. Sendo possível fazer o trabalho em casa, acho que estar a expor as pessoas a situações potenciais de risco quando a pessoa pode estar em casa, acho que é desnecessário, pelo menos nesta fase. Mas nós estamos já a pensar nisto porque acreditamos que o Estado de Emergência há de ser levantado alguma vez, e portanto há de haver algum regresso, dentro do possível, à Economia e as pessoas a regressarem aos poucos, e obviamente que isso há de ser revisto também porque não podem regressar da mesma forma que até agora.

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

29. 22/04

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

De forma geral, na empresa todos têm conhecimento do risco, que é elevado.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores? Sim, sim, foi.

- Que tipo de informações e orientações preventivas é que transmitiram para evitar o contágio?

Informações preventivas, mais relativamente às viagens, para não irem viajar para os países de risco... se tivessem viajado pedíamos para informarem e ficarem em casa uns dias que definimos na altura. As informações eram passadas através de email, e tínhamos *banners* também, como nem toda a gente vai aos seus emails com frequência, também tínhamos *banners* afixados.

- E houve necessidade de utilizarem outros equipamentos de precaução de higiene e sanitários? Não sei se têm contacto com os clientes...

Hmm não, não... porque nós não temos contacto com o cliente. Nós estamos no escritório e fazemos tudo no computador. Na altura penso que não se falava tanto sabes, penso que não havia essa preocupação de máscaras, luvas, e tudo demais...

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios e lojas da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, máscaras, luvas...)?

Já existia e reforçamos o álcool gel, colocámos em mais sítios. E agora sim, agora utilizamos máscaras diariamente, quando trabalhamos com vendas online, e luvas também temos sim.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Sim. Garantir a distância, evitar ajuntamentos também na cantina... portanto, para ninguém se sentar frente à frente, de dois em dois, para garantir a distância de segurança.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada...? E respetivamente aos colegas que tivessem tido contacto com o paciente?

Tínhamos uma sala de isolamento sim. Depois contactava-se logo a Saúde24, e informava-se a equipa que teve mais contacto com o colaborador, para eles mesmo também informarem a Saúde24 e tomarem a monitorização. E eles ficavam também em quarentena.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, estava antes a referir que foram suspensas... consegue dizer-me a partir de que momento?

Sim, foram canceladas. Penso que foi logo mesmo no início. Eu sei porque tinha uma auditoria, portanto ia ser auditada e... foi logo cancelada no início de março.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Sim, sim. Temos não só a equipa de desenvolvimento dos Recursos Humanos, como também uma linha própria para os colaboradores ligarem.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação? Nós temos um Comité de Risco, e temos também medicina curativa diariamente.

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Sim, sim, isso até começamos bastante cedo. Fazemos o *home-office*, portanto dava para trabalhar semana sim semana não, para ir intercalando com o pai dos meus filhos (uma semana aqui, uma semana na loja). Isto foi feito a partir do momento em que as escolas fecharam. Aplica-se a todos os trabalhadores que pudessem fazer trabalho remoto, como é o meu caso, mas nem todos, como é o caso dos colaboradores de vendas. E as pessoas de risco foram também para casa, pessoas que podem ser asmáticas, ou diabéticos... que pudesse ser um risco se apanhassem o Covid.

- Consegue dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores que se encontram a trabalhar em loja? Eu acho que nós devemos estar, se não me engano, por volta de 20-25%. Mas as lojas estão fechadas, é só para vendas online.

- Como é que tem sido gerida a situação em relação a essas pessoas que, devido às características das suas funções não podem realizar teletrabalho? Têm medidas específicas a cumprir?

Sim, sim, temos imensas medidas que foram colmatadas, não só de distâncias, como de canais, as rotinas, as máscaras... estas obrigatórias, portanto não podem trabalhar sem máscaras. É muito controlado sim.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Quem tem portátil vai tendo contacto. Existem também... enviam também sms para todos os colaboradores, vamos mantendo contacto por redes sociais, algumas reuniões, follow-up de processos que estavam a ser acompanhadas e não podem ficar parados... tem sido possível sim. É difícil, é um desafio, principalmente quem tem as crianças em casa, mas consegue-se.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Processos de recrutamento foram adiados, sim. Mesmo assim, eu ainda fiz algumas entrevistas em casa. Eu recordo-me bem, de uma que teve imensa piada, porque o meu filho mais novo, eu estava no sofá a fazer a entrevista, e ele decidiu fazer de cobra e passar por cima, por trás (risos). Portanto vai ficar para a história, teve imensa piada, o candidato só se ria. O candidato estava em dois processos, e pronto, queria pelo menos avalia-lo... e todas as fases que faltavam, faltava a minha entrevista e faltava ainda uma última, que era para o candidato, caso ficasse

selecionado pela X, pudesse escolher, porque estava em dois processos em simultâneo. Mas sim, follow-up em termos de avaliação de desempenho, outros processos que tínhamos de avaliação de liderança, auditorias internas... ficou tudo *delayed*, adiado. Planos de formação até acabou por fazer aqui um *reforcing* do *kick-off* de formação remota e formação online, porque já tínhamos uma plataforma, e estamos a trabalhar mais nela. E o *kick-off* está a ser feito esta semana, por isso vamos ver como é que vai correr. Estamos a aproveitar para trabalhar essa ferramenta, que já estava em planeamento.

- Relativamente às estratégias de pagamento, como é que têm funcionado? Tem sido possível manter o salário normal?

Sim, porque a X fez o lay-off... pronto, até está na comunicação social, não é segredo, com o pagamento garantido de 100% de salário aos colaboradores. E com o processamento salarial não estamos a ter nenhum problema, nem temos atrasos nem nada, está a correr tudo bem.

- A nível de negócio, considera que a sua empresa tem tido algum tipo de crescimento neste período, com um aumento por exemplo, do número de vendas online de algum produto em específico? Ou tem apenas sofrido consequências negativas e tem sido um desafio?

Hm... vendas online específicas, sei que produtos para entretenimento das crianças e produtos de arrumação. Portanto, estes dois casos estão com uma tendência de "já que estamos confinados, vamos organizar a casa, e entreter as crianças", tem sido assim um bocadinho. Mas claro que as vendas online não compensam as nossas vendas globais em épocas normais, mas ajuda sem dúvida a que o impacto seja menor.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Não sei... desconheço. Porque eu entrei recentemente na X, estou desde novembro do ano passado. Sei que existe um Comité de Gestão de Risco, e eu penso que sim. Pelo menos em todas as empresas onde eu trabalhei, todas não, mas a grande maioria, tinha planos de contingência para situações de gestão de risco, como incêndios... há sempre planos, portanto eu diria que sim.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Sim, está confiante. E estamos a focar-nos no futuro, e a não focar nas coisas menos boas, aproveitando para tentar melhorar, e melhorar a nossa imagem para quando as lojas abrirem, serem mais atrativas... Portanto, é nisso que nos estamos a focar, e a manter o negócio também nesta fase

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Sim, sim, semanal e mensalmente. O Comité de Crise sim.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Nós já tínhamos as medidas todas antes do lay-off, já as tínhamos todas implementadas... essas de distanciamento social, de lavagem frequente de mãos, e do desinfetante, já tínhamos tudo implementado. O que nós fizemos talvez terá sido tentativas ainda de separar mais os canais, para não estar tudo na mesma fila, duas filas afastam mais as pessoas. Mas de resto estava tudo definido.

Para os que estão em casa, mesmo quem tem crianças, o plano curricular e o volume de trabalhos que a escola exige é brutal, seria para ser professor a tempo inteiro (risos). O meu filho

está com uma semana de atraso em fichas de trabalho, e é só um. O mais velho faz tudo sozinho, e o pequenino só incomoda, coitadinho, só faz barulho (risos). Agora, quem tem de dar apoio a dois deve ser mesmo complicado... eu acho que esse é o principal desafio, é ter os miúdos em casa, que estão cansados, fartos de estar em casa, é os adultos que também estão fartos... é complicado.

- E acha que isso tem afetado também a cultura da empresa, ou tem sido possível apoiarem os colaboradores nesta fase complicada?

Eu acho que sim, a X tem uma cultura forte e isso ajuda também imenso nesta altura. Mas não só a X como todas as empresas vão ter de trabalhar, porque foram uns meses difíceis em que alguns colaboradores foram para lay-off, outros ficaram... e há pontos negativos e positivos para ambas as partes. Os que estão na loja sentem que estão em expostos, mas não em stress em casa a tomar conta dos filhos e a serem professores. E os outros estão em casa, um pouco em sofrimento também.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Nós temos também uma linha de assistente social de apoio ao colaborador; o médico de medicina curativa que está diariamente, foi implementado agora para estar diariamente; temos colaboradores com excelentes ideias que estão a fazer máscaras com tecidos da X, que eu acho que isso foi muito giro... Portanto vamos tendo assim algumas ideias criativas. Eu acho que é uma fase má a que estamos a passar, mas vamos de recuperar, porque o ser humano não é um ser humano se viver confinado nos espaços.

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Eu queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Ehm... diria que a perceção de risco é elevada sim.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Sim, portanto, nós temos diversos contextos de trabalho: Temos a estrutura, o *office*, que está em teletrabalho e aí a comunicação foi feita mais em termos de prevenção por um lado (não sair de casa...), e de prevenção mais ética (posturas a trabalhar em casa, menos sedentarismo, gestão de stress e ansiedade). Depois, para as lojas houve uma alteração muito grande do modelo de atendimento para prevenir o risco, e claro, houve reforço de comunicação sobre medidas de prevenção, especificamente sobre aquelas regras básicas de higienização, da etiqueta respiratória e distanciamento social. Depois, no entreposto logístico é a mesma coisa, portanto, também houve alterações grandes no layout, na operação e nas áreas sociais, e houve também um reforço de comunicação das medidas de comunicação básicas de prevenção

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios e lojas da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, máscaras...)?

Sim sim. Não existiam, não havia esta prática tão rigorosa de higienização. Ahm mas antes, fez parte em todos os centros de trabalho, foi colocado à disposição dos colaboradores. Portanto, reforçaram-se as questões da higienização e a do álcool gel, o reforço de limpeza nos escritórios... o básico nós cumprimos e estamos acima do básico acho eu, em modéstia, mas estamos. Depois outros equipamentos também foram colchoados à disposição dos colaboradores, como as máscaras, respiradores, viseiras... No entreposto logístico e no centro de reparações que temos, os colaboradores agora têm viseiras e máscaras, e nas lojas têm máscaras e respiradores. E além também do álcool gel ser disponibilizado para os clientes, não só para os colaboradores de loja, mas para os próprios clientes. E depois houve alterações importantes na forma de atendimento para cumprir as regras de distanciamento social, como o número de clientes em loja, foram colocados acrílicos para haver distanciamento social entre o cliente e o colaborador, a movimentação em loja que é sempre acompanhada por um colaborador... Portanto o básico é o número de clientes e nós fiz um pouco mais para proteger clientes e colaboradores.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Ahm há procedimentos para utilizar em casa num caso suspeito, portanto, se houver algum colaborador que tenha algum sintoma e tenha suspeitas de que possa estar contagiado. E também seguimos as orientações da Direção Geral de Saúde, portanto indica que haja uma área de isolamento nos centros de trabalho para onde esse colaborador deve ser encaminhado até receber depois instruções da Saúde 24. E portanto, essas salas de isolamento foram criadas para esse fim e colocar os equipamentos necessários, pois deve haver luvas, máscaras, etc. E depois

temos um procedimento definido e partilhado para atuação em casos confirmados, que já tivemos claro, temos muitos poucos felizmente, com estas medidas todas conseguimos ter um número muito reduzido de casos. E temos neste momento 2700 pessoas a trabalhar fisicamente, não à distância ahm... Há um procedimento escrito de atuação em casos confirmados que passa também pela DGS, passa por haver um desinfeção do espaço, e passa depois também por colocar os colaboradores de quarentena, e a loja reabre depois destes procedimentos e de estar desinfetada, e com uma equipa de substituição de lojas próximas que cobrem a operação enquanto os colegas estão no seu período de quarentena. Há um procedimento importante também que é o de o isolamento preventivo, quarentena preventiva, em que mesmo que o colaborador não apresente sintomas e mesmo que ainda não fez teste do Covid, nós mandamo-lo para casa, com remuneração completa claro, para que o risco não passe pelos outros colegas, porque às vezes há um período temporal entre o aparecimento de sintomas e a marcação do teste. E por aí se consegue minimizar o risco de contágio para outros.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

As viagens foram todas suspensas desde princípio de março sim. Mas nós começámos a fazer um rastreamento das viagens profissionais e pessoais logo no fim de janeiro. O que fazíamos era um acompanhamento, se na altura tivessem ido para zonas de risco, também pedíamos que ficassem em casa durante aqueles 14 dias após o regresso para evitar também o risco de contágio.

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Sim, foi dada a linha da Segurança e Saúde no trabalho. Comunicou-se que em caso de alguma necessidade específica sobre este assunto poderiam comunicar essa equipa.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Há um Comité da situação com as operações, especificamente sobre a segurança dos colaboradores e que faz reuniões diárias de continuidade de negócio.

- Conseguir dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores em isolamento? E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Neste momento temos 20% dos colaboradores a trabalhar de casa, mas claro que ninguém estava habituado a trabalhar 5 dias por semana em casa (risos). Nós, o que posso dizer, é que já tínhamos desde julho do ano passado essa iniciativa de trabalho à distância, mas na altura limitado a um dia por semana. E portanto, o que esta situação o que fez foi ampliar essa prática e deixar de ser voluntária, ser já diretiva e ampliá-la para os 5 dias da semana, claro.

- E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Francamente acho que não supôs muito esforço. Para já porque em termos de equipamentos todos os colaboradores de estrutura já têm todos computador portátil. Em termos de rede, houve um reforço, e também da segurança, pois é uma necessidade desta multiplicidade de trabalhadores em teletrabalho. Para aceder às aplicações corporativas, têm de aceder à rede corporativa, o que pode sobrecarregar a rede. Mas mais do que isso, eu diria que não foi assim um esforço muito significativo. Nós temos todas as lojas abertas, mas no formato que temos que é a X mobile, essas foram encerradas, e os colaboradores foram colocados noutras funções, concretamente no apoio técnico, ao call center. E para esses sim tivemos de conseguir portáteis, de resto já todos tinham pela prática de trabalho em casa, apenas tivemos de a ampliar.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Sim sim nós trabalhamos no Teams, já existia essa prática, pelo que a questão aqui foi só esticar. Portanto essas reuniões e contactos foram ampliados, não houve assim uma transformação radical, já era uma prática que existia de comunicação.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Claro claro. A formação presencial deixou de existir, já tinha sido suspensa antes do Estado de Emergência, pelo que aumentámos a formação online que tínhamos no nosso canal. No recrutamento ahmm houve uma redução, e é feito também inteiramente à distância, mas continua a fazer-se. Faz-se por Teams, Skype, Zoom... que já se fazia, lá está, mas agora torna-se uma prática universal de contacto com os candidatos. Pontualmente tem sido necessário reforçar equipas de loja ahmm e à parte das lojas estarem e continuarem a estar bem, como outros retalhistas o que aconteceu é que o online têm subido muito, pelo que o suporte na preparação de encomendas no entreposto teve de ser reforçado. E portanto, houve aí um recrutamento importante no entreposto e nas lojas. O *onboarding* também se faz à distância, para os colaboradores novo que entram, porque as equipas estão todas à distância, mas tem sido feito. O que houve principalmente em termos de RH foi um reforço da Comunicação Interna. Nós temos uma app, que é portanto uma plataforma de comunicação com todos os colaboradores e... é um canal em que há comunicação de todos estes temas que temos estado a falar, como os comportamentos de prevenção. Nestes momentos de crise a comunicação é fundamental, de transparência, do que está a acontecer na empresa em termos de negócio, mas também de *good news*, temos uma secção sobre as coisas boas que vão acontecendo, para não estarmos constantemente a falar de aspetos negativos, e também partilhar boas práticas das equipas, vídeos de equipas de lojas ou de estrutura, iniciativas que vão fazendo para que continuem ativas. Este contexto de trabalho à distância naturalmente tem essa consequência de dificultar esses momentos de encontro, pelo que fazem-se virtualmente também.

- Relativamente às estratégias de pagamento, como é que têm funcionado? Tem sido possível manter o salário normal?

Sim sim, claro. O que se fez até foi, nas funções de venda e do entreposto que têm uma componente variável, e por força de alteração do atendimento e reconhecendo o esforço extraordinário que os colaboradores de loja têm feito também neste momento... esse prémio é que foi revisto em alta. Portanto, a remuneração base naturalmente manteve-se e houve, o que eu digo uma revisão do variável nestas duas situações.

- A nível de negócio, considera que a sua empresa tem tido algum tipo de crescimento neste período? Ou tem apenas sofrido consequências negativas e tem sido um desafio?

Não... neste contexto de contingência há categorias de produtos que são mais procuradas do que outras. Categorias de produtos nossas onde tem havido um crescimento maior são as que são consideradas de informática e entretenimento. Ahm... muito por todas as questões de suporte de quem está a trabalhar à distância, o entretenimento porque sim para quem não está a trabalhar (risos). E depois houve outra área que também tem tido uma boa atividade que é a de reparações, porque se se avaria o frigorífico ou a televisão, é necessário comprar ou pelo menos repará-lo, e por isso é que é necessário estas lojas estarem abertas, pois prestam um serviço neste caso considerado essencial.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Não, não... isso nenhuma empresa tinha, pelo menos com esta dimensão. Fez-se um plano de contingência de colaboradores e de negócio.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Sim sim. O plano tem de ser adaptado, nós vamos gerindo ao mês, à semana, porque a realidade vai alterando e, portanto, as variáveis algumas conhecidas e outras não, vão sendo revistas. E, portanto, também temos de ir fazendo alguma calibração no próprio plano, mas sim, tem funcionado muito bem e, portanto, a confiança é elevada sim.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Eu acho que a evidência do número de casos que temos é a melhor para responder a essa questão. Ahmm... nós estamos muito satisfeitos até agora, e o número de casos que temos será a consequência da responsabilidade individual de cada um, mas também muito das medidas que foram tomadas e que levam que o risco seja minimizado dentro do possível. Acho que essa é a evidência de que estamos num caminho que me parece correto, e vai-se fazendo também aqui um acompanhamento muito grande nas operações. Como dizia há pouco, há uma reunião diária de manhã com os Gestores Operacionais de Recursos Humanos (de operações, vendas e entreposto, e da estrutura central), o Diretor de Recursos Humanos, os Managers, em que está presente o próprio CEO da empresa. E isso é muito importante para todos, para já por segurança aos próprios Gestores, mas muito também pela possibilidade de escuta de que é o clima, de preocupação pelas pessoas, das necessidades que as equipas operacionais têm, e também pela facilidade em tentar encontrar soluções para os problemas que possam existir. Sabemos imediatamente se há algum desconforto com alguma medida, e isso é partilhado diariamente e é validade, se é possível resolver, e se sim, resolve-se. Portanto essa proximidade às pessoas presta evidência diária nas reuniões com a presença superior da empresa. E acho que essa tem sido uma das chaves importantes do bom resultado que temos tido, essa proximidade às pessoas, e à decisão, para rapidamente tomá-la sempre que é necessário.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Não, acho que de forma geral tem sido tudo abordado. O importante é isto: tomarmos as medidas obrigatórias, tomar medidas complementares de prevenção, e o canal de comunicação que é fundamental, bem como uma escuta ativa. Não é obrigatório, mas estamos a fazê-lo, lançando na segunda-feira um *survey* para todos os colaboradores sobre estas questões que estamos a falar, portanto como é que as pessoas se estão a sentir neste teletrabalho, nas lojas em termos de acompanhamento e de apoio, especificamente sobre a situação Covid, e depois um específico para os colegas que estão em teletrabalho. Isto porque já passou um mês desde que foram para teletrabalho e, mais uma vez, para ouvir as pessoas e perceber onde é que podemos ajudá-las a passar este contexto.

Dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

31. 27-04

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Acho que é moderado na verdade. Existe sempre essa noção, mas também não drasticamente.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores? Sim, sim.

- Que tipo de informações e orientações preventivas é que transmitiram para evitar o contágio?

Sim, foram adotadas guias de como mantermos a higiene, de como lavar as mãos, como usar as máscaras, foi colocado desinfetante nos sítios comuns, etc.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, máscaras, luvas...)?

O álcool gel existia apenas na casa-de-banho e depois foram reforçados por vários sítios da empresa. Máscaras, luvas, não houve, no nosso caso não.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Hmm não... As reuniões foram logo canceladas muito cedo, e, portanto, não tivemos nenhuma medida que limitasse o número de pessoas em lado nenhum.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? E respetivamente aos colegas com que tivesse tido contacto?

Ahm... penso que não houve informação de que houvesse ninguém infetado. Nós tínhamos todo um procedimento. Se houvesse uma suspeita, ou seja, se alguém tivesse com sintomas tínhamos uma sala própria para a pessoa esperar pelos médicos ou assistência. E depois, se alguém estivesse mesmo infetada, o procedimento diria que essa pessoa tivesse de ficar em casa obviamente, e que todas as pessoas que tiveram em contacto com ela também deveriam ficar em casa.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Sim sim, foram também canceladas todas as viagens. Numa primeira fase, praí em fevereiro era só para determinados países que tinham contágios mais elevados como a Itália, a China, etc. E depois foi alargado a todos os países, diria que a partir de dia 10 de março. Todas as pessoas que vinham de fora tinham de ficar de quarentena em casa.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Não existe um contacto específico criado. O contacto que disponibilizaram foi o dos Recursos Humanos, para se houvesse alguma situação.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Não, eu penso que não, que não temos nenhuma comissão interna.

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa?

Sim sim, estamos todos em trabalho remoto desde dia 16 de março.

- A percentagem de trabalhadores em isolamento é então de 100%?

100% sim, só algumas pessoas têm de ir ao escritório pontualmente por causa de correio, ou de documentos ou carimbos, mas é pontual.

- E o que é que tem representado em termos de esforço para a empresa e trabalhadores, terem tantas pessoas em trabalho remoto?

Nós não estávamos muito habituados a trabalhar desde casa. Ahmm... era uma possibilidade, nós tínhamos essa ferramenta, eu já tinha trabalhado de casa várias vezes, assim como outros colegas, por exemplo em situações de apoio à família ou mesmo outras situações pessoas já era hábito as pessoas ficarem a trabalhar de casa. Era mais ou menos uma vez por mês que nos davam essa hipótese. Mas penso que não foi muito esforço porque já tínhamos todas as condições necessárias, ou seja, não foi preciso alterar quase nada nas nossas condições e materiais de trabalho. Talvez reforçar um bocadinho as nossas ferramentas como a VPN e etc, porque nos primeiros dias deu alguns problemas e se calhar tiveram de reforçar nesse aspeto. Mas de resto acho que já tínhamos tudo pronto, pelo que foi uma adaptação fácil.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Nós temos um chat interno que utilizamos bastante, já no dia-a-dia, mas agora muito mais como é óbvio. Todos os números de telefone foram disponibilizados no sistema, ou seja, podemos contactar uns com os outros por telefone, ahm... e também no início foram utilizadas algumas plataformas de conferências como o Zoom, etc, mas depois a nossa empresa avançou mesmo com a compra de algumas licenças do Go Meeting que é mais oficial. E, portanto, as coisas feitas em grupo têm sido mais nessa plataforma.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Sim sim, penso que sim, penso que ficou tudo encravado sinceramente. Não temos visto outras práticas de Recursos Humanos que não sejam informação e apoio nesta situação. Tudo o resto parece-me bastante parado, quer o recrutamento, quer outras atividades que pudessem existir de Recursos Humanos.

- Relativamente às estratégias de pagamento, como é que têm funcionado? Tem sido possível manter o salário normal?

Sim, até agora está tudo momento.

- A nível de negócio, considera que a sua empresa tem tido algum tipo de crescimento neste período, com um aumento por exemplo, do número de vendas online de algum produto em específico? Ou tem apenas sofrido consequências negativas e tem sido um desafio?

Talvez a visibilidade online tenha crescido, e as vendas online também obviamente. Mas sinceramente acho que não é suficiente para fazer face ao decréscimo que representa o mercado baixar.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Hmm... eu propriamente dito não tenho ideia. Quer dizer, tenho ideia que sim mas nunca tive em contacto com ele, ou seja, era um plano um bocado confidencial. Não era um plano que toda a gente tivesse acesso, penso que a Administração tenha... mas como já vi muitos planos em situações semelhantes ou parecidas, ou fora do nosso controlo, suspeito que sim, que houvesse algum plano, apesar de não ser público na empresa.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Confiante não diria que é a palavra não (risos). Ahm não, existe sempre muito nervosismo e muitas implicações por não cumprir aquilo que foi estipulado no início do ano, e existem sempre algumas pressões também.

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que se encontra em constante atualização?

Sim sim, nesse aspeto sim.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Sim sim, penso que sim. Penso que todos tivemos rapidamente muitas mudanças. Também ficamos muito rapidamente sem nos vermos uns aos outros. Mas muito rapidamente tivemos logo muitas mudanças, particularmente no isolamento.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Nós tivemos vários emails de apoio, por estarmos em casa, e nesse sentido houve também alguma flexibilidade de horário para não estarmos sempre: ligar computador, fechar computador, ligar computador. E nesse sentido, existe aqui flexibilidade para, por exemplo, se os pais preferirem trabalhar mais à noite depois de deitar os filhos, ou fazer o horário mais de manhã e à tarde dedicar-se mais aos filhos... existe essa flexibilidade, e também para a pessoa poder espairecer um bocadinho a cabeça, para não estar em frente ao computador, porque depois passam a ser muitas horas em casa. E depois, pontuais também, como é que eu de dizer, incentivos, com uma plataforma de exercício físico que disponibilizaram, coisas assim. Tem havido um acompanhamento e apoio sim.

Dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Nós neste momento, uma vez que lidamos com pessoas muito vulneráveis como idosos ou com doenças neurodegenerativas, a medida tomada foi realmente fechar a clínica e... portanto, cancelámos as sessões presenciais. Para tentarmos manter o funcionamento e não deixarmos esses doentes sem sessões, começámos a usar a plataforma Zoom para fazer as sessões por videochamada. Ahm... infelizmente nem todos os doentes podem realizar este tipo de sessão porque são dependentes e têm pouca mobilidade, pelo que se torna difícil fazerem determinados exercícios do outro lado da câmara. Mas pronto, neste momento têm sido este tipo de medidas. Até antes do Estado de Emergência tentámos implementar a limpeza de materiais antes e após os doentes entrarem no ginásio, mas pronto, foram medidas que não duraram muito tempo, porque depois o Estado de Emergência implementou-se e tivemos então que mudar as atividades. No entanto, estamos agora a pensar regressar em maio e pronto, está-se a pensar reduzir o número de pessoal na clínica e conseqüentemente o número de doentes, trabalhando num sistema de um doente para um fisioterapeuta. Ahmm mas vamos ver como é que isto vai correr, ainda não sabemos nada certo. Nós, nesta clínica faz-se fisioterapia, faz-se treino cognitivo, apoio psicólogo e terapia da fala, sendo que cada coordenadora está a gerir o seu serviço e como irá ser o funcionamento da clínica, também junto dos médicos e o gerente da empresa.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Sim, isso foi logo uma das coisas implementadas, até porque nós tanto temos como base as medidas que a DGS transmite. E então nesta situação foi implementada essa parte da higiene, com toalhetas desinfetante, a utilização de luvas, e como também nessa altura a DGS ainda não tinha desenvolvido muitas medidas permanecemos mais neste campo. Mas pronto, lá está, também só trabalhamos nestas condições durante uma semana. O Estado de Emergência entrou no dia 18, e nós deixámos de trabalhar lá no dia 13. Portanto foi nesta semana de 9 a 13 que se implementaram estas medidas de higiene. Sendo uma clínica e prestadores de saúde, o objetivo é mesmo cumprir com o que a DGS nos indicou.

- Como estava a referir, foram colocados nos locais de trabalho equipamentos de precaução de higiene e sanitários, já existiam ou foram utilizados para esta situação?

Ahm as luvas já tínhamos para algum tipo de intervenção em que seja recomendável; máscaras também já tínhamos para situações de terapêuticas que estivessem ligeiramente constipados, por exemplo, uma vez que trabalhamos com pessoas que por vezes têm alguma vulnerabilidade na saúde, pelo que usávamos como medida de prevenção. Para além disso, tínhamos o álcool desinfetante, mas que pronto, raramente era utilizado, temos mais o hábito de lavar as mãos. Ahmm mas depois quando surgiu realmente a pandemia e foram indicadas as medidas de prevenção, aí começámos a utilizar mais vezes o álcool gel, mais vezes as luvas...

- Esta questão se calhar não se aplica devido às características das vossas funções que requer contacto direto com as pessoas, mas chegaram a criara algum limite de concentração ou medidas de distanciamento no local de trabalho?

Essa foi uma das razões para pararmos com a clínica. Pelo que me pareceu, até fomos das primeiras clínicas a fechar, porque são doentes maioritariamente da faixa etária idosa, são doentes que têm uma doença neurodegenerativa, o que já complica a imunidade deles... Portanto, uma vez que nós temos de estar sempre próximos deles e sendo impossível esse distanciamento social, tivemos mesmo de parar. A única forma de fazer o distanciamento social foi fazendo as sessões através da plataforma de Zoom.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa?

Então, não tivemos ninguém infetado. De qualquer forma, antes da pandemia ser considerada, houve uma colega de trabalho, terapeuta da voz, que foi à Itália. Por acaso não esteve em nenhum dos sítios onde houve mais infetados, mas por questões de segurança, esta colega começou por cumprir com um período de quarentena, para não arriscarmos e sabermos realmente se iria manifestar que estava contaminada. No entanto, ela não chegou a concluir o período de quarentena porque antes de regressar à clínica, esta fechou, portanto digamos que entrou em quarentena mais cedo que nós (risos).

- No que toca a deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Portanto, nós fechamos a clínica, mas como estes doentes precisam destes cuidados, pois o quadro deles agrava, tentámos manter o atendimento ao domicílio. Portanto, os doentes foram inicialmente atribuídos a cada terapeuta, porque nós tínhamos doentes que eram partilhados, ou seja, havia um doente por mais do que um terapeuta. Geralmente fazíamos no máximo 2 terapeutas, mas às vezes calhava por exemplo 3 terapeutas estarem com um doente porque ele vinha 3 vezes à clínica. Ahm... quando foi esta situação do fecho da clínica, atribuímos os doentes e, portanto, cada terapeuta ia apenas a aquele doente. No entanto, após declarado o Estado de Emergência com as indicações da DGS, parámos o atendimento domiciliário. Acho que só houve alguns casos excecionais de pessoas acamadas que já faziam domicílio previamente, por questões sociais, nomeadamente não terem ninguém que os levasse à clínica ou ninguém que os consiga ajudar a sair da casa ou colocar dentro do carro por exemplo... pelo que esses doentes excecionais que já estavam muito condicionados, foram os únicos mantidos os domicílios. Cada doente estava atribuído a uma pessoa, para evitar o máximo contacto essas pessoas tinham uma sessão semanal ao domicílio no máximo, e pronto, fomos tentar gerir a situação dando um bocadinho de educação aos familiares.

De qualquer forma, uma vez que o Estado de Emergência vai ser levantado dia 2 penso eu, a clínica está por abrir a dia 18 de maio. Até lá, para não prejudicar mais os doentes, porque nós temos mantido o follow-up por via telefónica e realmente os familiares indicam-nos que ficaram piores ou muito confusos, agravando o quadro deles. Portanto estamos a tentar implementar um sistema para na próxima semana começarmos a fazer o atendimento domiciliário, já com luvas, bata, máscaras... para evitarmos o máximo de contaminação e proteger a saúde dos doentes.

- Neste momento são mesmo 100% os trabalhadores que trabalham desde casa, ou há ainda alguém que se tenha de deslocar à clínica?

Deslocar à clínica não, é mesmo 100% em casa, não há ninguém a ir. O que há são esses atendimentos domiciliários excecionais de pessoas que precisam desse acompanhamento.

- Que sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Nós temos uma reunião com todos em que geralmente quem fala e a gere é o médico gerente da empresa. Temos feito estas reuniões semanais, também servido um bocadinho para desabafo, um pouco para o apoio emocional de todos. Ahmm ou seja, o facto de fazermos estas reuniões, sentirmos que não estamos sozinhos e que estamos todos a passar pelo mesmo acaba por dar algum apoio emocional. E mesmo reuniões entre equipas, eu tenho uma reunião semanal de fisioterapia, para também falarmos dos doentes, se existe alguma alteração, se nós próprios estamos bem, vamos dando feedback... mas sim, temos mantido este contacto entre colaboradores

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, sabe se as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Hmm não sei responder bem a esta questão. Mas nós temos por hábito não só formar entre áreas, por exemplo fisioterapia dar formação a terapeutas da fala e psicólogas e vice-versa, como também antes da pandemia tínhamos por hábito reunir os doentes e familiares e fazer formações e falar de uma determinada área. E isto tudo foi suspenso... poderia eventualmente funcionar por Zoom, mas é complicado, e temos também de priorizar o que é mais importante, e neste momento a formação não é uma prioridade. A única que fizemos entre colaboradores, foi de uma enfermeira que trabalha num hospital, e foi à clínica para nos formar sobre como vestir uma bata, sobre o procedimento de vestir as luvas, como evitar a contaminação após o uso deste material e como o retirar... O que achei muito importante, pois precisávamos de um procedimento, o mais seguro possível, para não alastrar a contaminação com os doentes.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral? Nunca se tinha planeado algo assim, foi mesmo planeado à última da hora, digamos assim, para esta situação. Como a equipa é grande, com vários médicos e várias especialidades, e tentámos também seguir as indicações da DGS, de certa forma acho que a clínica teve uma boa resposta, e rápida, dada a situação.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Claro que sim. Nós necessitamos muito contacto com o doente, portanto, isso teve de terminar. Aliás, para nós a adaptação a esta situação foi muito grande. Eu conheço pessoas que trabalham a nível da informática, por exemplo, e conseguem fazer teletrabalho sem sentir muita diferença na forma em que trabalham, exceto no volume de trabalho. Mas nós não, houve uma adaptação total. Nós não trabalhávamos com plataformas videochamada, tivemos de conhecer um bocadinho o Zoom, tivemos de instruir aos doentes como a utilizar... muitos são pessoas idosas e não sabem utilizar nada tecnológico, portanto, também foi aqui uma grande barreira. Só para teres noção, eu tive com um doente que demorou 40 minutos para ligar a videochamada. E anteriormente a mim, tive também uma colega de trabalho de outra área que tentou fazer uma sessão e que demorou 30 minutos e acabou por desistir porque percebeu que não ia dar. Pronto, eu conseguir com que os doentes se liguem à videochamada já é uma grande vitória... com alguns é muito complicado, pois esquecem-se como fazer e tenho de voltar a repetir antes das sessões todo o processo de novo. E isto para nós também é bastante frustrante, e tentamos estender as sessões porque perdemos sempre bastante tempo só para tentar ligar.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Hmm que eu me lembre não, penso que falámos de tudo (risos).

33. 29/04

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Eu acho que é bastante elevado, relativamente às pessoas estarem conscientes para o tema. Nós atuamos de imediato, e temos feito uma comunicação bastante forte sobre esta temática, tentamos que as pessoas estejam bastante informadas. Eu diria que, acima de tudo, o que destaca é esta consciência de que estava a falar. Portanto, as pessoas estão mesmo dispostas a tomar as medidas que sejam necessárias para minimizar os impactos do vírus.

Em termos de empresa em si, claro que o impacto foi elevadíssimo, nós estamos com reduções de atividade que rondam os 60-70%, em alguns casos até 80%, e, portanto, temos toda essa perspetiva. Temos realidades muito distintas. Enquanto que, por exemplo, nas vertentes mais de escritório, nós pusemos todas as pessoas praticamente a trabalhar em *home-office*, em teletrabalho, há outros casos em que isso não é possível fazer. Como por exemplo, os postos de abastecimento, as refinarias... E portanto, eu acredito que aí exista uma maior preocupação nesta fase, porque as pessoas acabam sempre por estar expostas. Claro que com equipamentos de proteção, nós fechamos as lojas e o atendimento é feito através de janela... Ou seja, temos “n” medidas que foram implementadas, mas são pessoas que continuaram a trabalhar normalmente e, portanto, acredito que aí a preocupação é bastante mais significativa.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Nós, praticamente, quando começou toda esta de pandemia, entramos logo num plano de teletrabalho. Portanto houve uma comunicação muito forte, foi logo feita uma comunicação para as pessoas ficarem com informação útil, porque nessa altura houve muito ruído, *fake-news*, informação que não tinha qualquer tipo denexo. E portanto, uma comunicação forte, e atuamos logo. Ou seja, nós já estamos em teletrabalho para aí desde o dia 10 de março. Portanto, logo desde o início que adotamos as medidas, que começamos numa fase inicial a dizer logo quais eram as medidas que as pessoas iam calcular, como: a distancia social, como regras para autorização de espaços comuns, para não haver conglomerações de pessoas, como se deveriam usar espaços coletivos, os elevadores, disponibilizamos álcool-gel em todos os pisos das torres, também nas instalações... E portanto, atuamos mesmo de imediato. Acho que com uma comunicação que foi fluída, mas mais que com a comunicação, a passagem à ação foi também muito rápida.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios e lojas da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, máscaras, luvas descartáveis...)?

Os álcool-gels foram colocados só mesmo nesta altura. Foram colocados em todos os pisos e instalações, portanto as pessoas passaram a ter isso disponível. Foi também feita a recomendação de como é que deviam ter cuidado nos espaços públicos e toda essa envolvente. Sim, para as pessoas que estavam em contacto com os clientes, nós começamos rapidamente a implementar todas as medidas recomendadas pela DGS. Portanto, acima de tudo, numa fase

inicial, as principais medidas foi garantir o distanciamento, garantir também que o atendimento era feito através de uma janela protegida com acrílico, ao invés das pessoas invés entrarem na loja... Depois, na primeira fase, como se recorda, a DGS não recomendava o uso de máscara e, portanto, nós nos postos não utilizamos máscaras numa primeira fase, nós utilizamos viseiras. Quando depois a DGS começou a recomendar quer o uso de máscaras, quer o uso de luvas, nós também garantimos que as pessoas todas usavam máscaras e luvas, isto quer nos postos, quer as pessoas que trabalhavam nas refinarias, principalmente os operadores de exterior.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...? E respetivamente aos colegas que tivessem tido contacto com o paciente?

Sim, portanto, nós temos procedimentos bastante bem definidos para todas as situações que possam acontecer. E houve, de facto, infetados. Até em postos de abastecimentos já tivemos infetados. Portanto, a primeira coisa que nós fazemos é ser consultada pela nossa Medicina do Trabalho, nem precisa de utilizar o SNS, é mesmo a nossa Medicina do Trabalho que garante o apoio e até os testes. Proceder-se com que pessoas é que estiveram em contacto com a pessoa infetada, e todas essas pessoas são consultadas e vão fazer testes, obrigatoriamente. E o posto é encerrado durante o tempo até ser feita uma limpeza completa e uma esterilização do posto. No caso das torres é exatamente a mesma coisa, e o piso em que essa pessoa esteve fica totalmente encerrado até ser feita também a esterilização e desinfeção.

Exato, é um processo rigoroso. As pessoas depois ficam em quarentena até terem 2 testes negativos, só depois é que regressam ao trabalho. E as pessoas com quem elas tiveram contacto, mesmo que façam o teste e dê negativo, ficam à mesma de quarentena.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Foi tudo proibido logo na fase inicial. Portanto, das primeiras decisões que foram tomadas foi o cancelamento de todas as deslocações. Numa primeira fase, para aqueles países que eram considerados de elevado risco. Isto diria que foi na primeira, segunda semana, foi assim. Mas depois logo a seguir optamos por cancelar todas as deslocações em território nacional e internacionais. Só se fossem estritamente necessárias, mas não há registo nenhum.

Existem também pessoas, algumas que tinham férias, numa fase inicial ainda em que as fronteiras não estavam fechadas e era possível viajar de avião e isso, pedimos às nossas pessoas para não fazerem essas viagens. Mas não podíamos obrigar, como é óbvio, e houve casos em que as pessoas viajaram aqui numa vertente pessoal, não ao serviço da organização. O que nos nós pedimos sempre foi que qualquer pessoa que viaja, informar logo a nossa Medicina do Trabalho e, as pessoas que regressavam nunca iam trabalhar. Ou seja, iam para casa, depois era feita a consulta pela Medicina do Trabalho que via se era feita mais alguma medida e, só depois de aprovarem é que a pessoa podia voltar ao ativo.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

A disponibilidade é total. Portanto, nós já tínhamos uma percentagem significativa na organização de pessoas com computadores portáteis e com acesso à ligação por VPN. As situações em que as pessoas não tinham computadores portáteis e que a utilização do computador era fundamental para trabalhar desde casa, nós conseguimos um plano que numa semana, todas as pessoas ficaram devidamente equipadas. Portanto, neste momento temos todas as pessoas a trabalhar de casa, com computadores portáteis, ligação VPN e com telemóvel.

- Consegue dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores em isolamento? O que é que isto representou em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Foi um desafio, pelo volume. Nós já tínhamos uma grande abertura para este tema do teletrabalho. Portanto, qualquer pessoa que necessitar de teletrabalho, para conciliar a vida pessoal com a vida profissional, ou eu por exemplo, eu sou daqueles que me concentro melhor em casa. Eu às vezes quando tinha trabalhos para fazer assim mais profundos, acaba por ficar a trabalhar desde casa. Portanto, nós já tínhamos esta flexibilidade e era uma gestão feita muito diretamente entre os colaboradores e as próprias chefias, sem qualquer tipo de pressão. Claro que a dimensão agora foi diferente e mudou bastante as variáveis, porque por exemplo, nós não tínhamos ninguém que estivesse a 100% a trabalhar desde casa, isso não tínhamos. Portanto, nós acreditávamos muito nisto em termos de flexibilidade, de gestão de horário.

O que é que aconteceu agora? Até pouco tempo, antes disto acontecer, o teletrabalho era considerado como uma das principais medidas que ajudava na conciliação da vida pessoal com a profissional. Nesta fase, temos muita gente com filhos em casa. É um contexto completamente diferente, é o que estou farto de dizer, nós estamos a viver um contexto de teletrabalho que não permite retirar grande informação. Aliás, acho que temos de ter muito cuidado para que com as experiências que as pessoas vão ficar com teletrabalho, não estejam enviesadas precisamente por estas questões (a casa está cheia, estão os miúdos, nós estarmos com um estado anímico completamente diferente, a pressão é enorme...). Por exemplo, ainda noutro dia num jornal me perguntavam como é que avaliava a produtividade no teletrabalho, se tinha ajudado ou piorado a produtividade: É impossível responder a uma questão destas, pelo momento em que o mercado está como está, das coisas a caírem como estão, com as atividades a serem reduzidas... é impossível. Logo nós temos de ter muito cuidado com as avaliações que fazemos do teletrabalho no contexto em que estamos. As condições são completamente diferentes e a verdade é que nós agora, ao fazermos uma análise, nós não conseguimos visualizar cada uma das variáveis e portanto, mais vale assumir que foi algo que tivemos de fazer para deixar retorno.

Depois quando voltamos ao normal, tenho a certeza que vai ser um ponto normal, as coisas vão acontecer como antigamente. Também acho que não vai ser tudo completamente digital, isso não, vamos voltar outra vez com equilíbrio, mas que vão ser diferentes vão. E depois sim, é que nós podemos começar a avaliar o impacto do teletrabalho nas organizações, até porque já está a ser feito em condições normais, e por vontade. Porque há um estudo muito interessante de Harvard que prova que a motivação das pessoas decresce significativamente quando elas estão em teletrabalho, a não ser que elas tenham hipótese de escolha e se mantenha a possibilidade de resolverem problemas complexos, o que é interessante. Portanto, nós temos de cuidar muito deste tema. Acho que há 2 variáveis para quem está em teletrabalho, e não estou a falar desta fase, estou a falar em contexto de normalidade, em que há variáveis diferentes: A questão da confiança e a questão da motivação. Porque equipamentos, neste momento toda a gente ficou com os mesmos. Claro, para uma pessoa que tenha 3 filhos, e que agora estão todo o dia em casa, é óbvio que o teletrabalho é um desafio tremendo. Mas essa pessoa de certeza que em condições normais, em que os filhos estão na escola, o teletrabalho pode ser até o que mais lhe dá concentração. E neste momento, é completamente ao contrário, pelo que não se pode avaliar estas coisas sem ser de forma séria.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências por Skype...)?

A nossa Comunicação Interna tem continuado a trabalhar, até com grande dinâmica. As pessoas continuam a receber emails, pop-ups nos computadores, inclusive o envio de sms. Portanto a comunicação tem continuado a falar. E pedimos também às lideranças para manterem um contacto muito próximo e frequente com as equipas. São todos estes mecanismos que temos

mantido, esta fluidez de comunicação. Nós temos também a funcionar um Gabinete de Crise, que reúne todos os dias às 9h da manhã e às 18h. E tudo o que sai deste gabinete, em termos de informações relevantes, é depois partilhado com a nossa Gestão de Topo para depois fazerem a cascata para as suas equipas.

- Acha que tem sido feito um acompanhamento e apoio das lideranças para com os seus restantes colaboradores?

Eu acho que sim. Se me perguntasse se funciona a 100% tenho dúvidas. Sabemos que há lideranças que gostam mais deste tipo de comunicação do que outras. Agora, não tenho dúvidas de que está a funcionar, até pelo feedback que temos tido. Nós temos também um questionário muito recente para os colaboradores, para perceber como é que eles se estão a sentir neste momento. E uma das perguntas que fizemos foi precisamente essa, da comunicação. Tínhamos 3 perguntas: Uma era para saber se as pessoas estavam realmente interessadas em receber comunicação neste momento, como é que avaliavam a nossa Comunicação Interna, como é que avaliavam a comunicação tem sido feita relativamente a pessoas. Nós tivemos uma escala de 1 a 5, e todos esses valores estiveram acima de 4,3.

- Como é que tem sido gerida a situação em relação às pessoas que, devido às características das suas funções não podem realizar teletrabalho (em lojas e refinarias)? Têm medidas específicas a cumprir?

Temos feito um acompanhamento direto também com a comunicação e, acima de tudo, a ação principal que fizemos foi tentar fazer a essas pessoas em segurança máxima. Por exemplo, ainda antes de começar a fechar o comércio e tudo isso, nós já tínhamos as nossas lojas fechadas nos postos. Temos também a nossa Medicina do Trabalho a fazer um acompanhamento muito presente a estas pessoas, têm números de contacto até da X, para ligar ao SNS24 para gerirem todas as situações ou dúvidas que possam ter. Apostamos muito positivamente em equipamentos de proteção individual, mesmo muito, até mais equipamentos do que aqueles que a própria DGS recomenda. E para além disso, alteramos também um pouco o mecanismo dos turnos, portanto os turnos estão a funcionar agora de forma diferente para que as pessoas estejam reduzidas ao máximo. E por exemplo, temos pessoas que estão 2 semanas a trabalhar e depois ficam tipicamente 1 mês em casa, voltando outras equipas para o trabalho. Portanto estamos também a gerir esta rotação de turnos para tentar reduzir ao máximo as pessoas, e para que não exista muito contacto entre pessoas que presencialmente possam estar contaminadas. E nas mudanças de turno, é sempre feita uma limpeza nas instalações.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Neste momento as coisas, os processos continuam a ser os mesmos. Começamos foi, por exemplo, numa fase inicial, as entrevistas em vez de serem presenciais eram digitais. O que fizemos também nesta fase foi temas de recrutamento, novas entradas, elas estão praticamente suspensas. Não estamos na totalidade, porque a verdade é que as funções são críticas e, para temas que tem continuado a exigir, nós continuamos com os processos exatamente como eles estavam. Portanto, a adaptação que houve foi da utilização de ferramentas digitais para que as coisas que possam acontecer. Mas é isso, acho que sim, acho que numa segunda fase, quando as coisas tenderem ao normal, nós vamos fazer uma revisão profunda de todos os processos de Recursos Humanos.

Sim, a formação passou toda a digital também. E aqui temos outra questão, eu acredito muito nos e-learning, na formação digital, como nós estamos a falar, não faz sentido formação de mensagens ou até como complemento. Mas para mim, o tema principal da formação é o processo de aprendizagem. Portanto, será sempre um processo transformacional. E portanto, se nós queremos apostar na formação, o digital não funciona por si só. Por exemplo, a formação,

a aprendizagem, é um dos temas que eu acredito que quando as coisas normalizarem, vai regredir um bocadinho. Vamos continuar a ter uma percentagem significativa de formação digital, mas a aprendizagem transformacional vai ter de voltar a ser presencial, porque só aí é que nós conseguimos realmente fazer essa transformação. Mas temos apostado também muito na formação, quer mais técnica e de preparação para as pessoas para lidarem com o teletrabalho, formação sobre ferramentas, como é que as pessoas podem contactar de forma mais eficiente, como é que podem organizar o seu dia e trabalho...

Temos depois também uma componente que não é de formação, mas é trabalhar o tema do bem-estar, porque é uma preocupação que nós temos muito presente. E mantemos uma série de atividades para as nossas pessoas, temos consultas de psicologia disponíveis online, consultas de apoio financeiro e apoio jurídico, com muito sucesso temos também sessões de meditação online como uma adesão brutal, ginástica online... E portanto, uma série de atividades que disponibilizamos para os nossos colaboradores em geral, para que eles possam ir trabalhando um pouco o seu bem-estar. Porque nós sabemos que nesta fase é ainda mais exigente, e os níveis anímicos podem descer, o stress pode aumentar, e não queremos que as pessoas desanimem. Portanto, estamos a cuidar verdadeiramente também das nossas pessoas.

- Por curiosidade, vi que a X tinha agora começado a fazer através da Uber Eats entregas das lojas, portanto vendas online. Seria interessante para mim perceber se a nível de negócio, a empresa tem tido algum tipo de crescimento neste período, ou se tem apenas sofrido consequências negativas e tem sido um desafio?

Tem sido um desafio sim, portanto nós estamos com quebras nos nossos postos, em média de 80%. Portanto, houve um descenso significativo. Já nos produtos de loja, não é bem assim. Nós na nossa (...) cerramos os produtos de alto (...) o que as pessoas compram nas lojas. Nós aí até temos tido crescimento, porque até numa fase inicial em que vários hipermercados começaram a entrar em processos mais complicados, a não poderem fazer entregas, nós tivemos muita gente a correr às nossas lojas para comprarem uma série de produtos que nós tínhamos disponíveis. Aliás, até reforçamos a oferta que temos nos nossos postos. A Uber Eats também tem sido uma aposta no negócio e tem vindo a ajudar as pessoas. E portanto, tem sido um sucesso. Nós implementamos esta parceria com a Uber Eats em Portugal e Espanha, e os números são expressivos em termos de pedidos. Tem sido curioso ver essa evolução e, portanto, a verdade é que em termos de loja a nossa rentabilidade não está verdadeiramente nos produtos de loja. Mas o impacto que nós estamos a ter é em termos de combustíveis, e esse não há volta a dar.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Sim sim, nós tínhamos planos de continuidade de negócio para definir toda a empresa (...) e funções por peritagens. Portanto, quando tudo isto começou, nós ativamos os nossos planos de continuidade. Portanto, estamos a geri-los.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Têm de certeza, é uma questão que estão realmente a mudar. Neste questionário que nós fizemos foi interessante. Nós tínhamos muitas perguntas e aproximadamente 70% das pessoas disseram que mudaram os seus hábitos, o que é significativo e expressivo. Não é assim preciso tanto quanto isso para mudar um hábito, o que quer dizer que isto é mesmo o foque. Temos também pessoas a trabalhar de forma diferente, a apostar mais no digital. Nesse aspeto, está tudo a avançar. O que é que eu oiço as pessoas dizerem? Que está a ser muito difícil conciliar a vida pessoal com a vida profissional, e acabam por trabalhar mais horas. E isso está tipicamente ligado a que as pessoas estão ainda numa fase de adaptação e estão ainda a percorrer a sua

curva de aprendizagem, que depois há de estabilizar. E nessas dificuldades que as pessoas sentem, que acho muito curioso e de forma destacada, as pessoas disseram que onde estavam a ter mais dificuldade era em manter uma alimentação saudável e a prática de exercício físico. Mas de forma destacada mesmo, temos por volta de 50% das pessoas a apontarem esta variável, enquanto por exemplo outras não tinham mais do que 10% das pessoas.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Acho que falamos um pouco de tudo. Mas gostaria de destacar, como outras empresas estão também a fazer, estas iniciativas de cuidarmos das pessoas. Porque nós não podemos esquecer que o mais importante para nós são as pessoas e temos de ter esse cuidado. Estamos também a tentar reduzir ao máximo essas questões dos *lay-offs*, despedimentos... Nós tivemos de fechar a refinaria de Sines, ela não podia mesmo continuar a produzir porque não tínhamos onde colocar os produtos, mas sem recorrer a *lay-offs*, sem fazer despedimentos nem nada. Portanto são medidas que estamos a fazer também de cariz social, que eu acho que são relevantes. E depois estamos também a apoiar muito a comunidade, ... dos inseridos, a ajudar os hospitais... uma série de ações sociais e corporativa, e mesmo em todas as geografias em que estamos presentes, que eu acho que são também muito comunitárias.

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

34. 30/04

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Para contextualizar... basicamente a minha empresa é a X, nós somos especialistas em produtos de som, ou seja, nós vendemos *phones*, colunas, *soundbars*, vendemos equipamento para empresas de aeronáutica, exército... Ou seja, tudo o que tem haver com som e demais, nós comercializamos. E somos uma empresa americana.

Eu acho que as pessoas estão preocupadas, mas não estão tipo, completamente histéricas ou ansiosas em relação ao vírus. Mas acho que as pessoas estão a cuidar-se muito. Eu vou dar um exemplo: nós temos *meetings*, *calls*, todas as semanas, e a nossa Manager dá-nos sempre conselhos do género "façam isto, façam aquilo, usem máscara, tenham cuidado...". Então eu acho que as pessoas estão calmas, e estão a respeitar as regras, pelo menos é isso o que eu percebo dos meus colegas.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Também é uma coisa importante eu falar-te da minha empresa. A minha empresa permite que nós trabalhemos em casa uma vez por semana. Pronto, então a empresa já estava muito preparada para que trabalhássemos em casa. Nós temos os nossos computadores, levamos para casa e tudo demais. E então, mesmo antes do Estado de Emergência... eu até fui ver o que é que eles mandaram para casa. Eles no dia 12 de março mandaram-nos logo para casa. Eles basicamente fizeram logo esse tipo de contingência, vá... Nós nem sequer tivemos que lidar com o facto de usarmos máscaras, e tudo demais, porque eles mandaram-nos logo para casa. Mas antes disso, eles já estavam a meter, por exemplo, álcool em todos os andares, a dizer: por favor lavem as mãos, essas coisinhas todas. Mas eles agiram muito rapidamente. E também não tivemos muitas dificuldades de adaptação porque nós já estávamos preparados para trabalhar em qualquer sítio.

- Estavas a referir que foram colocados nos escritórios equipamentos, como o álcool gel. Estes já existiam e foram reforçados para esta situação? É assim, nós antes não tínhamos. Nós temos uma copa em todos os andares, com líquido de lavar as mãos, mas não tínhamos álcool propriamente dito. E com isto eles meteram em todos os andares.

- E houve necessidade de utilizarem outros equipamentos de precaução de higiene e sanitários? Não sei se têm contacto com os clientes...

Hmm não, não... porque nós não temos contacto com o cliente. Nós estamos no escritório e fazemos tudo no computador. Na altura penso que não se falava tanto sabes, penso que não havia essa preocupação de máscaras, luvas, e tudo demais...

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)? Não tivemos... confesso que não. Lá está, como a nossa resposta

foi muito rápida, fomos logo mandados para casa. E pronto, antes não houve esse tipo de comportamentos.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada...?

Eu acho que ninguém estava infetado, ou pelo menos não foi identificado ninguém... mas também não sei, não tenho certeza. Mas eu acho que não havia nenhuma sala ou assim...

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Sim, sim. Por exemplo, eu lembro-me que nesta altura, mesmo nós termos sido mandados para casa... eles cancelaram imensas viagens de mesmo pessoas mais importantes que costumam viajar entre Estados Unidos e Portugal, ou Estados Unidos e Ásia, eles cancelaram logo. Então as de Ásia foram logo canceladas. E eu lembro-me que eles depois também começaram a cancelar entre Estados Unidos e a Europa. Por isso foi tudo mesmo cancelado, eles tiveram essa preocupação mesmo antes do Estado de Emergência cá.

Relativamente às pessoas que estavam a voltar de viagem, ainda foram umas quantas, não iam para o escritório, ficavam logo em casa de quarentena.

Ah agora lembrei-me. A minha empresa é muito mais conhecida em outros países, e nós temos muitas lojas em outros países, como em Inglaterra, Áustria, Itália... temos todas essas lojinhas abertas, e elas... acho que foi mesmo na semana do Estado de Emergência cá em Portugal ou uma semana antes, as nossas lojas começaram logo a fechar nos outros países. Nós não temos lojas em Portugal. Por isso também houve essa preocupação. Não só fechar cá em Portugal, entre aspas, o nosso escritório, mas também as nossas lojas e todos os outros escritórios que temos nos Estados Unidos e cá na Europa, fecharam logo também.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Eles deram-nos o contacto da Saúde24, eles deram-nos logo esse contacto. E também tivemos de dar o nosso contacto de emergência e tudo demais... por causa desta situação. Mas eu acho que não havia um contacto específico de empresa em si

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação? Eu acho que não...

- Conseguir dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores em isolamento? E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Toda a gente está a trabalhar em casa. A minha empresa está super preparada para nós trabalharmos em casa, ou em qualquer sítio, pelo que ninguém ficou no escritório, toda a gente trabalha em casa. Já estávamos habituados, pelo que foi uma adaptação fácil.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências por Skype...)?

Tem sido possível manter uma comunicação super normal. Nós temos um chat, no nosso caso é o Microsoft Teams, e falamos todos os dias em equipa, falamos uns com os outros, temos *calls*, *meetings*... Por isso não existe qualquer tipo de diferença. A única mesmo é não termos o contacto físico, mas em termos de comunicação e demais a gente continua super normal.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Do que eu te posso dizer é que... por causa disto tudo, está a haver um bocadinho mais de dificuldades. E uma das coisas que a minha empresa fez, e faz vá... Todos os anos as empresas dão bónus às pessoas, devido às suas avaliações. E então aquilo que eles fizeram é: "Olhem, não vamos ter bónus para ninguém, no entanto, esse dinheiro vai ser canalizado para pagar salários". Ou seja, em vez de se despedirem pessoas, nós temos dinheiro em caixa para poder pagar salários. Assim as pessoas não são despedidas. Mas eu sei que existiu algumas pessoas, que os contratos estavam a chegar ao fim, e eles não renovaram também... porque se calhar a pessoa não era tão necessária. Eles realmente acho que não estão a contratar neste momento, e acho que estão a utilizar recursos para fazerem cada vez mais coisas para não irem tanto buscar fora, ou tudo demais. É uma situação um bocado complicada.

Mas outra coisa que também me lembrei: ninguém está em lay-off, pelo que a ninguém foi cortado o salário a meio, ou só um terço... toda a gente está a receber o dinheiro.

- A nível de negócio, considera que a sua empresa tem tido algum tipo de crescimento neste período, com um aumento por exemplo, do número de vendas online de algum produto em específico? Ou tem apenas sofrido consequências negativas e tem sido um desafio?

Eu não tenho muito a noção... como disse, as nossas lojas estão fechadas. No entanto, estamos a vender online, estamos a vender naquelas empresas de retalho, como Fnac, Mediamark, entre outras. É assim, eu acho que as pessoas continuam a comprar, porque a gente está a receber dinheiro. Eu acho que está tudo mais ou menos igual, eu não acho que houve uma subida ou assim. Como os nossos produtos são um bocado mais caros, mais premium, se calhar daqui a uns tempo não te posso dizer o mesmo e se calhar as pessoas vão deixar de comprar este tipo de produtos e vão comprar coisas mais essenciais... Porque uns phones destes custam por volta de 300€, e se calhar as pessoas não têm 300€ para dar por uns phones.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral? Eu não tenho certeza... mas eu acho que ninguém estava preparado para isto, sinceramente. Eu acho que a minha empresa tem-se vindo a preparar e precaver, mas para uma coisa destas não, eu acho que não. Acho que as coisas estão a ser desenvolvidas um bocado agora, enquanto acontece.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências? Não sei (risos)... Eu acho que nós já estamos a passar por algumas dificuldades, porque o mercado mudou e nós temos cada vez mais concorrentes. E eu acho que eles já se estavam a mexer por causa disso. Mas não sei como é que vai ser...

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em atualização? Eu acho que sim. Já o estavam a fazer, e agora mais.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções? Eu acho que sim, porque as pessoas têm estado com mais cuidado, mais cuidadosas, têm ficado em casa... Eu acho que sim, estão um bocadinho mais responsáveis. Toda a gente está a aceitar muito bem isto. Tudo aquilo que é desenvolvido e demais, estão a aceitar, porque é um momento um bocado diferente. As pessoas estão de mente aberta "Ok, isto está a acontecer, vamos tentar adaptar-nos". E por parte da empresa tem existido um acompanhamento, com as *calls* que nós temos, perguntam-nos sempre "Como é que vocês estão? Estão bem?", dão-nos conselhos...

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Eu acho que abordamos tudo, não sei... acho que está, não me lembro de mais nada (risos).

35. 30/04

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Dentro da empresa recebemos vários emails, várias ações... há uma diferença, porque eu trabalho para a X, mas depois trabalho numa outra empresa, ou seja, num cliente através da X. E nós, como trabalhamos numa operação, trabalhamos numa sala relativamente com várias pessoas. Na altura puseram também aquele gel desinfetante para quando o pessoal entrar, ter sempre o devido cuidado, e mais tarde tivemos de vir para casa. Neste momento estamos todos em teletrabalho.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Hmm plano não sei.

- Não transmitiram algum tipo de informações ou orientações preventivas para evitar o contágio? Ah sim, sim. Para além desse gel, tínhamos menos pessoas a trabalhar, e por turnos. Começaram já a ter também na altura os equipamentos disponíveis para as pessoas provavelmente irem para casa. Até que, mais tarde, tivemos de ir todos.

- Como mencionou, foram colocados álcool gel. Já existiam ou foram colocados nos escritórios apenas para esta situação?

Foram apenas colocados quando se começou a falar no Coronavírus. Depois também havia mais limpeza regularmente na empresa entre todos os pisos entre todos os pisos, até porque também tínhamos uma área em comum para 7 ou 8 pisos dentro do edifício. E pronto, também tiveram de limpar e desinfetar tudo, várias vezes ao dia, mesmos os PCs, cadeiras... também para trabalharmos com a maior limpeza enquanto ainda lá estávamos.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Entre reuniões na empresa não me recordo, mas acho que houve algumas regras a cumprir. Na parte mesmo onde eu estou, dentro da sala de operação, tentávamos estar o mais separados possível para não nos contagiarmos, embora fosse difícil porque são várias pessoas a trabalhar em áreas um bocadinho diferentes da informática, e a área da sala não é muito grande nem tem muita aragem.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa?

Por acaso tivemos uma pessoa, em que o filho esteve em contacto com um colega que tinha o pai possivelmente infetado, e foi logo para casa assim que souberam, logo de quarentena

mesmo. De modo que, assim que havia a possibilidade de contagiar a sala inteira, era logo enviado para casa.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Sim, sim, porque inclusivamente nós trabalhamos para uma empresa espanhola e temos vários colegas espanhóis que costumam cá vir ajudar, pelo que começaram logo a regressar para casa e a serem canceladas as viagens. Isto ainda foi em fevereiro, afinal do mês.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Sim, sei que na minha empresa temos pelo menos um email para esclarecimento de dúvidas e tudo demais.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Penso que houve um email que mencionava que teríamos ajuda médica caso fosse necessária.

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Nós começamos a ir para casa a meio de março, no dia 17 ou 18, e já foram mesmo os últimos. No nosso caso fazer teletrabalho foi algo novo. Outros funcionários de outras empresas que trabalhavam connosco já trabalhavam a partir de casa, mas no nosso caso foi mesmo algo novo que só foi pensado e derivado devido a esta situação.

- Conseguir dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores em isolamento? E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Neste momento estamos a 100%. Como trabalhamos numa empresa informática para um banco, se por acaso houver assim algum muito crítico, então teria de ir alguém à empresa. Mas de momento não tem havido tanta atividade, e como estamos todos em casa, tentamos não mexer muito na infraestrutura para não causar problemas.

É a primeira vez para todos, todos mesmo. É algo novo, embora consigamos trabalhar relativamente bem de casa. Nós mantemos só a infraestrutura na empresa, mas de resto tudo funciona corretamente.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Sim, sim, nós temos ferramentas de comunicação mesmo para o pessoal que está nos turnos, ou com a coordenação, temos sempre várias plataformas, ou mesmo por número telefónico para falar. Estamos sempre ao corrente um dos outros.

Nós já no trabalho utilizamos sempre o Skype para comunicar com os técnicos, os nossos colegas, coordenação e tudo demais. De momento usamos também o Discord para também falar rapidamente, e de momento não usamos muito mas também utilizamos na empresa o Edex.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Sim, penso que tanto os planos de formação como o recrutamento estejam relativamente parados. Pelo menos para a nossa alternância está parado.

- Relativamente às estratégias de pagamento, como é que têm funcionado? Tem sido possível manter o salário normal?

Sim, não tem havido alteração nenhuma.

- A nível de negócio, considera que a sua empresa tem tido algum tipo de crescimento neste período? Ou tem apenas sofrido consequências negativas e tem sido um desafio?

A nível de crescimento por acaso não lhe sei dizer muito... porque como trabalho com cliente não consigo saber essa informação. Mas eu penso que não está a afetar muito pelo facto de ser uma empresa de tecnologias de informática pode trabalhar relativamente bem em casa, pelo que não haverá um problema assim tão grande, como se fosse um cabeleireiro.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Penso que as medidas foram apenas desenvolvidas para esta situação. Acho que anteriormente não havia nada do género, não se estava a prever algo assim.

- A empresa sente-se confiante com as medidas desenvolvidas e com as suas possíveis consequências?

Sim, sim, penso que sim. Mandaram-nos sempre fazer tudo com as devidas cautelas, mas a nível de negócio não foi preocupante dentro do Grupo

- Com que frequência é que a situação tem sido analisada e revista? Diria que o plano de contingência se encontra em constante atualização?

Sim, sem dúvida. Todos os dias é analisado como é que está a situação de cada funcionário, em casa, novo risco, por aí...

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Sim, acredito que sim. De momento ninguém tem saído de casa, estamos todos muito alerta sobre a situação desde o início para não o apanharmos, porque bastava um no nosso caso que iria tudo atrás.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Assim de repente não me recordo de nada... Mas a empresa tem dado apoio, tem várias linhas de ajuda, temos os colegas falado uns com os outros e a confirmar que está tudo a correr corretamente, os nossos coordenadores, diretores, tudo preocupado... estamos todos interligados. E a empresa tem também tentado promover o exercício físico para as pessoas não estarem apenas pressas ao trabalho, e a mente não ficar tão distorcida só com o trabalho, o que acho que é uma boa medida.

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Eu queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Para contextualizar, como sabes, a minha empresa é da indústria farmacêutica e faz sobretudo produção. Tem também laboratórios, mas eu estou mais ligado à produção. Na minha opinião existe bastante risco, porque na minha empresa trabalham diariamente, com que eu possa ter contacto no turno, se calhar... 400 pessoas, é muita gente, e então existe claramente um risco.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Sim sim, foi criado um Comité próprio e uma das medidas iniciais foi essa.

- Que tipo de informações e orientações preventivas é que transmitiram para evitar o contágio?

Ahm... sim. Inicialmente quando isto tudo começou, quase de imediato começou-se a implementar o regime de teletrabalho para as pessoas que o podiam fazer, que não é o caso da minha equipa e de outras mas... foi bastante rápido, começou-se a implementar para algumas equipas mesmo antes de ser oficial da parte do Governo.

- Já existiam ou foram colocados nos espaços de trabalho equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, máscaras, luvas...)?

Sim, foram implementadas máscaras, claro. Já eram usadas por nós em certas tarefas em que era obrigatório para desempenhar determinadas funções ou tarefas, que podiam ser minutos, horas... o que seja. Mas neste caso foi implementado a tempo inteiro no interior da fábrica e... foram colocados em pontos estratégicos desinfetantes, quer para as mãos, quer para as superfícies, inclusive na cantina.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa?

Sim, uma das medidas mais visíveis foi a nível de refeições na cantina, foi criado um plano e alterações adaptadas à realidade. Reduziram o número de mesas para ir de encontro com o número de pessoas por área que a cantina previa, não sei se foi para metade. Também foram realizados horários de entrada e saída pelos balneários comuns. O fluxo de entrada e saída de pessoas concentra-se num único ponto, 1 ou 2 por homens e mulheres, neste caso são dois pontos diferentes. E também foi criada uma escala para as entradas e saídas e assim evitar a aglomeração de pessoas, para não o fazerem todos ao mesmo tempo. Não esquecendo que é uma realidade de turnos rotativos, são 3 turnos, pelo que em cada turno as pessoas têm horários de entrada e saída específicos, bem como de refeição. Já existia antes, mas foram definidos mais horários para aquelas pessoas que não fazem estes turnos, o operador normal das 9h às 17h.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? E respetivamente aos colegas que tivessem tido contacto com a pessoa?

Sim sim, logo na primeira ou segunda semana em que isto começou a piorar, foi criado um protocolo sim, para sabermos como agir, um contacto das pessoas responsáveis a quem nós devíamos comunicar imediatamente, e o que devíamos fazer mediante um caso. Inicialmente, dependendo dos sintomas estavam a recomendar a quarentena entre 7 a 14 dias. Agora, tenho conhecimento que nas últimas semanas em vez desses 14 dias obrigatórios, estão a testar as pessoas. Mediante o teste depois tomam medidas, e na maior parte das vezes, as pessoas não estão a fazer os 14 dias porque se o teste dá negativo e melhorarem os sintomas de uma tosse ou constipação, as pessoas voltam ou ficam menos tempo do previsto mediante isso. Neste momento, pelo menos que eu saiba, apenas estão a fazer os testes às pessoas que tenham sintomas, depois aquela questão de estar em contacto ou não... ahm que eu tenha conhecimento, não testam pessoas que também tenham tido contacto, apenas se o teste der realmente positivo, aí sim, de certeza absoluta. Mas não tenho conhecimento de ninguém... pronto, a fábrica é muito grande, dentro das equipas com que nós contactamos, não temos conhecimento de nenhum caso positivo. Não sei se houve, senão, mas que nós saibamos creio que não.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites?

Por norma as deslocações são curtas e são de transporte de amostras e entre fábricas, porque existe mais do que uma fábrica. Aquelas que forem estritamente necessárias para o funcionamento, para o mínimo, estão a ser feitas, mas é uma deslocação curta e com todas as medidas de segurança. De resto, tudo o que necessite de deslocação normalmente é de carga ou de produto produzido, não de pessoas, e normalmente é por outras empresas ou transportadoras, pelo que não sei bem quais as medidas.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Sim, como mencionei ao início, foi criado um Comité próprio e isso inclui uma plataforma onde partilharam o plano de ação, o que fazer em várias situações, foi criado um email e um contacto telefónico dedicado...

- Conseguir dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores que têm a possibilidade de trabalhar de casa? E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

A trabalhar de casa diria 60%, um bocadinho mais de metade. Eu acho que foi difícil, havia muitas pessoas que não estavam habituadas. Tirando Managers ou supervisores que tinham já ahmm as coisas otimizadas para trabalhar de casa, como o acesso aos programas, tudo o que envolve trabalho remoto. Tendo em conta que existem plataformas dedicadas da empresa, isso acho que foi um desafio para a empresa e para o IT. Mas lá está, da nossa parte, para mim é difícil de avaliar porque estou de fora, como não trabalho de casa... mas do que fui vendo, uma coisa ou outra, houve algum esforço que oi preciso fazer, porque subitamente for preciso muita gente ter acessos, etc, etc. E no início, nas primeiras semanas foi mais atribulado, mas depois acho que foi bem. Os principais responsáveis estavam a trabalhar desde casa, mas esporadicamente algumas vezes por semana, ou algumas horas por dia deslocavam-se à empresa, porque há muita coisa que é documentação que é confidencial que é necessário mesmo em papel e presencialmente, pelo que eu sei.

- Como é que tem sido gerida a situação em relação às pessoas que, devido às características das suas funções, como é o seu caso, não podem realizar teletrabalho?

Ahmm eu acho que, tendo em conta que existem muitas medidas preventivas e de segurança, e que foram ainda progressivamente aumentando as medidas de higienização, viseiras/não

viseiras consoante o tipo de tarefa... Acho que tudo isso e a maneira como tem sido lidada esta situação na empresa, acho que a reação das pessoas tem sido facilmente possível de gerir. Não acho que tenha havido assim nenhuma situação de alguém que tenha ficado com medo de se contaminar ou assim, pelo menos diretamente com as equipas que trabalhamos não tenho sentido esse receio. No início era complicado porque houve subitamente menos pessoas a trabalhar e o trabalho tinha que ser feito com menos pessoas, o que no início pode ter sido mais complicado porque não estava tudo adaptado.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

A nível de processos de recrutamento não foram suspensos, inclusive entrou uma pessoa para a nossa equipa. As coisas foram feitas mais devagar, o ritmo é possível que esteja mais lento, mas sei que foram feitas. Até porque a formação inicial presencial normalmente dura um dia, um dia e meio, e sei que tem sido feito, dentro das medidas de segurança, mas tem continuado.

- Relativamente às estratégias de pagamento, como é que têm funcionado? Tem sido possível manter o salário normal?

Pelo que nós temos conhecimento em quase todos os setores da fábrica, ou pelo menos pelos emails que nos são enviados pelos RH de forma geral, ninguém entrou em *layoff*. As remunerações têm sido, mesmo para as famílias que têm crianças em casa, pagos a 100%. E as pessoas que estão a trabalhar presencialmente, pronto, isso foi adaptado, existe um subsídio mediante as horas por semana, quem trabalha mais de casa, mais presencialmente.

- A nível de negócio, considera que a sua empresa tem tido algum tipo de crescimento neste período, com um aumento, por exemplo, do número de vendas de algum produto em específico? Ou tem sido um desafio?

Tenho a certeza absoluta de que as vendas têm aumentado nos vários mercados, quer a nível de Portugal, quer a nível europeu e internacional, pois nos Estados Unidos temos conhecimento que têm sido exportadas várias encomendas. Portanto, a resposta é sim, não me resta grandes dúvidas (risos). A procura é um pouco do que os sistemas internacionais, precisam sobretudo de tudo o que tiver a ver com as vias respiratórias, quer anestésicos, anti-inflamatórios, para as dores, e antibióticos claro, para tratar a infeção que é causada pelo vírus.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Ahm... que nós tenhamos conhecimento penso que não, é difícil responder porque nunca fomos apresentados com estas medidas tão extremas. Pelo menos um plano tão rigoroso como está agora não, podia ter existido algum pequeno plano, mas não tão apertado... acho que ninguém esperava que chegasse a este momento, pelo que acho este plano atual foi criado, ou pelo menos muito otimizado.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Eu acho que sim. Inicialmente poderia não sentir tanto, mas passado abril-maio, mais de 2 meses, como as coisas têm corrido bastante positivamente, acho que se sentem confiantes, e sentem que as coisas estão a resultar.

Dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo. (...).

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Eh... Nós somos uma pequena-média empresa, digamos assim. Neste escritório só estamos 12 pessoas, mas desde o início que a gestão da empresa conseguiu adotar as medidas corretas. Ou seja, nós já estamos em teletrabalho há 2 meses, antes de ser declarado o Estado de Emergência nós já estávamos em teletrabalho porque metade da empresa faz transportes. Ou seja, vão em transportes públicos, e, portanto, havia sempre aqui algum risco associado aos transportes públicos.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Sim, sim, foi. Foi aplicado o plano de que, cada vez que alguém chegava ao escritório, tinha de desinfetar as mãos, desinfetar a nossa mesa de trabalho hmm... no final do dia exatamente igual. Nós temos copa, ou cozinha, como lhe quiser chamar, e tudo o que usávamos tinha de ser desinfetado por aqueles que estavam a usar.

- Portanto, passavam informações e orientações preventivas para evitar o contágio? Exatamente.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, máscaras, luvas descartáveis...)?

Não, não existia porque também não havia esta necessidade, antes de acontecer. Portanto o álcool gel foi colocado novo, digamos assim.

- Criaram algum limite de concentração ou medidas de distanciamento de pessoas na empresa (em reuniões, conferências...)?

Não, não... porque fomos muito rapidamente para casa.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa?

Vou-lhe ser sincera, não sei... mas também nunca chegou a acontecer. Portanto, não lhe sei dizer se havia algum procedimento de implementação nesses casos por parte da gestão. Mas lá está, também não chegou a acontecer, pelo que não lhe sei responder concretamente à questão. Mas com certeza que recomendariam a quarentena logo a essa pessoa infetada.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Sim, isso foi. Nós tínhamos algumas reuniões marcadas que foram suspensas e passadas para videochamada. Ainda hoje estamos a fazer reuniões em videochamadas, e os clientes cumprem e não colocaram nenhum obstáculo à situação.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Ehh... só o contacto da gestão, sem mais nada.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Não existiu essa necessidade.

- Relativamente ao trabalho remoto, tem sido aplicado na empresa? Qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Sim, sim. A nossa área, que é a informática, fazemos a implementação de sistemas de gestão, permite-nos isso, então para nós isto não foi completamente novo. Já havia dias que ficávamos em casa, não sempre, pois a gestão sempre preferiu que nós estejamos no escritório, e tem algum sentido pois podemos estar em contacto uns com os outros e pensar alto, digamos assim, sobre os assuntos. Mas sim, se houvesse necessidade de ficarmos em casa ficaríamos.

- Conseguir dizer-me qual é a percentagem de trabalhadores em isolamento? E o que é que isto representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores?

Neste momento não está ninguém no escritório há 2 meses, está tudo em casa. Mesmo 100%. Tivemos esta capacidade, uma vez que a nossa área permite-nos estar em teletrabalho. Portanto, isto não foi algo completamente novo, e foi uma adaptação fácil.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Sim, nós mesmo durante o dia-a-dia utilizamos o Skype. E portanto, continuamos a fazer uso do Skype e para chamadas utilizamos o sistema de reuniões de Google. Normalmente todas as semanas fazemos uma reunião interna para saber em que ponto de situação é que estão as coisas, o que é que há em mãos, o que é que não há...

- Na sua empresa não há nenhuma função que precise de ir por vezes ao escritório? Ou não há essa necessidade?

Não, não... porque lá está, nós temos vários clientes, os clientes têm os nossos contactos e qualquer questão eles colocam-nos, pelo que não há necessidade de estarmos fisicamente no escritório a 100%. Por norma fazemos isso, antes da pandemia vir, mas isso era para manter algum contacto entre todos os funcionários e acaba por ser para manter uma rotina também. Mas não temos aquela necessidade obrigatória de estar a 100% no escritório.

- Em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos da empresa, as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações de desempenho...

Nesta parte de Recursos Humanos não sei. Mas neste momento estamos a fazer as formações via online, ou seja, por videochamada. Houve uma adaptação e-learning.

- Relativamente às estratégias de pagamento, como é que têm funcionado? Tem sido possível manter o salário normal?

Tem sido possível manter tudo dentro do normal.

- A nível de negócio, considera que a sua empresa tem tido algum tipo de crescimento neste período? Ou tem apenas sofrido consequências negativas e tem sido um desafio?

Como é que vou explicar isto... Ou seja, não tem tido consequências negativas. Sem dúvida que no início notamos alguma queda de emails a chegar, mas desde a última semanas as coisas tem voltado ao normal. Portanto, para nós acabou por ser positivo, porque como somos apenas 12, às vezes o trabalho acabava por acumular. Portanto este tempo agora acabou por nos permitir pegar em alguns assuntos que não eram urgentes ou prioritários e foram ficando para o final da lista, digamos isso. Então, isto acabou por ser bom nesse aspeto.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Não... as medidas foram desenvolvidas face a situação atual.

- A empresa sente-se confiante com as medidas desenvolvidas e com as suas possíveis consequências?

Sim, diria que sim. E a situação vai sendo revista.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Sim, penso que sim também. Houve um desafio, mas está relacionado com o facto da pessoa ser nova na empresa e... portanto, não estava completamente adaptada. Mas conseguimos gerir essa situação. No início foi um bocadinho complicado, porque alguém que é novo na empresa, também era novo na área. Ou seja, tinha acabado o estágio e pronto, ainda não tinha aquela autonomia para estar sozinho em teletrabalho e manter a normalidade, digamos assim.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Por acaso há uma situação que muitas das empresas já começaram, e nós continuamos em teletrabalho. E pelo menos até ao final ou mediados deste mês, vamos ficar em teletrabalho. Portanto, já ficamos em teletrabalho antes do Estado de Emergência e continuamos após o Estado de Emergência. Ou seja, esta semana a empresa está a analisar a evolução, e de acordo com a mesma é que vai decidindo se vamos fazer equipas em espelho, ou senão temos todos o teletrabalho a 100%. Mas também tem dado resultados, se não tivesse, a empresa acabaria por tomar outras medidas.

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.

38. 30/05

Boa tarde, antes de mais gostaria de agradecer o seu tempo e a sua disponibilidade para a participação neste projeto de investigação do ISCTE-IUL. Relembro ainda que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.

Tendo em conta o novo Coronavírus (COVID-19), este estudo tem o intuito de analisar o resultado e a eficácia das estratégias implementadas pelas organizações em Portugal face ao desafio. Queria então começar por perguntar-lhe...

- Qual acha que é a perceção de risco existente na empresa sobre o Coronavírus?

Para contextualizar, eu trabalho numa empresa de investigação que está na X, e trabalho com uma clínica que se chama Y. Nós lá temos vários laboratórios, e o meu é um deles. Nós somos poucos, somos uns 7 só. Então, nós fomos logo todos para casa uns dias antes do Estado de Emergência. Ahm... as experiências tiveram de ser paradas, porque nós trabalhamos muito em bancada, mas em casa havia por exemplo pessoas que tinham de escrever a tese de Doutoramento, ou a tese de Mestrado. No meu caso, eu comecei a fazer uns trabalhos de Bioinformática, arranjou-se trabalho para todos, porque todos tínhamos de escrever projetos. Conseguimos adaptar o que tínhamos para fazer em casa, mas as experiências pararam mesmo, não podemos continuar.

Antes de passarmos para a situação de pandemia existente neste momento, gostaria de colocar algumas questões relacionadas ainda com a fase mais inicial do vírus.

- Foi aplicado algum plano de comunicação na empresa para a prevenção do Coronavírus nos seus colaboradores?

Não, estava tudo normal na altura.

- Não receberam, por exemplo, algum tipo de informações e orientações preventivas para evitar o contágio?

Não... na altura não.

- Já existiam ou foram colocados nos escritórios da empresa equipamentos de precaução de higiene e sanitários (álcool gel, máscaras...)?

Sim, foi colocado álcool gel sim pela faculdade. Mas não foi necessário nenhum outro equipamento.

- Que procedimentos é que realizavam a um colaborador que estivesse infetado ou possivelmente infetado na empresa? Tinham uma sala de isolamento preparada, recomendavam-lhe a quarentena diretamente...?

Ahm... se houvesse alguém infetado, a faculdade era fechada. Mas não chegou a ser descoberto ninguém infetado, pelo que na altura a faculdade continuou aberta até bastante tarde. Acho que houve um rapaz que teve sintomas, e os colegas e professores ficaram de quarentena.

- No que toca às viagens ou deslocações profissionais, foram estabelecidas suspensões ou algum tipo de limites ou recomendações para os que regressam?

Acho que aconteceu tudo muito rápido, mas na altura não tínhamos de fazer assim nenhuma deslocações, só se fosse para congressos, mas acho que isso foi tudo cancelado.

Passando para a situação presente de pandemia...

- Existe algum contacto disponível para atendimento de questões por parte dos colaboradores, possíveis infetados ou doentes?

Lá estavam sempre a enviar emails, porque como eu trabalho na área da investigação, as pessoas estão sempre assim dentro do assunto. Enviavam emails de fontes fidedignas que podíamos consultar, assim desse gênero.

- Foi criada algum tipo de comissão interna com acompanhamento médico para monitorizar a situação?

Acho que não. Na faculdade acho que não há nada disso.

- Relativamente ao trabalho remoto, qual é a disponibilidade existente para as pessoas realizarem as suas tarefas desde casa?

Ahm... existe necessidade de irmos para o local de trabalho, mas como não podíamos tivemos de arranjar trabalho para realizarmos todos em casa. Mas para a semana já vamos voltar, e como o nosso laboratório não é muito grande vamos fazer dividir as pessoas em dois turnos: um turno que seria das 8h até à 13h30, e o outro turno seria das 14h até às 19h30, mais ou menos. E no máximo, estariam sempre 2, 3 pessoas dentro do laboratório sempre com máscara, luvas, 2 metros de distância nas bancadas... ahmm e como estamos a trabalhar menos horas, também vamos fazer os fins-de-semana, alternadamente.

- O que é que representa em termos de esforço para a empresa e trabalhadores terem estado até agora a trabalhar desde casa?

Foi um desafio porque muitas de nós estamos a fazer o Doutoramento, estamos com bolsas de Doutoramento, e tudo o tempo que temos é precioso e estamos a perder tempo de experiências... pronto, nesse sentido está a atrasar a nossa investigação.

- Que tipo de tecnologias ou sistemas usam entre si para comunicarem e realizarem o trabalho à distância (videoconferências...)?

Nós todas as semanas o que fazíamos normalmente era uma reunião semanal com o nosso chefe, e depois à sexta-feira tínhamos um meeting que era com todos. Ahmm e agora continuamos a fazer a mesma coisa mas por Zoom.

- Não sei muito bem como é que funciona na sua área, mas em relação ao planeamento e às práticas de Recursos Humanos, mas sabe se as mesmas foram adaptadas ou ficaram afetadas de alguma forma? Relativamente a planos de formação, processos de recrutamento e seleção...

Penso que isso seria mais a nível da faculdade ou departamento, não sei...

- Relativamente às estratégias de pagamento, como é que têm funcionado? Tem sido possível manter o salário normal?

Está, está. Eu tenho uma bolsa de Doutoramento e continua tudo igual, continuei a receber a bolsa.

- Já existia anteriormente na empresa algum plano de continuidade de negócio para responder ao cenário de um surto viral?

Hmm não... as medidas que foram sendo aplicadas foram mesmo criadas no momento. Até porque na altura nós não sabíamos o que fazer, se houvesse alguém infetado, se íamos para casa ou não... era tudo uma dúvida sobre como agir.

- A empresa sente-se confiante com o plano desenvolvido e com as suas possíveis consequências?

Ahm... é assim, na próxima semana, não era o ideal, mas acho que é o mais seguro a fazer, estarmos em turnos sim. Relativamente a termos estado todo este tempo em casa, acho que não foi o ideal... estou a perder muito tempo de laboratório, mas não havia outra alternativa.

- Acha que os colaboradores têm aplicado mudanças nos seus comportamentos de forma a seguirem as estratégias indicadas pela empresa, prevenirem assim o contágio e manterem as suas funções?

Sim, acho que as pessoas todas no geral estão mais cuidadosas, a lavarem as mãos, uso de máscara e tudo isso. Portanto eu diria que sim, todas as pessoas estão a tomar as precauções. E acho que todos conseguiram cumprir os objetivos que lhes foram colocados.

- Para além das estratégias já mencionadas ao longo da entrevista, há mais alguma medida adicional que a empresa tenha decidido implementar e que gostasse de mencionar?

Que eu me lembro acho que foi tudo (risos).

Não tendo mais questões, dou então por terminada a entrevista. Vou a seguir enviar-lhe por email o link do questionário disponível a preencher por si assim que tiver possibilidade para o fazer, e gostaria ainda de lhe pedir que o divulgasse internamente a alguns colaboradores da sua empresa que possam também participar no estudo.

Mais uma vez, agradeço muito a sua participação, e estou disponível para esclarecer eventuais dúvidas ou para acrescentar alguma informação que, entretanto, lhe possa surgir. Obrigada.