Relançar Portugal

Abril 2020

pwc

pwc.pt

“Na história, já houve tantas epidemias como guerras e, mesmo assim, ambas apanham sempre as pessoas desprevenidas.”

Albert Camus - A Peste

A pandemia do novo coronavírus coloca-nos desafios como os que há muito não tínhamos de enfrentar. Quase todos os países do mundo fecharam as suas fronteiras para controlar a propagação do vírus. Portugal, seguindo esta tendência, impôs medidas de distanciamento social que têm permitido controlar o ritmo de contágio: a curva de infeção está progressivamente a estabilizar, pelo que, após semanas de restrições, coloca-se a questão de como poderemos prosseguir a partir daqui. Quando é que iremos recomeçar? Como podemos relançar a economia? Poderá o convívio social ser progressivamente permitido ou estamos ainda longe de tal ser possível? E de que forma o conseguiremos fazer sem desencadear uma segunda vaga da pandemia? As respostas a estas questões envolvem considerações de extrema complexidade. É por isso que o regresso de Portugal à normalidade deve ser levado a cabo com prudência, exigindo reflexão e preparação prévia.

A principal prioridade continua a ser a proteção da saúde da população. O presente documento procura contribuir para esta importante discussão, apresentando um conjunto de propostas concretas nesse sentido.

Uma coisa é certa: a saída tem de ser coordenada e seguir uma estratégia de saída universal. Para tal, devem ser cumpridas as condições fundamentais: o declínio do número de casos ativos, um número adequado de camas de cuidados intensivos e uma suficiente capacidade de executar testes, bem como a disponibilidade de ferramentas digitais. Estas decisões são tomadas por políticos, que deverão ter em consideração os riscos sanitários e socioeconómicos.

O setor empresarial pode e deve apresentar a sua visão e fornecer orientações sobre quais as medidas que considera exequíveis e adequadas seguir. Neste documento, serão apresentadas algumas considerações que pretende contribuir para o relançamento de Portugal.

Valerá a pena verificar as realidades de outros países, especialmente daqueles que também se encontram na fase de saída controlada ou a planeá-la. Devido às diferenças demográficas e económicas, bem como aos diferentes padrões da pandemia, não será possível derivar recomendações gerais, contudo será possível contribuir com sugestões para futuras decisões em Portugal: por exemplo, países como a China ou a Coreia do Sul, tentam controlar a propagação através das chamadas medidas "*Hammer & Dance"* onde são tomadas, imediatamente, fortes medidas de controlo, que duram pouco tempo, para reduzir o pico de infeções e salvar milhões de vidas.

Estes países dependem principalmente do controlo digital dos indivíduos, por exemplo para o acompanhamento e rastreio dos contactos pessoais através de App. Tais medidas estão sujeitas a grandes obstáculos na Europa devido às leis de proteção de dados e de propriedade. Outros países, como a Suécia ou Singapura, seguiram inicialmente uma linha mais moderada antes de se aperceberem que isso não era suficiente; agora sentem-se obrigados a tomar medidas mais drásticas.

Apresenta-se abaixo uma seleção de estratégias e medidas adotadas por outros países:

	Estratégias de teste e rastreio	Procedimento de confinamento e estratégias para o regresso	Assuntos económicos e financeiros
Espanha	Desenvolvimento de **testes sanguíneos que verificam a existência de anticorpos** na população. Serão, pelo menos, selecionadas 60.000 pessoas aleatoriamente em todo o país para serem testadas e determinar quantas têm os anticorpos que as podem tornar imunes à doença.	A partir de 4 de maio serão introduzidas medidas que aliviam o confinamento social de forma progressiva, como **passeios em família** e **abertura de pequenos espaços mediante marcação prévia para atendimento individual**. Numa fase posterior, as atividades sociais, como as reuniões em casa, serão permitidas, embora as condições ainda não tenham sido determinadas.	O Estado concede garantias orçamentais até **100 mil milhões de euros às empresas e aos trabalhadores por conta própria*.** **Rendimento mínimo garantido, de cerca de 500 euros aos indivíduos e famílias mais carenciados,** que se espera vir a ser oficialmente legislado em maio.
França	No fim do confinamento, o governo pretende realizar **pelo menos 700.000 testes por semana,** testando atualmente cerca de 200,000 por semana**.**	A partir de 11 de maio as escolas irão abrir e as empresas **têm a liberdade para retomar as operações** Os restaurantes, cafés e **praias irão permanecer fechados** até junho e os desportos profissionais até Setembro.	**Apoio aos salários dos trabalhadores** ao abrigo do regime de horário reduzido. **Apoio financeiro direto** às microempresas, profissões liberais e trabalhadores independentes afetados. **Alocação adicional para investimentos de capital ou nacionalizações de empresas** em dificuldade.
Dinamarca	Vai **testar qualquer pessoa com sintomas respiratórios para a deteção da COVID-19**, com o país a instalar centros de testes em tendas em várias cidades.	As **escolas primárias** já reabriram no país, juntamente com algumas lojas.	O **Estado compensa** até a um limite de **90% do ordenado**
Coreia do Sul	Aproximadamente 7.000 testes por dia.	**Restrições** nas lojas, restaurantes, ginásios, escolas e serviços religiosos **foram flexibilizadas.** **Anúncios** regulares nos espaços públicos: apelo ao **distanciamento social** e utilização de **máscaras faciais.** **Apoio sanitário** para a reabertura de PME que encerraram devido à exposição a doentes infetados. **Incentivos** para o comércio online.	**Subsídios de rendimento** para pessoas em **quarentena.** **Redução temporária da carga fiscal** para as transações **sem contacto.** **Empréstimos e garantias** para o funcionamento das empresas e apoio aos salários e às rendas dos pequenos comerciantes.
República Popular da China	Elevado volume de testes **Controlo abrangente** efetuado através do smartphone e **perfil de saúde** (*health score*). **Investimento na prevenção e controlo** da epidemia.	**Restrições de acesso** com base nos **controlos de saúde.**	Apoio específico do Governo a vários setores especialmente tecnologia, PME. **Injeção de liquidez no sistema bancário** através de operações de mercado aberto.

Para Portugal, recomendamos uma estratégia de saída adaptada aos principais riscos, que atenue e ajuste gradualmente, de forma dinâmica, as restrições impostas. Ao mesmo tempo, consideramos crucial abandonar a fase de restrições gerais o mais rapidamente possível, a fim de evitar um aumento adicional dos prejuízos económicos.

Para se considerar uma abordagem dinâmica, deverão ser colocadas três questões:

- Qual a relevância do setor económico respetivo, incluindo as empresas, instituições e infraestruturas, para o ciclo económico e para a sociedade?
- Podem ser aplicadas medidas de proteção, de higienização e de realização de testes? Poderão ser mantidos os requisitos de distanciamento?
- É possível utilizar soluções digitais para o seguimento de contactos (as chamadas "*corona apps*") sem violar a proteção de dados e os direitos individuais?

Consideramos que as medidas devem ser primeiro flexibilizadas nos setores que são particularmente críticos e relevantes e nos quais, ao mesmo tempo, é possível uma proteção eficaz e a intensidade de contacto é reduzida.

Para garantir isso, são necessárias, o mais rapidamente possível, orientações claras e uniformes acerca das distâncias mínimas, testes, rastreio de contactos através de aplicações e algumas outras questões.

As decisões a este respeito devem ser tomadas pelos responsáveis, a nível nacional e local, bem como pela União Europeia. Não pretendemos assim estas estar a antecipar decisões, mas apenas levantar alguns temas para reflexão.

Sumário executivo

Classificámos as nossas perspetivas de acordo com cinco principais áreas de ação, que apresentamos de uma forma concisa abaixo. São dirigidas principalmente, mas não exclusivamente, aos representantes do Governo ou a representantes da economia (comunidade empresarial), estando também assinaladas como tal. Sempre que esta distinção não foi possível ou não fez sentido, foram ambos igualmente abordados.

Economia e Finanças

Perspetivas - Governo	Perspetivas - Comunidade empresarial
1. Permitir um maior acesso (e mais facilitado) a liquidez para as empresas em dificuldades 2. Orientar as empresas para o regresso às operações, o mais rapidamente possível 3. Consciencialização *top-down* da situação, para a recuperação da economia portuguesa 4. Estimulação orientada da procura através de programas públicos 5. Expansão da oferta de soluções digitais para melhor interação entre a administração pública e as empresas 6. Criação de um programa de *upskilling* digital para dar resposta às exigências da economia digital para a administração pública, IEFP e empresas privadas	1. Preparação das cadeias de abastecimento e dos fornecedores para o reinício de atividades 2. Definir medidas de saúde e segurança no trabalho nas empresas e criar estruturas médicas internas 3. Estruturar, formalizar e reforçar a comunicação interna de crise na empresa e expandir a cooperação digital 4. Repensar e adaptar o "*modus operandi*" para trabalhar em conjunto e interagir com os clientes 5. Implementação de plataformas digitais de aprendizagem e transferência do conhecimento e aceleração da transformação digital dos processos 6. Manter e reforçar a lealdade dos clientes através de medidas de reforço da sua confiança 7. Aumentar o número de pagamentos sem dinheiro (*contactless*) nas áreas de restauração, retalho e transportes 8. Incentivar modelos contratuais e horários mais flexíveis 9. Definir opções flexíveis para as licenças parentais

Relações Internacionais e Segurança

Perspetivas - Governo	Perspetivas - Comunidade empresarial
1. Apoiar o relançamento do comércio internacional, financeira e administrativamente 2. Reforçar a soberania europeia em setores críticos da Economia 3. Assegurar a liberdade de movimentação e coordenar a aquisição de vestuário de proteção, em toda a Europa 4. Reforçar as capacidades nacionais em matérias de cibersegurança 5. Alavancar as medidas da UE para melhorar o controlo de catástrofes e proteção civil 6. Dar sinais visíveis de solidariedade internacional através de alianças e no apoio aos países em desenvolvimento	1. Reduzir riscos de incumprimento ao longo das cadeias de valor internacionais 2. Reforçar a cibersegurança nas empresas 3. Estabelecer políticas de segurança

Infraestruturas

Perspetivas

1. Gestão inteligente das capacidades em estreita cooperação entre o Governo e a indústria
2. Desenvolver e promover alternativas que endireitem os serviços de infraestruturas centrais
3. Definir uma infraestrutura de teste e de controlo, em larga escala, em espaços públicos
4. Definir medidas de proteção e higiene em espaços públicos

Sociedade e vida social

Perspetivas

1. Promover uma convivência resistente à pandemia
2. Facilitar as restrições de forma faseada, coerente e controlada, a nível nacional e regional
3. Reforçar a transparência na coabitação diária

Educação

Perspetivas

1. Reabertura faseada do ensino
2. Aumentar o ensino à distância e os formatos *online* adequados garantindo que estão disponíveis a curto prazo
3. Desenvolver um conceito do novo coronavírus para as instituições de ensino

Perspetivas para os domínios de ação

Economia e Finanças

A pandemia do novo coronavírus (COVID-19) traz graves consequências económicas e financeiras para Portugal. As perspetivas vão desde cenários em "V", com recuperação relativamente rápida, até um "longo U", com uma recessão mais prolongada. Dada a incerteza sobre o futuro, a amplitude das previsões para a variação do PIB em 2020 é elevada. Segundo o Banco de Portugal (que previa, no contexto anterior à pandemia, um crescimento do PIB de 1,7%), o PIB irá descer entre os 3,7% e os 5,7%, se considerado o cenário mais adverso.

Entidades internacionais como a Agência Fitch, a Oxford Economics e o FMI, prevêem contrações do PIB nacional para 2020 em 3,9%, 5,8% e 8%, respetivamente.
Até ao momento, o impacto financeiro da pandemia é já bastante visível. Segundo o último relatório publicado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) e pelo Banco de Portugal (BdP), 83% das empresas portuguesas mantêm-se em funcionamento, sendo que 16% se encontram temporariamente encerradas e 1% fechou portas definitivamente (1). 80% das empresas em funcionamento ou temporariamente encerradas indicam ter ocorrido uma diminuição do seu volume de negócios e em 39% esta redução foi superior a 50%.

Os efeitos das medidas restritivas de prevenção da COVID-19, embora tenha um impacto muito forte em toda a economia, têm-se sentido de forma particularmente intensa na intensa nos setores de alojamento e restauração. De acordo com o mesmo relatório (1), do total de inquiridos, as empresas destes setores são as que apresentam maior taxa de encerramento temporário ou definitivo (59%). Neste setor, a redução do volume de negócios abrange 96% das empresas, sendo a falta de clientes/reservas o principal motivo apresentado.

A introdução das medidas de contenção que obrigou à suspensão ou redução das atividades económicas proporcionou que muitas empresas (54%) optassem por recorrer ao regime de *layoff* simplificado - 47% das empresas com perfil exportador e 57% das restantes (1).
Adicionalmente, a suspensão da produção de bens e serviços, conjugada com a abrupta quebra da procura, contribuíram para que o desemprego verificado em março fosse superior ao do mês anterior em 8,9% - com cerca de 344 mil pessoas inscritas nos centros de emprego. Este é um primeiro retrato do impacto da pandemia no mercado de trabalho, mas certamente não representa ainda a realidade.

De forma a que a população não se encontre em situações de elevada vulnerabilidade financeira como a que atualmente vivemos (tal como durante a crise financeira anterior), deverá haver iniciativas de concessão de benefícios fiscais para incentivar a poupança. Portugal apresenta uma das mais baixas taxas de poupança de toda a Europa, o que ameaça a sustentabilidade financeira das famílias.

Estando a generalidade das atividades económicas suspensas, as empresas atravessam de momento um período conturbado, sobretudo no que toca ao equilíbrio financeiro. O número de empresas portuguesas a recorrer às medidas disponibilizadas pelo Governo tem vindo a aumentar progressivamente, situando-se entre os 48% e os 59%. A medida mais adotada foi a da suspensão do pagamento de impostos (13%), seguida da moratória ao pagamento de juros e capital de crédito (10%).

Quanto às exportações, segundo dados do INE, estas sofreram, em fevereiro (excluindo combustíveis e lubrificantes), quebras de 1,1% face ao período homólogo (2). Esta queda poderá ter sido provocada pelo encerramento das fronteiras dos principais parceiros comerciais, como medida de contenção da pandemia, e deverá manter-se esta tendência durante os próximos meses. Para apoiar estas empresas, em adição às medidas governamentais, verifica-se uma necessidade de reforço de garantias no que respeita aos seguros de crédito, cujas coberturas têm sofrido restrições devido a esta crise.

Face à forte dependência da importação de bens críticos, alguns países procurarão reformular as suas atividades para um reforço da produção internamente. Esta capacidade interna de uma maior resposta à procura deixará os países menos vulneráveis em contextos similares que, tendencialmente, vão surgir no futuro.

Assim, o Estado deve apoiar a economia, de uma forma sustentável e coerente, para que as empresas, especialmente as mais pequenas e que normalmente têm pouco capital próprio, não se tornem sobreendividadas, através dos programas de assistência ao crédito, e se tornem insolventes. Para isso é necessária liquidez adequada. Por um lado, isto significa ter uma compensação pela perda de rendimentos causada pelas atuais restrições e, por outro lado, contrariar as tendências de deflação, decorrentes de uma procura mais reduzida e do aumento do trabalho parcial e desemprego.

(1) BdP, INE (2020) *Inquérito Rápido e Excecional às Empresas – COVID-19 Semana de 20 a 24 de abril de 2020*
(2) INE (2020) *Estatísticas do Comércio Internacional - Fevereiro 2020*

Perspetivas - Governo

1. Maior e mais fácil acesso à liquidez para as empresas em dificuldades

Para além de aumentar as garantias para empréstimos bancários com garantias do Estado, até 100%, é necessário prolongar, muito para além deste ano de 2020, as medidas já implementadas para diferimento do pagamento de impostos (retenções na fonte de IRS e IRC, pagamentos antecipados de IRC, IVA e Imposto do Selo) e de contribuições sociais. O ajustamento dos prazos de pagamentos de impostos e contribuições sociais, bem como o cumprimento de obrigações fiscais e parafiscais, deve com urgência prever pelo menos os 3º e 4º trimestres de 2020 e, idealmente, o 1º semestre de 2021, mantendo-se a regra da não liquidação de juros por atrasos no pagamento, ou de aplicação de quaisquer coimas. Adicionalmente, é fundamental complementar as medidas já implementadas com outras medidas que, além de visarem aumentar a liquidez das empresas, promovam e apoiem efetivamente o investimento produtivo nos setores fundamentais da economia, e promovam efetivamente a criação e manutenção do emprego. São desejáveis medidas, ainda que de caráter temporário, como a redução das taxas do IRC, da Derrama Estadual e das tributações autónomas, assim como uma redução ou mesmo a suspensão das contribuições especiais, que beneficiem não só as PME mas também alargadas às grandes empresas, cujo esforço participativo na economia e papel fundamental na manutenção do emprego deve ser reconhecido. O alívio fiscal obtido com outras medidas, como a dispensa do 2º pagamento por conta de IRC, nos termos já previstos para o 3.º pagamento por conta, o aumento do período de reporte dos prejuízos fiscais (atualmente, 5 anos) e o aumento da rapidez no processamento de reembolsos de IVA, são medidas cuja implementação a curto prazo deve ser considerada.

Adicionalmente, a criação imediata de incentivos fiscais à criação e manutenção de emprego, e, em especial, a criação de incentivos no setor do turismo, complementarão um quadro de medidas legislativas extraordinárias e temporárias que contribuirá para ultrapassar, a médio e longo prazo, os impactos negativos causados pela pandemia. As agências de financiamento estatais responsáveis devem reagir rapidamente a esta situação e garantir que os fundos chegam efetivamente aos beneficiários certos, o que pode ser feito através de rotinas de verificação e controlo apoiadas digitalmente (por exemplo, no que diz respeito a necessidades específicas, à validade dos registos, a uma ligação entre a empresa, o gestor e a conta da empresa ou no que diz respeito a uma eventual insolvência). Isto permite verificar os critérios de elegibilidade de forma transparente e atribuir os fundos às empresas e negócios com um modelo empresarial comprovadamente funcional antes da pandemia ou onde o nível pré-crise não possa ser alcançado num futuro previsível devido aos efeitos de substituição.

No entanto, estas alocações não serão suficientes a uma escala maior para apoiar, de uma forma sustentável, setores como os do retalho, restauração ou turismo e para evitar que o comércio local desapareça. Neste contexto, serão necessários programas adicionais de liquidez e subsídios, em conjugação com outros ajustamentos jurídicos (por exemplo, legislação em matéria de insolvências).

2. Orientar as empresas no sentido de encontrarem, o mais rapidamente possível, o seu caminho de regresso à operação pós-crise

Isto exige orientações claras. Para tornar esta situação o mais simples possível para as empresas, o Governo deve ter orientações uniformes. Estas devem abranger tanto a saúde e a segurança no trabalho nas empresas (por exemplo, proteção dos grupos de risco) como os requisitos de abertura ao público das áreas de venda (por exemplo, regulamentação em matéria de distanciamento, horários de abertura específicos para os grupos de risco e normas de higiene, como a obrigação do uso de máscaras de proteção).

Além disso, deve haver um calendário prévio de regresso gradual, para que as empresas e as suas infraestruturas possam preparar-se para os futuros ajustamentos. Isto inclui também a forma como a proteção contra infecções pode ser efetivamente garantida e como lidar com novas infecções (por exemplo, notificação às autoridades sanitárias, papel dos médicos das empresas, etc.).

As instituições adequadas (autoridades sanitárias e de certificação, etc.) devem ser mandatadas, a curto prazo, para controlar as medidas. Embora estejam a ser preparadas orientações para um reinício faseado, é também importante questionar criticamente a resiliência de cada empresa, para que esteja devidamente preparada para gerir uma eventual segunda vaga do vírus.

3. Estabelecer uma consciência da situação, numa lógica *top-down*, para o relançamento da economia portuguesa

O relançamento deverá ser baseado em vários critérios, como a criticidade sistémica, os centros regionais de infecção, os indicadores psicológicos e sociais ou a dependência das cadeias de valor e de abastecimento, devendo ainda ter em conta alguns objetivos mais conflituosos. Num futuro previsível, as medidas de proteção e um abrandamento gradual das restrições deverão ser aplicadas simultaneamente. Só através de um acompanhamento rigoroso será possível reagir a novos surtos, de forma rápida e ágil. No entanto, a qualidade dos dados epidemiológicos subjacentes exige melhorias sustentadas, especialmente na recolha dos dados dos testes, embora estes dificilmente sejam viáveis a curto prazo. Para gerir este relançamento da economia, com base nesses critérios de uma forma abrangente e ordenada, é necessária uma avaliação holística (digital) da situação. Para o efeito, deveria ser criado, a curto prazo, um conselho de especialistas, composto por representantes do Governo e das empresas, que acompanharia o processo de reinício de uma forma transparente e que estaria em estreita relação com instituições governamentais, câmaras e associações (associações municipais, cidades, etc; Câmaras de Indústria e Comércio; outras associações conexas, etc.).

4. Estimulação orientada da procura através de programas e iniciativas públicos

A procura deverá ser estimulada, a curto prazo, através de incentivos financeiros específicos ou através de programas de promoção do trabalho remoto (por exemplo, através da redução do IVA sobre as infraestruturas informáticas e as ligações à Internet, através de taxas de imposto fixas para atividades em trabalho remoto ou através de pontos de carregamento gratuítos, no caso de carros elétricos.

Isto inclui também a expansão da infraestrutura de banda larga, em regiões estruturalmente mais débeis, a fim de criar as condições para um eficiente trabalho remoto.
Caso estes programas não surtam efeito, Portugal corre o risco de não gerar uma procura suficiente quando a economia retomar, transferindo assim as decisões de consumo para o futuro, apesar de uma eventual queda dos preços.

Nos setores do comércio a retalho e da restauração, as medidas (subsídios à depreciação sazonal, às rendas, etc.) deverão produzir efeitos rapidamente, para que o comércio local das pequenas e médias cidades não percam a sua atratividade e não corram o risco de se tornarem completamente "órfãos". Os municípios desempenham aqui um papel relevante no apoio a este reinício, uma vez que as empresas e os negócios são, frequentemente, demasiado pequenos para aplicarem eles próprios as medidas (sistema de notificação, controlo de infecções, etc.).

5. Expansão rápida das soluções digitais para a interação entre o Estado e as empresas

Os procedimentos burocráticos demorados, ainda com verificações manuais, devem ser rapidamente substituídos digitalmente para que as empresas e, em alguns casos, os próprios trabalhadores possam lidar mais facilmente com atos administrativos repetitivos (como p.e. candidaturas a subsídios de curto prazo para trabalho parcial, etc.). Já existem várias soluções no mercado, como por exemplo, automação de processos robóticos (RPA), "*chat bots*", assistentes digitais, vídeochamadas, etc.), que devem ser implementadas o mais rapidamente possível.

Todos os mecanismos e programas de financiamento à economia e às empresas devem apostar, por um lado, numa experiência de utilização orientada às necessidades dos vários segmentos e dos vários setores, com introdução de inteligência artificial que permita costumizar o tipo de informação solicitada e o cruzamento com fontes de dados oficiais e a monitorização do alcance e impacto dos apoios disponibilizados.

6. Criação de um programa de *upskilling* digital para dar resposta às exigências da economia digital, para administração pública, IEFP e empresas privadas

Deverão ser criados programas de *upskilling* digital que respondam no curto prazo às necessidades das organizações de trabalhar de forma mais digital

Deverão igualmente ser estruturados *Digital Skills Asssessments* de forma rápida e objectiva por forma a garantir um nível de adoção acelerado.

Garantir a literacia digital, da responsabilidade do IEFP, pela disponibilização de meios e de ações formativas e conteúdos que abranjam toda a comunidade e aproveitar o processo de aprendizagem do Projeto “Telescola” e otimizar este conceito para o Projeto “Teleformação” que deverá ter como principal promotor o IEFP.

Perspetivas – Comunidade empresarial

1. Preparar as cadeias de abastecimento e a carteira de fornecedores para o reinício

As cadeias de abastecimento da indústria transformadora devem ser testadas e preparadas para recomeçar numa fase inicial, em período experimental. Além disso, é necessária uma visão global atualizada de todos os fornecedores e cadeias de abastecimento, a fim de se poder reagir melhor às mudanças a curto prazo. Os processos existentes de constituição de existências de bens críticos devem ser elaborados de modo a facilitar a resolução de eventuais novas perturbações. Avaliar a resiliência das cadeias de valor, bem como das cadeias de abastecimento obrigando a testes de esforço (*stress tests*) obrigatórios, poderá tornar-se uma componente fundamental dos futuros modelos empresariais. É igualmente imperativo apostar fortemente numa melhoria da qualidade e da relevância da informação disponível, introduzindo *dashboards* de informação crítica e modelos analíticos avançados que permitam trabalhar em cenários.

2. Definir medidas de segurança no trabalho nas empresas e criar estruturas médicas internas

É essencial adaptar as medidas de segurança no trabalho à pandemia da COVID-19. Isso envolve controlos de acesso para limitar o número de pessoas num edifício, deteção obrigatória da febre, controlo das taxas de ocupação de espaços ou a utilização de aplicações de saúde nos telemóveis da empresa, para proteger, o melhor possível, as equipas e os clientes, especialmente os de grupos de risco. Além disso, deverão ser criadas instalações de isolamento nas empresas, para que os funcionários possam ser fisicamente separados dos restantes, se necessário. As empresas poderão também criar capacidades de execução de testes para determinar se alguém está infetado ou se já desenvolveu imunidade. Isto requer estruturas médicas adequadas na empresa, que devem ser criadas, caso ainda não estejam em funcionamento. Responsabilidades claras e pessoas de contacto dedicadas serão particularmente relevantes na saúde e segurança no trabalho, uma vez que são responsáveis por oferecer cuidados médicos onde estes são necessários, por exemplo, no refeitório, no "open space", em salas de videoconferência ou na fábrica.

3. Estruturar, formalizar e reforçar a comunicação interna de crise na empresa e aumentar a cooperação digital

À semelhança do referido a nível governamental, as empresas também necessitam de “equipas COVID-19”, capazes de assegurar uma transparente comunicação, empresarial e de crise, utilizando para o efeito canais analógicos (por exemplo, painéis de aviso) ou digitais. Na maioria das empresas já existe um sistema de monitorização e comunicação dos principais números, infecções e nível de imunidade.

Para simplificar esta situação, as aplicações *smartphone* podem ser adaptadas e introduzidas especificamente para a empresa, recolhendo dados, mensagens e ajudando e alertando (ver ponto ‘Sociedade’).

Ao mesmo tempo, é necessário traçar um quadro global, no que se refere a licenças por doença, planos de substituição, flexibilização do trabalho operacional, mas também prestar atenção à forma como os grupos de risco são tratados ou se os requisitos de capital circulante são cumpridos. Tudo isto constitui a base para um reinício coordenado, uma vez que os cuidados e a proteção da saúde dos trabalhadores são a principal prioridade. Aqui, as equipas de gestão de crises, lideradas pelo CEO, devem assumir o controlo.

Muitas empresas já fizeram o exercício de avaliar o seu trabalho relativamente ao que deve ser feito localmente e onde são possíveis as soluções remotas. Este processo deve continuar, mesmo após as medidas de restrição terem sido flexibilizadas. Para tal, cooperação digital deverá ser alargada, por exemplo, em espaços virtuais ou nas infraestruturas de suporte (informática, acessos remotos, VPN/rede) e especificamente promovidas (por exemplo, através de incentivos fiscais). Nas últimas semanas, muitos colaboradores passaram por uma curva de aprendizagem acentuada na utilização de meios digitais. Esta evolução deve ser ainda mais estimulada através de formação e cursos online. A experiência mostra que as equipas aceitam melhor os cursos de formação online quando estes são diretamente adaptados à sua função e papel na empresa.

4. Repensar e adaptar as equipas de trabalho e a interação com os clientes

Quando a presença física é necessária, os ajustamentos são inevitáveis. Muitas empresas já estão a trabalhar intensamente em alterações de curto prazo. No que diz respeito, por exemplo (1) às infraestruturas. Os locais de trabalho, as salas, os refeitórios, as salas de conferência, etc., têm de ser redesenhados, para que a distância definida possa ser mantida. Tratam-se de (2) conceitos de escalonamento de pessoal, para que possam haver menos pessoas numa sala ao mesmo tempo, como a utilização rotativa dos espaços no escritório ou a aglomeração de funcionários (equipa A, equipa B). O tema do trabalho em casa está novamente no topo da agenda: no entanto, o escritório em casa influencia fortemente a cultura empresarial e deve ser acompanhado em paralelo e com um elevado grau de integração. Os modelos de pausa virtuais, atividades de lazer online e programas desportivos devem tornar-se parte integrante da cultura da empresa. Já houve grandes mudanças na interação com os clientes (3). Mesmo que as restrições sejam gradualmente flexibilizadas, manter-se-ão por muito tempo. Isto aplica-se, por exemplo, à densidade de visitantes nas lojas (Áustria: reabertura com um max. de 400 m2 de área de loja, um cliente por cada 20 m2 e controlos de entradas), o uso recomendado ou, se for caso disso, o uso obrigatório de máscaras, a disponibilização de instalações de desinfecção, maiores distâncias nas zonas de restauração ou o aumento da oferta de "take away".

Estas medidas são absolutamente necessárias para permitir que o comércio a retalho e a restauração reiniciem gradualmente as suas atividades comerciais e para prevenir ou absorver crises existenciais de alguns setores. É necessário assim desenvolver procedimentos, à medida e específicos, para cada setor, especialmente nas micro e pequenas empresas (por exemplo, salões de cabeleireiro versus comércio a retalho). Os eventos, em larga escala, são também parte integrante da nossa vida. Mesmo que provavelmente não possam ser realizados durante, pelo menos, os próximos dois meses, os organizadores devem considerar já quais os conceitos que poderiam ser aplicados, tendo em conta o princípio da "distância social", quais os canais digitais recomendados como substitutos e o que é necessário para garantir para o mais elevado nível de segurança para os visitantes.
(ver também Sociedade e Convivência).

5. Implementação de plataformas digitais de aprendizagem e transferência do conhecimento e aceleração da transformação digital dos processos

É necessário que se proceda à conversão dos planos de aprendizagem e transferência de conhecimento para plataformas digitais existentes no mercado.
Adicionalmente, deve ser feita uma alteração do conceito de academias de formação para que seja possível uma disponibilização permanente de conteúdos, promovendo a responsabilização do processo de aprendizagem e de disseminação do conhecimento.

Este processo irá dotar o Capital Humano do conhecimento necessário para a integração e adaptação das mudanças associadas à transformação dos processos organizacionais.

6. Manter e reforçar a lealdade dos clientes através de medidas de reforço da confiança

Mais do que nunca, as perspetivas dos clientes estão a tornar-se o foco da atividade empresarial, especialmente quando se trata de estimular a procura, a curto prazo, para compensar a atual falta de consumo. Isto deve-se a uma já estudada mudança de comportamentos por parte dos consumidores. Poderá levar anos a inverter esta situação (por exemplo, diminuição das viagens de longa distância, diminuição da procura de concertos, eventos, etc.). Será necessária criatividade, pois é importante manter a lealdade e a confiança dos clientes mesmo em condições adversas. Neste contexto, é fundamental acentuar a experimentação digital, tornando-a adopção digital, quer na eficiência interna das operações quer na presença e relacionamento externo com parceiros, fornecedores e clientes. Para as empresas do setor da restauração, por exemplo, gravemente afetadas, são recomendadas parcerias com empresas de distribuição online e/ou a priorização dos grupos de risco, com base em aplicações móveis, bem como a presença em plataformas digitais de *e-commerce*.

7. Estabelecer um maior número de pagamentos sem dinheiro/*contactless* na restauração, retalho e transportes

Deverão ser promovidas as operações de pagamento sem numerário e sem contacto, nomeadamente através de uma maior comodidade de pagamento (por exemplo, aumento do limite autorizado de pagamentos *contactless*), confirmação simplificada do pagamento (enfraquecimento do requisito de dupla autenticação previsto na DSP2), incentivos à aceitação de pagamentos através de cartão (p.e. vantagens temporárias no IVA), obrigatoriedade de se efetuarem os pagamentos sem recurso a numerário (ou, pelo menos, o fim da discriminação contra o numerário como única forma de pagamento) e outras opções de pagamentos sem numerário fora das situações básicas de abastecimento (por exemplo, máquinas de snacks).

Paralelamente, o setor bancário poderia ainda apoiar, informando, ativa e especificamente, os seus clientes, acerca dos seus serviços online, as ferramentas de controlo e gestão das despesas, bem como sobre os mais modernos procedimentos de pagamento, especialmente aqueles que até aqui tinham tido poucos utilizados.

8. Criar incentivos para modelos contratuais flexíveis e de tempo de trabalho

Como é provável que o reinício seja gradual e por fases progressivas, dever-se-ão ter em conta as interações entre os diferentes setores e áreas da sociedade. Face ao fecho das escolas e que, pelo menos em parte, continuarão possivelmente a estar fechadas durante mais tempo do que os setores individuais, os trabalhadores com filhos continuam a necessitar de modelos laborais mais flexíveis. Isto é também verdade no caso de novas infecções, turmas inteiras podem ter de ser enviadas de novo para quarentena. Esta é portanto uma oportunidade de mercado para quem queira oferecer estes tipos de serviços, modernos e flexíveis, e permitirá terá um avanço face à concorrência pelos na captação dos melhores talentos.

9. Flexibilizar as opções de cuidados infantis

A reconciliação da família e da carreira assumiu uma nova urgência com a pandemia da COVID-19.
Os empregadores que oferecem os modelos mais adequados não só estão melhor preparados para a fase de reinício, como também serão os mais atrativos face aos seus concorrentes. Para além da possibilidade de trabalhar remotamente a partir de casa, inclui serviços de cuidados em centros de dia próprios e outros programas de apoio às famílias. Esta é portanto uma oportunidade de mercado para quem queira oferecer estes tipos de serviços, modernos e flexíveis, e permitirá ter um avanço face à concorrência pelos melhores talentos.

Relações Internacionais e Segurança

Quando comparada com desafios anteriores, como a crise financeira mundial, a pandemia da COVID-19 é considerada um "choque simétrico", pois afeta todos os países e setores. A propagação e a progressão dependem das ligações internacionais (especialmente os fluxos comerciais e de turismo), das condições nacionais (especialmente dos sistemas de saúde e das infraestruturas) e da seleção e aplicação efetiva das medidas governamentais.
Estas incluem frequentemente restrições nas viagens, que têm um forte impacto no setor do turismo. Na Europa, por exemplo, a organização internacional da aviação Eurocontrol, estima que o tráfego aéreo tenha caído 90%. Na Península Ibérica, esta descida foi de 97%. Também o comércio (internacional) está a diminuir, não só devido ao encerramento de lojas e à queda maciça da procura, mas também devido a restrições às importações e exportações internacionais. As filas de camiões em algumas fronteiras são uma impressionante prova disso mesmo.

O potencial declínio do comércio mundial, de até um terço (pior cenário) previsto pela Organização Mundial do Comércio (OMC), poderá vir a ser uma situação crítica para a economia portuguesa. Ainda se considera possível uma recuperação rápida, contudo, as medidas devem ser coordenadas a nível multilateral.

Algumas empresas, na China, já regressaram aos seus níveis de produção pré-pandémicos, no entanto, existem, frequentemente, falta de clientes internacionais para os produtos e alguns retalhistas só sobreviverão à crise num estado debilitado, se é que sobreviverão de todo.

As cadeias de abastecimento globais e as proibições de exportação revelaram dependências críticas em muitas áreas. A escassez de vestuário de proteção é uma prova, bem como a segurança limitada e a falta de conformidade com o regulamento geral de proteção de dados (RGPD) para algumas aplicações digitais.

Mesmo os países interligados entre si têm dificuldades com a cooperação transfronteiriça.
O panorama geral caracteriza-se por encerramentos de fronteiras, proibições de entrada, medidas nacionais descoordenadas e, por vezes, atribuição de culpa a outros países. Muitos países demoraram demasiado tempo a reconhecer a pandemia como tal.
As organizações internacionais também perderam algum tempo precioso antes de serem adotadas abordagens e iniciativas comuns. Na maior parte dos casos, a visão nacional continua a dominar. Em contrapartida, a China tem, cada vez mais, demonstrado uma atividade que desafia o nosso sistema ocidental: desde os encerramentos completos, até à rápida construção de hospitais de campanha. Estes exemplos contrastam com o heterogéneo mundo ocidental, que parece tudo menos unido.

Numa ótica mais digital, as mudanças no modo de vida para o mundo virtual, resulta num aumento significativo da utilização dos meios de comunicação online e pode conduzir a um aumento do potencial de danos causados pela cibercriminalidade, incluindo o comércio ilegal, ataques de *phishing* e algumas campanhas de desinformação.

Perspetivas - Governo

1. Apoiar financeira e administrativamente o relançamento do comércio internacional

Para restabelecer a confiança e relançar as cadeias de produção mundiais, especialmente entre as pequenas e médias empresas, as garantias de crédito à exportação poderiam ser prorrogadas por um período limitado.
Em termos administrativos, as interrupções do transporte de mercadorias nas fronteiras deveriam ser minimizadas. Isto pode ser conseguido, por exemplo, através da disponibilização de vias exclusivas ou através da flexibilização das proibições de circulação. Para além disso, os controlos fronteiriços com países com estratégias de testes semelhantes e uma reduzida taxa de propagação do vírus devem ser gradualmente suprimidos.

2. Reforçar a soberania europeia em setores críticos

Esta pandemia demonstrou que a Europa deveria reforçar a sua soberania em alguns domínios. Por exemplo, existe uma falta de capacidade para produzir vestuário de proteção e material médico básico. Consequentemente, existe uma dependência considerável dos mercados asiáticos, que, atualmente, necessitam dos seus próprios produtos e já não os fornecem em quantidades suficientes. Outro domínio de ação poderia ser a criação de normas compatíveis com o RGPD, abertas e seguras para soluções de colaboração digital. Tudo isto exige um processo, moderado pela União Europeia, para (1) definir setores críticos com base em critérios uniformes (por exemplo, abastecimento a partir de várias localizações essenciais em países terceiros fora da UE) e para identificar outras eventuais dificuldades ou obstáculos durante a pandemia. Além disso, é necessário (2) especificar as medidas a tomar para alcançar um certo nível de soberania, em cada setor crítico.

3. Assegurar a liberdade de circulação e coordenar a aquisição de vestuário de proteção na Europa

As normas Europeias para *Apps* de rastreio voluntário da COVID-19 podem ser úteis para restabelecer a liberdade de circulação no espaço Schengen o mais rapidamente possível. Desta forma, as vias de infeção através das fronteiras podem ser rastreadas de uma forma compatível com o RGPD. Para além disso, o instrumento comunitário do Acordo sobre Contratação Pública deverá continuar a ser utilizado para adquirir os produtos urgentes e necessários, tais como vestuário de proteção, de uma forma eficiente e eficaz. Para melhorar a cooperação na UE, é importante aumentar o comércio e as oportunidades de viagem para os parceiros comerciais e alianças mais relevantes, incluindo a América do Norte e PALOPs.

4. Reforçar as capacidades nacionais em matéria de cibersegurança

O Centro Nacional de Cibersegurança deverá ser reforçado para garantir a proteção das instituições públicas contra ciberataques e, sobretudo, para garantir o acesso remoto seguro aos dados mais sensíveis.

Existe também a necessidade de criar iniciativas, de informação e comunicação, acerca da cibersegurança, destinadas a aumentar a sensibilização para os perigos potenciais, tais como a espionagem industrial.

Por último, é necessário desenvolver estratégias e utilizar instrumentos para garantir que as campanhas de desinformação sejam detetadas precocemente e que os destinatários são prontamente informados.

5. Melhorar o controlo de calamidades e a proteção civil

A pandemia veio revelar algumas lacunas em matéria de gestão de catástrofes e proteção civil, em muitos países, e alianças internacionais. No entanto, a atual situação mostra que o nível de capacidade logística, médica e de materiais, em geral, não é suficientemente elevado. Deverão ser tomadas medidas concertadas a nível da UE para resolver esta situação, uma vez que tais crises, especialmente em ligação com conflitos de política de segurança, ameaçam a existência da nossa economia, do nosso Estado e da nossa população. Este é o momento adequado para preparar decisões conjuntas, a longo prazo, de governação e capacidades nos domínios pertinentes e para reforçar a ação coordenada. Consequentemente, devem ser analisados os processos e iniciativas de reforma em curso na UE, a fim de equilibrar a interação entre a proteção civil e a gestão de calamidades.

6. Definir sinais visíveis de solidariedade internacional em alianças e para os PALOP

A primeira onda de choque, com fortes tendências para o isolamento nacional, deve ser rapidamente seguida de sinais de solidariedade internacional. Trata-se de afirmar o código de valores ocidental e de não deixar dúvidas relativamente à sua continuidade, através de medidas nacionais individuais, que incluem o apoio financeiro, médico e logístico e que deverá ser implementada de forma visível e conjunta, ao nível da UE, mas também por outras alianças internacionais e orientadas para o Ocidente, como a NATO.

Além disso, é da maior importância apoiar os PALOP, em especial durante as próximas vagas da pandemia. Os processos de compras, em mercados com um forte excedente da procura, não podem ser realizadas isoladamente. Só com um apoio global se poderá evitar uma catástrofe humanitária e atacar rapidamente uma possível nova causa de migrações.

Perspetivas – Comunidade empresarial

1. Reduzir os riscos de incumprimento ao longo das cadeias de valor internacionais

É agora necessário que as empresas re-avaliem as suas estratégias de *procurement*. Para contrariar as incertezas de curto prazo, os fornecedores, nacionais e internacionais, devem avaliar continuamente os riscos. Para evitar potenciais perturbações na cadeia de abastecimento, devem ser identificados fornecedores alternativos, sempre que possível, e devem ser criados, antecipadamente, mecanismos de reserva. Em muitos setores, globalizados, como a indústria automóvel, está a ser efetuada uma avaliação do ecossistema, incluindo assistência aos principais fornecedores através dos fabricantes de equipamento (OEMs). Tais modelos devem também ser adaptados a outros setores, com um grau de interligação e criticidade semelhantes. Especialmente as empresas que lidem com infraestruturas críticas, que devem desenvolver cenários de contingência, de médio e longo prazo, com cadeias de abastecimento mais resilientes.

2. Reforçar a cibersegurança nas empresas

A rápida transferência do trabalho para casa levou a ameaças adicionais causadas por ciberataques, como o *phishing* e o *spam*. É portanto necessário realizar avaliações contínuas para identificar e evitar ataques, numa fase precoce.
Para responder às crescentes exigências, são necessárias infraestruturas informáticas e uma arquitetura de cibersegurança adequadas. É fundamental reforçar a capacidade de gestão de riscos e as estratégias de continuidade de negócio e de gestão de crises, bem como capacitar as organizações na resposta a incidentes de segurança.

Dado que 90% dos ataques bem sucedidos são causados por erros humanos, é igualmente importante estar consciente das necessidades de curto prazo e melhorar as competências dos trabalhadores através de campanhas de informação e formação internas.

3. Estabelecer políticas de segurança

Criação de protocolos de segurança e saúde para colaboradores em mobilidade, nacional e internacional, garantindo a confiança e segurança.

Celebração de compromissos entre entidades, por forma a cumprir os requisitos de segurança preconizados no âmbito do Covid-19, e assim garantir o estabelecido pela DGS, dar transparência ao processo e promover a confiança de todos os envolvidos.

Assegurar, por parte das Organizações, infraestruturas, condições de higiene, saúde e segurança aos colaboradores expatriados e a todos os que necessitem de se deslocar.
Criação de gabinete de gestão de crise permanente e virtual que considere o desenho e implementação de planos de contingência para garantia de continuidade do negócio, e que promova um canal aberto de comunicação entre a organização e os colaboradores.

Infraestruturas

As atuais medidas para conter a pandemia estão a revelar-se eficazes. Um dos grandes desafios consiste agora em tornar as infraestruturas, públicas e privadas, mais amplamente resistentes a crises. As infraestruturas críticas, orientadas para a oferta, tais como a da energia e da água, a indústria alimentar, os transportes e o tráfego, estão a funcionar a um nível satisfatório, apesar das limitações em termos de pessoas. Mesmo as tecnologias da informação e as telecomunicações conseguem fazer face ao aumento do tráfego, que se deve em parte ao aumento do trabalho remoto. O número de ciberataques aumentou significativamente e a sensibilização das autoridades e das empresas foi, pelo menos, intensificada. No entanto, vale a pena assinalar que existem casos isolados de cobertura insuficiente da banda larga, em certas zonas, com consequências flagrantes para as empresas " isoladas ", bem como para as redes no setor dos cuidados de saúde. Neste caso, houve e há, em parte, deficiências consideráveis na comunicação digital.

Relativamente às infraestruturas de saúde, as drásticas medidas oficiais, a escassez estrutural de pessoas e a alguma escassez no sistema, em termos de oferta de equipamentos de proteção e medicamentos, têm de ser aceites, por prestadores e pacientes, através, por exemplo, do adiamento de tratamentos em ambulatório, parte facultativos e parte críticos.

Isto poderá resultar numa deterioração, a longo prazo, da taxa de mortalidade, bem como no agravamento da situação financeira de muitos hospitais e prestadores de cuidados de saúde.

Deverá ser prestada especial atenção à proteção adicional destes e de todos os outros setores críticos para o sistema, especialmente durante a fase de regresso gradual à normalidade.

Neste contexto, deve ser dada especial atenção a três principais domínios de ação: (1) uma gestão flexível da capacidade global na oferta de infraestruturas públicas (e privadas), uma vez que a procura de serviços de saúde, de transporte ou de utilidade pública reagirá de acordo com os condicionalismos dinamicamente adaptados. Ao mesmo tempo, será necessário (2) melhorar as infra-estruturas centrais e os sistemas de abastecimento, de modo a poder adaptar-se, mais flexível e rapidamente, às necessidades e situações locais específicas. A única forma de o conseguir é, se (3) as medidas de ensaio, controlo e higiene forem instaladas, em grande escala, em zonas públicas e em empresas, de forma coordenada e harmonizada.

Perspetivas

1. Gestão inteligente das capacidades em estreita cooperação entre o Governo e a indústria

Para qualquer tipo de infraestrutura, o Estado deve definir novas normas numa base epidemiológica. Tal pode inicialmente conduzir a novas restrições e estrangulamentos (por exemplo, restrições de acesso em determinadas horas do dia, nos cruzamentos, nas instituições públicas, no comércio a retalho ou nas fábricas). Ao mesmo tempo, isto resulta também numa necessidade de gerir melhor a procura. Podemos pensar aqui na crescente utilização dos transportes públicos devido à retoma gradual da atividade económica, mas também na procura por outros serviços de saúde (que não COVID-19). A consideração dos grupos de risco e dos níveis regionais de infecção exige uma complexa articulação das restrições e medidas específicas para cada grupo alvo. Cabe pois ao Governo, a vários níveis, gerir essas capacidades em conformidade. É preferível envolver os representantes das empresas, bem como criar comités que possam ser responsáveis pelas decisões e tenham acesso a informações pormenorizadas em tempo real.

Também aqui é importante avaliar continuamente a necessidade de equipamentos de proteção. Uma maior procura por serviços de infraestruturas é então acompanhada pelas devidas medidas de mitigação, correspondentes ou da adição de outras capacidades, por exemplo, uma frequência especial do tráfego local, sistemas de controlo para passageiros ou clientes, a abertura de unidades adicionais de abastecimento ou a divisão espacial de determinados grupos de pessoas em edifícios.

Vários fornecedores de infraestruturas estão atualmente a sofrer financeiramente, devido à falta de clientes, à perda de receitas ou pelas limitadas capacidades de produção.

Só um substancial apoio financeiro, utilizado para a manutenção destas estruturas críticas (por exemplo, hospitais com elevada especialização ou transporte ferroviário de longa distância) permitirá o relançamento da economia. Em princípio, será necessário avaliar as reservas existentes em infraestruturas, materiais e de segurança, que estão reservadas para situações de catástrofe.

As Forças Armadas também atingem rapidamente o seu limite. De um modo geral, o nível necessário de capacidades, rapidamente mobilizáveis, deverá ser ajustado e dever-se-á praticar uma gestão coordenada dos recursos.

2. Desenvolver e promover alternativas que alinhem os serviços centrais de infraestruturas

Como resposta aos picos da procura de infraestruturas de transportes ou para evitar as restrições na capacidade, são recomendados meios de transporte alternativos. Estes meios incluem Veículos de Micro Mobilidade (por exemplo, eScooters, mini-carros elétricos ou eBikes) para distâncias mais curtas. No entanto, para abordar todos os grupos etários, são necessárias mais ofertas de mobilidade. Uma alternativa concebível aqui é, por exemplo, uma maior difusão da "Mobilidade como Serviço" (MaaS) através de parcerias público-privadas parcialmente subsidiadas. Por outro lado, no sistema de cuidados de saúde, as oportunidades de longo prazo surgem da comunicação entre médico e paciente apoiada digitalmente sob a forma de horas de teleconsulta. Podem ser utilizadas para receitar medicamentos ou telemonitorizar doenças crónicas (para além da COVID-19) fora das estruturas habituais e, por vezes, rígidas, e podem ser de grande utilidade. Além disso, vale a pena considerar, pelo menos, a criação de hospitais auxiliares, dada a despesa envolvida na conversão dos prestadores de cuidados regulares.

Ao mesmo tempo, tornou-se evidente, nas últimas semanas, que os ajustamentos estruturais e técnicos nas clínicas e consultórios médicos podem proporcionar rapidamente um relaxamento e melhorar a segurança do pessoal médico (por exemplo, instalação de espaços de confinamento para doentes, separação de enfermarias ou áreas residenciais em lares, modernização da tecnologia de ar condicionado, etc.). Além disso, os hospitais e clínicas estão a investir, cada vez mais, na aquisição de equipamento de proteção, em farmacêutica e tecnologia médica. Tendo em conta o rápido declínio da movimentação de cargas (restrições ao transporte, concorrência com outros compradores internacionais), o funcionamento das cadeias de abastecimento e dos pontos de distribuição devem ser mantidos através de redes tácticas locais de abastecimento, logística e produção, para todos os setores, classificadas em função da sua importância crítica.

Deve igualmente ser considerado o apoio financeiro a plataformas de comércio, tais como portos, terminais ferroviários ou centros de distribuição.

3. Providenciar infraestruturas de testes e controlo, em larga escala, em espaços públicos

Para uma contenção sustentável da pandemia, é imperativo criar infraestruturas de testes que identifiquem, isolem e monitorizem rapidamente os casos infectados e suspeitos. Centros de testes de fácil acesso, em locais públicos, como estações ferroviárias ou de metro, escolas, centros comerciais, farmácias, centros médicos, complexos de escritórios ou à frente das instalações fabrís, são os mais adequados para este fim.

A rápida aplicação de testes de anticorpos COVID-19 são também importantes para descobrir quem já é imune ao vírus. Isto deve também ser feito independentemente dos kits de auto-teste. A utilização de Aplicações digitais - numa base voluntária, bem como os sistemas de notificação em rede, podem ajudar a identificar pessoas infectadas e a contactar, aliviando assim a carga das autoridades sanitárias, por exemplo, através de sistemas de notificação "em tempo real" baseados em Apps e Bluetooth. Para além disso, podem ser criados centros de quarentena ou hotéis e, dependendo do grupo de risco, podem ser mantidas medidas graduais de proteção, por exemplo, restrições de saída, com monitorização da localização através de App's. Isto e a criação de uma ampla base de dados, possibilitará a criação de painéis de amostra regionais representativos.

4. Definir medidas de proteção e higienização nos espaços públicos

Para evitar um novo surto da pandemia, é necessário equipamentos sanitários e de higiene normalizados, semelhantes aos existentes na Ásia. Isto significa, por exemplo, que as máscaras de proteção e os desinfectantes para as mãos devem estar disponíveis nas escolas, comboios, autocarros, paragens de autocarro, entradas, elevadores e supermercados.

Quando a proporção de indivíduos dos grupos de risco é elevada, deverão ser tomadas medidas preventivas adicionais. Isto inclui também, por exemplo, infraestruturas públicas que podem ser desinfectadas com a ajuda de robôs de limpeza ou iluminação ultravioleta, disposições especiais para lares de idosos, incluindo equipas designadas que realizam controlos de infeção e temperatura e são responsáveis pela gestão da COVID-19. Estes testes e as medidas de higiene e controlo reduzem a incerteza entre a população e permitem aumentar a confiança.

Sociedade e convivência

As atuais medidas de luta contra a epidemia estão associadas à forte restrição da liberdade, por exemplo, a redução da liberdade de circulação, proibição de contacto, encerramento de mercados, proibição de eventos, entre outros. Para o efeito, foram adoptadas, também, orientações locais correspondentes, que estão a ser adaptadas de forma dinâmica.

Seria ingénuo acreditar que, após semanas de restrições intensivas, existe a possibilidade de regressar a uma vida pré- pandémica no curto prazo. O perigo de uma recaída e a possibilidade de uma segunda vaga teria um impacto na convivência sustentável e, muito provavelmente, até que uma vacina esteja disponível. O grande desafio consiste então em conseguir equilibrar controlos eficazes e interferências, em grande escala, dos direitos individuais. Os danos colaterais, que podem ser causados por restrições que existem há demasiado tempo, como a polarização da sociedade, o sentimento “paternalista", o possível aumento da violência doméstica, problemas psicológicos, solidão, por exemplo dos idosos, e os receios existenciais, especialmente entre as pessoas que trabalham na área do entretenimento, da cultura ou do desporto, devem ser mantidos tão reduzidos quanto possível. Embora Portugal tenha um sistema social baseado na solidariedade, que pode atenuar os choques perturbadores, deverão ser necessários esforços consideráveis para ultrapassar a atual crise. E isto só funcionará se todas as partes interessadas da sociedade, agências governamentais, empresas, associações e mesmo voluntários trabalharem em conjunto.

O não cumprimento destes requisitos de distância social devem ser rigorosamente sancionados, apoiados por especificações legais adequadas e por uma comunicação clara, quanto mais não seja porque é de esperar que sejam necessários meses até que as reuniões em grupos maiores sejam novamente possíveis. Isto pode ser compensado por um aumento gradual do tráfego de clientes, que pode ser possível em conformidade com rigorosas normas de higiene e distanciamento, por exemplo, nos restaurantes, no comércio a retalho, mas também em clubes e associações. É necessário um maior grau de aceitação social das novas regras de convivência; as campanhas de informação ajudarão a conter a falta de estabilidade e a perda de controlo. A comunicação deve ser pública, transparente e honesta e deve ter como principal objetivo o equilíbrio entre a consciência da crise, o cumprimento das medidas e a coesão social. Ao mesmo tempo, é necessário apelar novamente à responsabilidade individual de cada um. A melhor forma de o fazer é através de anúncios públicos, não só através dos meios clássicos e redes sociais, mas também em locais públicos, como paragens de autocarro ou estações de comboio (como, por exemplo, na Coreia do Sul) ou de uma forma direcionada através de aplicações digitais. As associações, instituições de caridade e organizações sem fins lucrativos, que promovem o convívio social e a estabilidade de diversas formas, devem também receber significativo apoio público e financeiro, devendo a divulgação destas ofertas de assistência ser acompanhada por comunicação, sempre que possível. Isto inclui também o apreço e o respeito, repetidos e claramente comunicados, por todos os trabalhadores do setor da saúde e dos cuidados de saúde.

Perspetivas

1. Promover a convivência resistente à pandemia

As várias restrições continuarão a moldar a nossa coexistência durante algum tempo. A vida pública será acompanhada de medidas de proteção num futuro próximo. Todas as medidas devem ser concebidas para proporcionar uma proteção especial aos grupos de risco e é possível e necessária uma gradação adequada, por exemplo, para proteger os lares ou definir restrições específicas de contacto e medidas de autoproteção para os grupos de risco. Estas medidas incluem (ver também Infraestruturas) Adaptações dos espaços públicos para garantir distâncias mínimas, por exemplo, através de novas pistas para bicicletas, marcas de distância nos bancos do jardim ou o uso de máscaras faciais e a disponibilidade de instalações de desinfeção, cujo fornecimento deve ser assegurado de forma centralizada. No ambiente privado, continuarão a aplicar-se restrições de contacto, bem como em áreas públicas, incluindo eventos importantes.
Estes ajustamentos devem ser acompanhados e reforçados por campanhas sobre a necessidade de distanciamento físico, medidas rigorosas de higiene, comportamentos higienicamente sensíveis e auto-quarentena, em caso de sintomas (de acordo com as medidas tomadas pelos empregadores).

2. Facilitar as restrições, passo a passo, de uma forma coerente e controlada

Para a normalização gradual da vida quotidiana, é absolutamente necessário ter um plano coordenado e controlado passo a passo. Este plano deverá ter em conta o desenvolvimento futuro da pandemia e ser combinado com medidas adequadas de política de saúde. A fim de levar toda a população a acompanhar o estado da pandemia e evitar "comparações" desfavoráveis entre países e municípios, as medidas de flexibilização devem ser uniformes e coordenadas a nível nacional. Ao mesmo tempo, deverá ser feita uma análise contínua da forma como as mudanças afetam as infecções e, se necessário, devem ser feitos ajustamentos. A criação de um conselho consultivo, científico e institucionalizado, de domínio nacional, pode servir este objetivo. Isto deve ser controlado por um sistema equilibrado de indicadores atualizados sobre os principais números da infecção.

A médio prazo, os conhecimentos adquiridos devem servir para contrariar melhor uma eventual nova vaga de pandemias.

3. Reforçar a transparência na convivência diária

Atualmente não existe forma de recolher e avaliar digitalmente mais infecções e o respeito pelas medidas de controlo (ver também Infraestruturas). É importante, por conseguinte, desenvolver e distribuir imediatamente aplicações móveis que calculem o risco de infecção e que possam alertar a população e as entidades competentes. Os benefícios destas aplicações devem ser colocados à disposição de todos (Governo, associações de saúde, promotores, empresas, etc.), de preferência através de campanhas concertadas e coordenadas que atinjam diferentes grupos-alvo e faixas etárias.

É necessária uma forma de alerta de infecções, compatível com a lei de proteção de dados, sem que isso conduza a uma discriminação social indesejável. Deste modo, podem ser iniciadas, numa fase precoce, medidas voluntárias de auto-quarentena. As classificações de risco, globalmente aceites e cientificamente reconhecidas (incluindo a notificação voluntária de sintomas), tornam o volume de testes mais fácil de gerir, apesar das capacidades limitadas. Uma aplicação deve também, para além dessas mensagens "em tempo real", mostrar o acesso e a capacidade de realização de testes. Nessa base, é necessário prever, em condições rigorosas de proteção dos dados, a possibilidade de avaliar digitalmente os resultados dos testes, anonimizados e de doar, voluntariamente, os seus dados e enviá-los, para cidadãos, autoridades e comunidade científica.

As taxas de infecção e imunização e outros dados, relativos à saúde e ao movimento, podem assim dar um contributo decisivo para o combate à crise. Os cidadãos devem ser sensibilizados para o facto destas medidas serem importantes e necessitarem do seu apoio.
Isto é particularmente verdade para os grupos de risco, uma vez que estão especialmente ameaçados em caso de infecção. Deverá ser dada ainda especial importância a informações específicas relativas aos locais. Estas permitem a possibilidade de enviar alertas assim que uma concentração de pessoas tenha atingido um ponto crítico. O importante aqui é comunicá-lo aos cidadãos como uma forma de ajuda e como medida para a sua própria proteção, promovendo assim uma maior aceitação social, uma vez que podem ser retratados em conformidade com os regulamentos de proteção de dados e não invadir a esfera privada do cidadão. Este aspeto não pode ser salientado com frequência suficiente. Para garantir que os cidadãos aceitam essas aplicações, o mais rapidamente possível, parece sensato desenvolver várias variações que atraiam diferentes grupos-alvo, mas que podem trocar informações através de uma norma de dados uniforme, nomeadamente a nível europeu. Isto não deve basear-se apenas num único fornecedor.

Deverão ser definidas normas, que sejam interoperáveis e abrangentes, que permitam que as aplicações comuniquem entre si. Este processo já foi iniciado na Suíça.

Educação

Desde o ensino pré-escolar ao ensino superior, todas as instituições de ensino suspenderam o seu normal funcionamento. O acompanhamento de mais de 850 mil crianças, do ensinos pré-escolar, 1º e 2º ciclos, do ensino básico até os 12 anos são, agora, garantidos maioritariamente pelos seus pais. Esta alteração das rotinas provoca, em alguns casos, elevados níveis de stress psicológico que podem afetar o desenvolvimento das crianças, ao mesmo tempo que tem impacto no desempenho profissional dos seus educadores.

A situação atual vem evidenciar, uma vez mais, a existência de diferentes estádios de digitalização e que existem variadas alternativas para prestar os serviços. Tudo isto varia por região, mas também de escola para escola e de universidade para universidade. A paisagem digital está completamente alterada. É constituída por várias redes escolares, soluções de software e licenças e equipamentos de hardware muito diferentes, o que dificulta uma transição para a oferta de aprendizagem digital em alguns locais. Para além disso, os professores não têm, frequentemente, formação suficiente para o ensino digital. Ocasionalmente, limitam-se a enviar material didático por correio eletrónico e a devolver as tarefas concluídas aos professores mais tarde. A supervisão e o apoio informático recaem frequentemente sobre professores voluntários. Quanto mais tempo durarem as atuais restrições, maior poderá ser o fosso entre as diferentes instituições de ensino.

Perspetivas

1. Reabertura faseada do ensino

Parece sensato reabrir primeiro os estabelecimentos de ensino destinados aos 11º e 12º anos por forma a garantir o acesso ao Ensino Superior, e posteriormente o Ensino precoce, tais como creches. Os restantes graus de ensino, com exceção do Ensino Superior, irão manter o regime não presencial até final do ano letivo.

As entidades de Ensino Superior, deverão ser reabertas no início de maio, garantindo o ensino presencial e prático, privilegiando contudo as aulas *online*.

É importante assegurar que os educadores e professores também tomam as medidas de proteção adequadas e que as pessoas com potencial de risco não sejam expostas.

2. Aumentar o ensino à distância e disponibilizar formatos online adequados a curto prazo

As escolas devem ser equipadas com as infraestruturas necessárias para o ensino à distância, o mais rapidamente possível. Isto poderia ser facilitado por uma *task force* nacional, que poderia coordenar esta tarefa a curto prazo. O objetivo é introduzir soluções de software que sejam tão uniformes quanto possível nas escolas, sem plataformas de aprendizagem digital maduras e sem *cloud* escolar e que proporcionem suficiente capacidade de servidor.

Deve haver uma cooperação intensiva com os fornecedores das plataformas de aprendizagem electrónica e de software, para, rapidamente, se tornarem os professores mais aptos para o ensino digital e de forma orientada, por exemplo, através de cursos de formação online. Para que seja possível ensinar praticamente toda uma turma escolar, é necessário mais do que meras competências individuais em matéria de Internet. É também necessário encontrar soluções praticáveis, e de acordo com o regulamento de proteção de dados, para que se encontre um equilíbrio entre um ensino digital sensato e um nível aceitável (embora talvez não perfeito) de proteção de dados. Deve também ser utilizado o suporte informático do mundo empresarial.

O pessoal docente não pode ser deixado sozinho com esta tarefa. O que também é necessário é um conjunto de materiais de aprendizagem digital que esteja disponível em todo o país, ao qual as escolas tenham acesso. Os formatos para a realização de exames, bem como os registos de participação/desempenho, devem continuar a ser desenvolvidos. Deve ser criado um fundo de apoio para a aquisição de equipamentos, compatíveis para a Internet (p.e. computadores portáteis ou tablets adequados ao ensino em casa), para alunos de famílias desfavorecidas. A atual situação é um alerta para a necessidade de submeter o panorama de ensino básico e superior a um impulso de digitalização sustentável a nível nacional.

Neste caso, deverá ser avaliada a dimensão da necessidade de modernização que se impõe e deverá ser empreendida o mais rapidamente possível.

3. Desenvolver um conceito coronavírus para as instituições de ensino

É necessário um conceito rigoroso e plausível para recomeçar as aulas, de uma forma segura e controlada. Inicialmente, o funcionamento do ensino online e presencial poderia realizar-se simultaneamente e em vagas. É necessário criar as infraestruturas informáticas necessárias. As crianças que necessitem de cuidados diurnos devem ter prioritárias no que diz respeito ao ensino presencial. Para o efeito, deve ser concebido um modelo de protecção pormenorizado.

A atenção deve centrar-se em diferentes elementos: as turmas e os grupos devem tornar-se mais pequenos. Isto pode ser feito dividindo as turmas, alargando as horas de ensino ao período da tarde e, eventualmente, também aos sábados. São também necessários conceitos de salas de aula que permitam reduzir o número de lugares sentados, divisórias entre os assentos e intervalos alternados. O equipamento de higiene também deve ser adaptado; são concebíveis dispensadores para desinfecção das mãos nas entradas; até a medição da temperatura, ao entrarem na escola, pode ser uma opção a considerar.

Para garantir as regras de distanciamento nos autocarros escolares, é necessário ter um aumento da capacidade de oferta de transporte, por exemplo, utilizando os autocarros que não estão actualmente a ser necessários ou intercalando o início das aulas.

As novas regras devem também ser desenvolvidas para estudantes em residências universitárias. São concebíveis testes obrigatórios, regulamentos de higiene mais rígidos (limpeza, etc.) e planos de pandemia para unidades de construção, etc.

A segurança dos professores, parte dos quais pertencentes aos grupos de risco, deve também ser tida em consideração. Os estabelecimentos de ensino e de ensino superior devem preparar-se para o facto de alguns estudantes, bem como professores, não poderem estar fisicamente presentes por causa da quarentena e do tratamento individual. Por isso, é necessário um conceito híbrido entre a presença e o formato virtual.

As universidades, em particular, precisam de lidar com maiores velocidade do fluxo e volumes de dados e isto logo no início deste semestre. Por tudo isto, as instituições de ensino, que ainda não têm, precisam de um impulso, de curto prazo e acelerado, para a digitalização.

4. Adoptar um conceito uniforme nas licenciaturas

A igualdade de oportunidades para os jovens deve ser assegurada. Para além dos exames, devem ser revistos os prazos de candidatura, o início de formação profissional e os tempos previstos para o semestre.

Como resposta ao congelamento das contratações por parte de muitas empresas, durante a pandemia de coronavírus, deve ser desenvolvido um plano para o desenvolvimento da prevenção do desemprego jovem.

As medidas poderiam incluir incentivos financeiros para as empresas que contratam jovens profissionais ou prever o pagamento temporário de apoios do Estado após o fim dos estudos.

5. Fomentar a expansão das formações online para substituir o ensino presencial

Não obstante a COVID-19, a necessidade de formação e educação suplementar, nas empresas, continua a existir ou até aumentou.

Por exemplo, a COVID-19 torna necessário aprender e interiorizar novas orientações; além disso, a distância física pode tornar mais difícil a formação "*on the job* ".

É, por isso, necessário digitalizar e modular cursos de educação e formação complementar, o mais rapidamente possível.

A atual crise mostra-nos como é importante ter em conta os aspectos sociais e enriquecer a aprendizagem formal, por exemplo, através de *chats* de conversação casual.

Principais conclusões

A COVID-19 requer uma vigorosa ação para proteger a saúde da população da melhor forma possível.
Ao mesmo tempo, as atuais consideráveis restrições aos direitos fundamentais e as reduções massivas na atividade social e económica devem ser mantidas a um nível mínimo. Como fazê-lo e onde começar da melhor forma são questões para as quais apresentamos uma longa série de propostas (individuais), cada uma das quais com diferentes impactos em termos de efeitos, mas todas elas relevantes para uma abordagem global. Destacamos 10 principais medidas relativas aos cinco domínios de ação, como primeiros passos prioritários. Partimos do princípio que sejam efetuadas por fases, coordenadas na medida do possível, a nível nacional e de acordo com critérios comuns.

1

Garantir liquidez
As empresas em dificuldade devem continuar a beneficiar de financiamento sem dificuldades. Para além de aumentarem a 100% as garantias estatais para os empréstimos bancários do Estado, as medidas que reduzem ou adiam temporariamente os impostos e outros encargos são particularmente adequados para este fim, assim como as medidas que promovam e apoiem o investimento produtivo e a criação de emprego. (Economia e Finanças)

2

Acelerar a digitalização
As empresas devem adaptar e acelerar o seu processo de transformação digital de acordo com as necessidades atuais. Como tal, os planos de aprendizagem e transferência de conhecimento devem ser concebidos e executados com recurso às plataformas digitais.

3

Apoiar as cadeias de comércio
internacional ä fim de apoiar as cadeias globais de abastecimento, os regimes de garantia às exportações do Governo devem ser alargados temporariamente e os controlos aduaneiros devem ser gradualmente eliminados. (Relações Internacionais e Segurança)

4

Aumentar a soberania europeia
Em setores críticos, a Europa deverá recuperar a sua autonomia e controlo sobre as necessidades de abastecimento de cadeias uniformizadas à escala europeia. (Relações Internacionais e Segurança)

5

Adaptar as infraestruturas à crise do novo coronavírus
O Governo deve dar orientações para todo o tipo de infraestruturas, tendo em conta os requisitos epidemiológicos. O mesmo se aplica aos parques, estações ferroviárias, comércio a retalho e restaurantes. Deverá também ser criado um Comité Orientador, que possa ter acesso a informações, pormenorizadas e em tempo real, para as suas decisões. (Infraestruturas)

6

Aliviar as infraestruturas existentes
Sempre que possível, as infraestruturas existentes devem ser aliviadas por modelos alternativos (digitais). No caso da mobilidade, por exemplo, as scooters e bicicletas elétricas podem ser uma alternativa; na saúde, a telemedicina; e na logística, novas redes de distribuição. Os Governos devem criar incentivos neste sentido. (Infraestruturas)

7

Adaptação dos espaços públicos
A pandemia está ainda longe do seu fim e teremos de viver mais tempo com restrições. Para que as regras de distanciamento social possam ser cumpridas, os espaços públicos deverão ser adaptados, por exemplo, através de novas ciclovias ou marcas de distância nos transportes públicos e nos parques de estacionamento. (Sociedade e convivência)

8

Utilização de aplicações móveis
Para uma contenção eficaz da pandemia, é necessário dispor de informação de suporte, sobretudo sobre novos focos e vias de contágio e de pessoas infectadas. É crucial introduzir no mercado aplicações fiáveis que garantam os direitos dos cidadãos para que estes vejam os seus benefícios. (Sociedade e convivência)

9

Reforçar rapidamente o sistema educativo
As instituições de ensino, especialmente ao nível pré-escolar e primário, devem reabrir o mais rapidamente possível. Para o fazer de uma forma segura e controlada devem aplicar-se as recomendações para evitar o contágio, incluindo as regras de distanciamento, com ensino online e presencial em simultâneo. O ensino presencial deve ter prioridade para as crianças que necessitam de cuidados diurnos. (Educação)

10

Atualizar digitalmente as instituições de ensino
Esta pandemia demonstra claramente como as instituições de ensino precisam urgentemente de um impulso. Requerem materiais de ensino adaptados à atual realidade digital, bem como infraestruturas e serviços de apoio. Os professores devem estar preparados para o ensino digital através de uma formação adequada. (Educação)

É cada vez mais evidente que não haverá uma solução global para a atual pandemia. Não conseguimos apenas carregar num botão e regressar à antiga realidade.

O coronavírus vai continuar a ser um desafio global durante mais algum tempo e é provável que ocorram novos surtos no futuro. Existe, portanto, uma constante necessidade de agir para fazer face aos desafios que teremos de enfrentar num futuro próximo. Neste contexto, temos que ver estes desafios como oportunidades para concretizar outros objetivos internacionais, como por exemplo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pelas Nações Unidas, uma vez que incluem a saúde e o bem-estar humano como principais preocupações.

Uma palavra final: em França, o livro "A Peste" de Albert Camus está a vender de tal forma que toda a edição anual para 2020 esgotou no início de março.

Apesar de toda esta ansiedade e tristeza, o romance caracteriza-se por uma imagem positiva da Humanidade. É precisamente esta a força deste romance. E mesmo em tempos de coronavírus, o lado nobre da humanidade revela-se em muitas vertentes: no empenho incansável de médicos e enfermeiros, nos turnos extra dos serviços de encomendas e de entregas, na preservação da distância social em consideração pelo outro e em todos os pequenos e grandes gestos pelo espírito de união.

É neste espírito e com esta força que acreditamos que o recomeço será bem sucedido.

Vamos a isso!

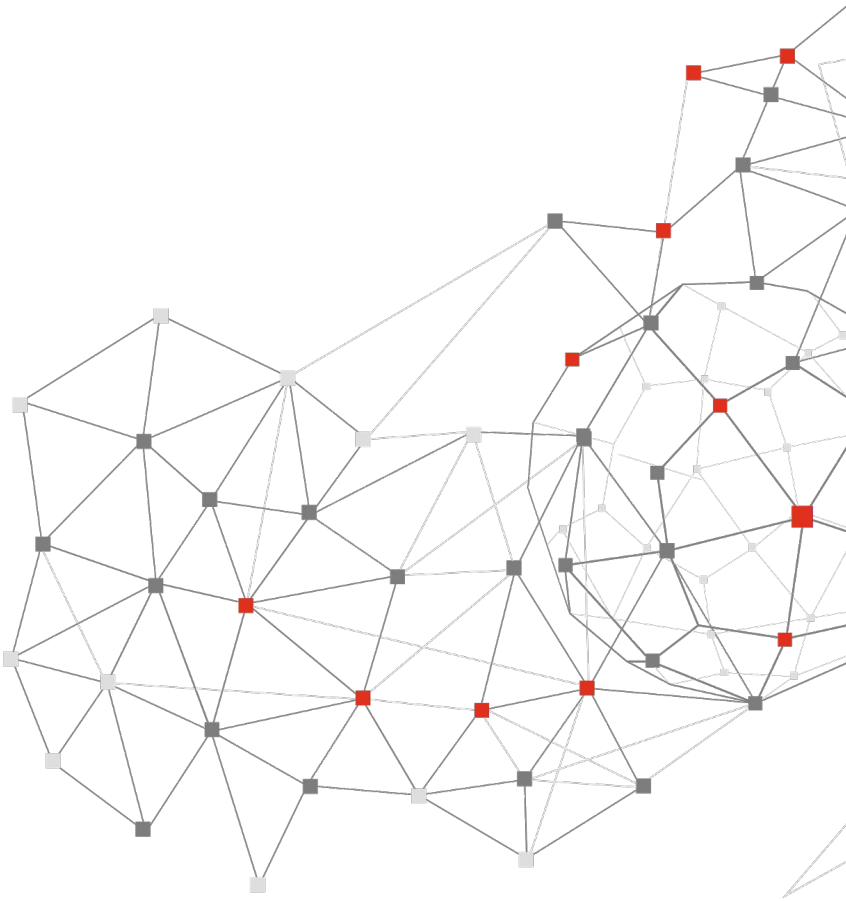
Relançar Portugal

Contactos

António Brochado Correia
Territory Senior Partner
antonio.correia@pwc.com

António Rodrigues
Strategy, Markets & Clients Partner
antonio.rodrigues@pwc.com

Pedro Palha
Clients & Markets Senior Manager
pedro.santos.palha@pwc.com



© 2020 PwC. Todos os direitos reservados. PwC refere-se à PwC Portugal, constituída por várias entidades legais, ou à rede PwC. Cada firma membro é uma entidade legal autónoma e independente. Para mais informações consulte www.pwc.com/structure.