

**Universidades Lusíada**

Cunha, Ana Isabel Lemos Ribeiro da

**Os impactos da Covid-19 no tecido empresarial do Vale do Sousa : uma abordagem aplicada ao setor do calçado**

<http://hdl.handle.net/11067/7000>

**Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2022
<b>Resumo</b>	<p>A pandemia causada pela Covid-19, surgiu no final de 2019 em Wuhan na China (Cruz et al., 2020), uma pandemia que depressa proliferou e se tornou um problema de escala mundial, problema esse que não afetou apenas a saúde pública como também depressa influenciou a forma de fazer e gerir negócios. O que até então era o nosso normal, passou a ser aquilo que estaríamos restringidos a fazer, surgindo assim necessidade de reinventar todo e qualquer negócio. Tanto na vida quotidiana, como nos negócios...</p> <p>The pandemic caused by Covid-19, emerged at the end of 2019 in Wuhan, China (Cruz et al., 2020), a pandemic that quickly proliferated and became a worldwide problem, a problem that not only affected public health but also it also quickly influenced the way of doing and managing business. What until then was normal, became what we would be restricted to doing, thus arising the need to reinvent each and every business. Both in everyday life and in business, the pandemic triggered great uncertainty...</p>
<b>Palavras Chave</b>	Gestão, Liderança - Gestão, Pandemia da COVID-19, 2020 - Aspectos económicos, PME - Inovação - Resiliência, Caso de estudo - Sector do calçado - Vale do Sousa
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULP-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-09-21T10:30:02Z com informação proveniente do Repositório



**Universidade Lusíada**

**Os Impactos da Covid-19 no tecido empresarial do Vale do Sousa: Uma abordagem aplicada ao setor do calçado**

**Ana Isabel Cunha**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Porto, junho de 2022



**Universidade Lusíada**

**Os Impactos da Covid-19 no tecido empresarial do Vale do  
Sousa: Uma abordagem aplicada ao setor do calçado**

**Ana Isabel Lemos Ribeiro da Cunha**

**Orientado por:  
Profª Doutora Elizabeth Real**

Porto, junho de 2022

## **Agradecimentos**

Para iniciar este leque de agradecimentos queria agradecer à pessoa que me aconselhou e orientou na elaboração deste projeto a Prof<sup>a</sup> Doutora Elizabeth Real, pela experiência de partilha de conteúdos, pelo aconselhamento nos momentos-chave, pelo alargar de horizontes e por todo o apoio emocional e motivacional que também se verificou bastante importante ao longo de todo este projeto. Quero ainda agradecer à Universidade Lusíada pelo proporcionar deste Mestrado e a todos os professores da Instituição com os quais me cruzei e me transmitiram conhecimentos e orientações durante estes dois anos.

A todos os meus colegas que durante estes dois anos, particularmente difíceis, partilharam comigo diversos momentos. Aos meus amigos que estiveram sempre lá com um papel fundamental de apoio, de motivação, de escuta das minhas dúvidas e anseios e de aconselhamento quando parecia que estava um pouco perdida no caminho.

À minha família por toda a disponibilidade, por terem sido o meu porto seguro e por estarem sempre disponíveis para me apoiarem e ajudarem a todos os níveis.

Aos meus Pais por estarem sempre ao meu lado desde o primeiro momento, por serem sempre a minha voz da razão, por me apoiarem e motivarem, por respeitarem sempre as minhas decisões, por me ensinarem a amar e colocar toda a dedicação e todo o amor em cada coisa que faço, por toda a educação e valores que sempre me transmitiram. À minha Amélia e ao meu António agradeço tudo e devo-vos tudo.

À minha Avó “São” por me ter ensinado a ler, a escrever, a respeitar os outros e o significado de partilha e ajuda para com o próximo, ensinando-me também a nunca desistir fosse qual fosse o desafio, desde o primeiro momento em que me perguntou se tinha a certeza da escolha que fiz e lhe apresentei as minhas razões que sempre me apoiou e se orgulhou de cada pequena conquista que ia tendo, com ela partilhei segredos e sem nunca lhe dizer os meus medos e dúvidas, dela tive sempre a resposta para todos os problemas, obrigada por seres a luz da minha vida.

Ao Nelson, que sempre me apoiou em todas as escolhas, que esteve sempre lá para ouvir todas as minhas dúvidas e que ouviu sempre com paciência e sem nunca julgar.

Obrigada por nunca me teres deixado cair, por sempre me teres incentivado a nunca desistir por mais complicados e controversos que pudessem ter sido os últimos

meses. Obrigada por todo o amor e por acreditares que sou capaz de concretizar os meus sonhos muito mais que eu. E ao meu bem mais precioso, a minha pequena Benedita por me ter ensinado a amar incondicionalmente.

Por fim quero agradecer a todas as pessoas que de alguma forma durante estes dois anos se cruzaram comigo e ouviram os meus desabafos, me aconselharam, me enviaram conteúdos e tiveram sempre uma palavra amiga e de conforto.

## Índice

Resumo .....	vii
Abstract.....	ix
Lista de abreviaturas .....	x
Introdução.....	2
A crise pandémica causada pela Covid-19.....	5
1.O conceito de crise .....	5
2.O desafio para as empresas .....	6
3.A resposta à turbulência do meio .....	7
4.Alteração nas práticas de liderança.....	8
5.A dificuldade particular das PME'S.....	10
6.O papel da inovação e da resiliência .....	12
7.As restrições e as dificuldades.....	13
8.A relação com a força de trabalho .....	17
Metodologia.....	23
Análise dos resultados.....	27
Análise de entrevistas .....	27
Quadro resumo- resposta às questões.....	43
Análise quantitativa .....	47
<b>Caracterização da amostra .....</b>	<b>47</b>
<b>Resultados estatísticos tratados em SPSS- Frequências .....</b>	<b>48</b>
Discussão.....	52
Conclusões .....	59
Limitações .....	65
Referências.....	66
Anexo .....	71
Anexo 1- Guiões .....	71
<b>Guião Entrevista- Empresas.....</b>	<b>71</b>
<b>Guião entrevista- Autarquias .....</b>	<b>72</b>
Anexo 2- Transcrição entrevistas .....	74
<b>Entrevista 1- Empresas .....</b>	<b>74</b>
<b>Entrevista 2- Empresas .....</b>	<b>79</b>
<b>Entrevista 3- Empresas .....</b>	<b>84</b>
<b>Entrevista 1- Autarquias.....</b>	<b>90</b>
<b>Entrevista 2- Autarquias.....</b>	<b>99</b>
<b>Entrevista 3- Autarquias.....</b>	<b>108</b>
Anexo 3- Questionários .....	114
<b>Questionário .....</b>	<b>114</b>

<b>Respostas ao questionário.....</b>	<b>118</b>
<b>Resultado dos questionários em SPSS .....</b>	<b>119</b>

## **Índice de imagens/ figuras**

Figura 1- Unidade industrial de produção de solas para sapatos.....	11
Figura 2- Taxa de desempregados, em Portugal, no final do ano de 2020, por sexo e escolaridade, Fonte (INE).....	16
Figura 3 - Máquina de injeção termoplástico (TR) .....	25
Figura 4- Par de solas, componente integrante do sapato.....	54

## **Índice de tabelas**

Tabela 1- Excertos relevantes resultantes da análise das entrevistas .....	27
Tabela 2-Tabela resumo de respostas às questões de investigação.....	43
Tabela 3- Frequências de resposta aos inquéritos .....	48



*“Não é o dinheiro que importa. São as pessoas que tem ao seu lado e como as lidera.” - (Steve Jobs)*

## Resumo

A pandemia causada pela Covid-19, surgiu no final de 2019 em Wuhan na China (Cruz *et al.*, 2020), uma pandemia que depressa proliferou e se tornou um problema de escala mundial, problema esse que não afetou apenas a saúde pública como também depressa influenciou a forma de fazer e gerir negócios. O que até então era o nosso normal, passou a ser aquilo que estaríamos restringidos a fazer, surgindo assim necessidade de reinventar todo e qualquer negócio.

Tanto na vida quotidiana, como nos negócios a pandemia despoletou uma grande incerteza e um medo constrangedor sobre o que viria a ser o futuro e as novas formas de trabalho, enquanto que uma grande quantidade de empresa optou de uma forma imediata pela colocação dos colaboradores em teletrabalho, um tendência que viria para ficar, o mesmo não era possível de aplicar na indústria do calçado, embora os serviços administrativos pudessem fazer-se desde casa, os trabalhadores afetos à produção industrial não podiam de todo abandonar os seus postos. Surgindo, deste modo, mais uma barreira para os gestores do setor que viam como alternativa mais provável o encerramento das unidades industriais.

Todavia, conforme conseguimos apurar a procura foi constante e outras alternativas mostraram-se mais vantajosas para um setor em que a presença física e o trabalho em equipa é indispensável. As alternativas encontradas foram de tal forma ajustadas à realidade de cada empresa que a lista poderia ser inúmera, no entanto, a grande maioria das empresas do setor optou numa fase inicial por encerrar, recorrendo ao *lay-off* simplificado, medida de apoio extraordinária definida pelo governo para apoio às empresas durante a pandemia da Covid-19.

O destacamento de trabalhadores por turnos foi outra das alternativas que possibilitou o aproveitamento contínuo de toda a atividade industrial e o afastamento entre colaboradores respeitando as normas da DGS (Direção Geral da Saúde), todavia nem sempre esse distanciamento viria a ser respeitado. Na pesquisa de campo efetuada foi possível entender que a grande maioria das empresas respeitou e privilegiou o cumprimento das normas de distanciamento e segurança entre trabalhadores, bem como possibilitou o acesso a equipamentos de proteção aos seus trabalhadores, a esse nível concordam também os trabalhadores inquiridos na medida em que a maioria concorda

que a empresa onde trabalha/ trabalhou procurou sempre garantir a segurança dos seus funcionários.

Ao longo do estudo foram levantadas três questões de pesquisa desenvolvidas de acordo com os três pontos chave definidos no estudo, são eles a liderança, a resiliência e a força de trabalho, destes três pontos. Conseguimos assim, demonstrar que a liderança e a resiliência da força de trabalho são determinantes para o sucesso organizacional.

Palavras-Chave: Covid-19, pandemia, crise, liderança, força de trabalho, resiliência, sucesso organizacional.

## **Abstract**

The pandemic caused by Covid-19, emerged at the end of 2019 in Wuhan, China (Cruz et al., 2020), a pandemic that quickly proliferated and became a worldwide problem, a problem that not only affected public health but also it also quickly influenced the way of doing and managing business. What until then was normal, became what we would be restricted to doing, thus arising the need to reinvent each and every business. Both in everyday life and in business, the pandemic triggered great uncertainty and an embarrassing fear about what the future and new ways of working would be like, while a large number of companies immediately opted to place employees in telecommuting, a trend that was to stay, the same was not possible to apply in the footwear industry, although administrative services could be done from home, workers assigned to industrial production could not abandon their posts at all. This created yet another barrier for sector managers who saw the closure of industrial units as the most likely alternative. However, as we were able to ascertain, demand was constant and other alternatives proved to be more advantageous for a sector in which physical presence and teamwork is essential. The alternatives found were so adjusted to the reality of each company that the list could be countless, however, the vast majority of companies in the sector chose to close at an early stage, resorting to the simplified lay-off, an extraordinary support measure defined by the government to support companies during the Covid-19 pandemic. The secondment of workers in shifts was another alternative that enabled the continuous use of all industrial activity and the separation between employees respecting the rules of the DGS (General Directorate of Health), however this distance would not always be respected. In the field research carried out, it was possible to understand that the vast majority of companies respected and favored compliance with the rules of distancing and safety between workers, as well as providing access to protective equipment for their workers. to the extent that most agree that the company where they work/worked has always sought to ensure the safety of its employees. Throughout the study, three research questions developed according to the three key points defined in the study were raised, namely leadership, resilience and workforce, of these three points. We were able to demonstrate that the leadership and resilience of the workforce are crucial to organizational success.

Keywords: Covid-19, pandemic, crisis, leadership, workforce, resilience, organizational success.

## **Lista de abreviaturas**

OMS- Organização Mundial de Saúde

FMI- Fundo Monetário Internacional

UE- União Europeia

INE- Instituto Nacional de Estatística

RMMG- Retribuição mínima mensal garantida

IMI- Imposto Municipal sobre Imóveis

CITEV- Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal

CEE- Comunidade Económica Europeia

ASAE- Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

ANIVÉC- Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção

ACT- Autoridade para as Condições do Trabalho

DGS- Direção-Geral da Saúde

APICCAPS- Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos



---

# Introdução

## Introdução

Situações de crise e instabilidade, na economia em geral e nas empresas em particular, geram frequentemente uma grande reviravolta no mundo dos negócios e podem trazer graves complicações para o mercado, por esse mesmo motivo é fulcral que as empresas estejam preparadas para enfrentar situações inesperadas.

A pandemia do novo coronavírus surgiu no final de 2019 em Wuhan na China, mas só em janeiro de 2020 a OMS (Organização Mundial de Saúde) sinalizou este novo surto que proliferou, rapidamente, para todos os países do mundo, tornando-se uma crise de interesse mundial (Cruz *et al.*, 2020).

A comunidade científica viu-se subitamente confrontada com uma crise pandémica sem precedentes e o mundo começou a enfrentar uma grave crise da qual pouco ou nada se sabia e sobre a qual muito se especulava. Assim sendo, tornou-se fundamental perceber o que mudou após o aparecimento do Covid-19, o impacto que este teve nas organizações e quais os fatores diferenciadores que as empresas que enfrentaram a crise de uma forma positiva usaram. Para além do particular interesse para a comunidade científica, este tema mostra-se fundamental para todas as empresas que tiveram de se readaptar a esta nova realidade, perceber rapidamente o que mudou e o impacto que isso teve na empresa. Este diagnóstico é fundamental para que possam entender o que estão a fazer bem e o que necessita ser melhorado pelo que este estudo pode auxiliar as empresas a interpretarem os seus dados internos, principalmente no setor do calçado.

Cada país adotou a sua forma de enfrentar a crise, embora seguindo as diretrizes e os conselhos da OMS, que iam surgindo de uma forma mais lenta do que o desejável para o combate à pandemia, o que levou a que países como Portugal demorassem para encontrar as medidas certas no combate deste flagelo, conforme apontam os nossos entrevistados. O que levou a que, alguns países reagissem melhor que outros no que respeita à disseminação do vírus, devido a terem adotado medidas distintas ou em tempos diferentes.

No primeiro trimestre de 2020, o mundo inteiro estava todo tão preocupado com a contenção da disseminação do vírus que tudo o resto passou para segundo plano, os negócios não foram exceção e a economia ficou paralisada, verificando-se um período de desaceleração do consumo (Paché, 2020). A crise de saúde mundial revelou-se assim também uma

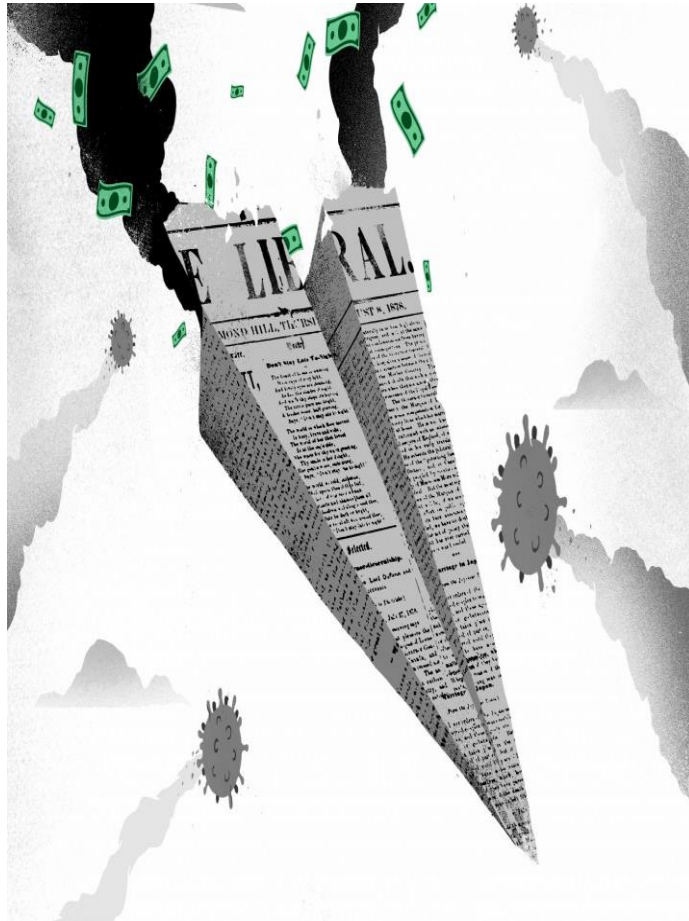
enorme crise económica, culminado com o encerramento/falência de muitos negócios e um aumento significativo do desemprego.

As empresas que conseguiram sobreviver à crise tiveram de se adaptar, de repensar e reinventar as suas estratégias de negócio. Alguns fatores revistos pela literatura demonstraram ter um papel fundamental no sucesso das empresas que conseguiram reinventar o seu sucesso organizacional. Por este motivo, o estudo pretende analisar alguns fatores que possam ter tido influência nesse sucesso organizacional no tecido empresarial do Vale do Sousa, estes fatores foram revistos na literatura por alguns autores tais como a liderança analisada por Teo, Lee e Lim (2017) e Parjoleanu (2020), entre outros, a resiliência proposta por diversos autores entre os quais Song e Zhou (2020) e Liu e Froese (2020) e a força de trabalho revista por Sebastián e Hernández (2020), entre outros. Estes fatores são considerados fulcrais pelos mesmos para a obtenção do sucesso organizacional e serão inseridos ao longo do estudo no setor do calçado. A escolha da região do Vale do Sousa para análise relaciona-se com o facto de ser uma região fortemente industrializada, tendo municípios como Felgueiras e Lousada bastante representativos da indústria do calçado.

Portugal enfrentou até ao primeiro trimestre de 2021 três grandes vagas do surto de Sars-Cov2, em que as medidas propostas pelo governo foram em tudo semelhantes nas três, passando pelo confinamento da população, a obrigatoriedade do teletrabalho sempre que possível e o encerramento de grande parte dos estabelecimentos comerciais. No entanto, as medidas nem sempre foram aplicadas com coerência por parte dos membros do Governo, o que dificultou a aceitação destas medidas pela população principalmente na terceira vaga, que ocorreu já no ano de 2021. Partindo do princípio que todas as empresas do setor se encontravam em igualdade de circunstâncias, pretende-se analisar de que forma a liderança implementada, a resiliência e a força de trabalho possam ter sido decisivas para a superação da crise.

Sobre o vírus sabemos todos um pouco, pois durante mais de um ano que apenas se falou nisto na comunicação social, sabemos as mortes, os casos e até mesmo a formas mais eficazes para combater esta pandemia, o que nos falta saber é os seus impactos reais e detalhados nas empresas e na economia mundial. Este estudo busca fazer essa procura, mas fundamentalmente e como supracitado, busca perceber o que as empresas que tiveram sucesso fizeram de diferente para o alcançar, incidindo sobre os três pilares fundamentais do estudo (liderança, resiliência e força de trabalho).





---

# Revisão de literatura

## **A crise pandémica causada pela Covid-19**

A pandemia do novo coronavírus surgiu no final de 2019 em Wuhan na China, mas só em janeiro de 2020 a OMS (Organização Mundial de Saúde) sinalizou este novo surto, surto esse que proliferou, rapidamente, para todos os países do mundo, tornando-se uma crise de interesse mundial (Cruz *et al.*, 2020). Numa fase inicial, a pandemia mostrou-se preocupante devido ao elevado risco de contágio, verificando-se grandes impactos na área da saúde, todavia rapidamente se perceberam os impactos noutras áreas, a pandemia trouxe inevitavelmente ao de cima muitos aspetos das atividades económicas e sociais que são afetados e as implicações para o crescimento do comércio, desemprego, desigualdade e bem-estar (Maritz, 2020). Prestar-se-á particular atenção ao impacto nos negócios, em particular na indústria do calçado.

### **1. O conceito de crise**

Pereira (2019) definiu crises económicas e financeiras como narrativas complexas, pouco claras e que requerem tempo para se conseguir aprofundar as questões levantadas quer do lado de quem cria a informação, quer do lado de quem a interpreta. De acordo com Sebastián e Hernández (2020), a pandemia do Covid-19 tornou-se no maior choque negativo na economia mundial desde a Grande Depressão de 1929 superando amplamente outras grandes crises, provocando uma paralisação da atividade industrial sem precedentes, este facto parece mesmo irrefutável, uma vez que o FMI (Fundo Monetário Internacional) afirma que a pandemia da Covid-19 provocou mesmo a pior contração global desde a Grande Depressão, o colapso estimado da economia mundial em 2020 situou-se assim nos -3,5% (menos três ponto cinco por cento) , embora este valor seja consideravelmente impactante ele é bem mais promissor do que o inicialmente projetado -4,4% (menos quatro ponto quatro por cento), devido a um crescimento mais acelerado do que o espectável no segundo semestre de 2020.

Sonor (2020), afirma que o coronavírus é o equivalente económico de uma tempestade que resulta em choques negativos na oferta e na procura. Os choques negativos podem empurrar a economia para uma recessão ou desaceleração.

De acordo com Jacobides e Reeves (2020), vai demorar algum tempo até entendermos o impacto total da pandemia. Na perspectiva de Paché (2020), a estratégia de bloqueio adotada por muitos países, que se traduziu na suspensão das atividades não essenciais, levou a Europa para uma profunda recessão.

## **2. O desafio para as empresas**

Gerir uma empresa, potenciar o seu crescimento e gerar lucro pode ser uma tarefa árdua, no entanto esta tarefa pode mostrar-se particularmente mais difícil quando as empresas se deparam com uma situação de crise, embora as empresas estejam cada vez mais preparadas para responder aos desafios ao seu redor, uma vez que o ambiente em torno destas é cada vez mais desafiante, cheio de ameaças diferentes e que se apresentam de várias formas (Annarelli e Nonino, 2016), todavia quando surge uma crise por vezes é necessário repensar o modelo de negócio.

Para Teo, Lee e Lim (2017) na gestão de situações de crise a grande parte do esforço deve-se ao processo de tomada de decisão e à dificuldade de coordenação das respostas operacionais, Nascimento e os seus companheiros (2016), no seu estudo apontam outra tendência em ambientes de crise que passa pela redução do volume de vendas e serviços. Esta tendência leva a que, em cenários de crise, se gerem frequentemente dificuldades de tesouraria nas empresas. Para entendermos as nuances de gestão de crises e da resposta organizacional. Liu e Froese (2020) no seu estudo dizem que pode ser importante para os líderes ver a gestão de crises com uma perspetiva multinível e multidisciplinar, incluindo os níveis organizacional, institucional e individual.

Mach (2019) indica que todas as organizações sujeitas a uma situação de crise reagem da mesma forma, no entanto, o impacto que a crise tem em cada organização pode ser diferente. O autor indica ainda que ações preventivas e reparadoras dos bancos centrais e instituições responsáveis pela intervenção estatal não garantem proteção total contra uma crise. Cada banco central é livre de definir a sua política de prudência, o que segundo o autor faz com que o nível de resistência e os impactos da crise sejam diferentes de país para país. Outro dos problemas mencionados para as diferenças verificadas de país para país, segundo este autor, relaciona-se com a rapidez com que os indivíduos reagem ao fenómeno de crise, pois é a rapidez da resposta que influencia a força da crise.

Verifica-se por isso extremamente necessário que os gestores saibam lidar com situações de crise, agindo rapidamente para desenvolverem recursos essenciais nas suas forças de trabalho (Agrawal, De Smet, Lacroix, e Reich, 2020) e para identificarem também ambientes turbulentos claramente, para tal pesquisar desafios em contexto asiático pode ajudar a identificar novas práticas de negócios e gestão (Liu e Froese, 2020).

### **3. A resposta à turbulência do meio**

Caoa, Bakerb e Hoffman (2012), evidenciaram no seu estudo<sup>1</sup> que o meio envolvente<sup>1</sup> é um fator que contribui de forma iminente para o desempenho de uma empresa e os gestores têm de lhe prestar particular atenção quando decidem tomar decisões. O meio que envolve as organizações encontra-se em constante mudança devido à alteração das forças que o constituem quer no seu nível contextual, quer no seu nível transaccional, tornando-se num desafio para as empresas.

Para Heirati e os seus colegas (2016), um ambiente turbulento é caracterizado por ser confuso e incerto onde o ritmo é mais rápido e a concorrência é mais forte, estes autores indicam que em empresas de serviços a colaboração do cliente é crítica em mercados altamente competitivos. Calantone, Garcia e Droëge (2003) caracterizam ambientes turbulentos como aqueles em que o mercado é frequentemente imprevisível e onde mudanças tecnológicas dentro de um setor acentuam o risco e a incerteza no processo de planeamento estratégico. Segundo os autores, as inovações tecnológicas podem causar turbulência ambiental aumentando a taxa de mudança tanto nas comunidades científicas quanto no mercado, por sua vez, as empresas podem desfrutar apenas de vantagens competitivas temporárias.

Os estudos de Boyne e Meier (2009) indicaram que a turbulência tem um efeito negativo no desempenho da organização e isso é agravado pela mudança organizacional interna. Para Jung, Kang e Choi (2020) num ambiente em rápida mudança é fundamental que a mudança organizacional seja bem-sucedida pois ela é um fator importante para manter a vantagem competitiva sustentável e o crescimento organizacional. As ameaças e/ou

---

<sup>1</sup> Ambiente externo à organização capaz de influenciar o seu desempenho quer direta, quer indiretamente. Composto pela envolvente contextual que envolve o contexto económico, tecnológico, sociocultural e político-legal e pela envolvente transaccional que é composta pelos clientes, fornecedores, concorrentes e entidades reguladoras.

oportunidades são preditores para a turbulência do meio envolvente, essas ameaças e oportunidades retratam uma rutura com o passado, no entanto, podem ser antecipadas por técnicas de previsão, deste modo a empresa deve ser sempre capaz de aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças (Ansoff, 1975).

Em transações B2B e em mercados altamente competitivos a probabilidade de um parceiro adotar um comportamento oportunista para satisfazer os seus próprios objetivos é maior, este fator pode afetar negativamente a eficácia e a contribuição para o desempenho do serviço (Heirati *et al.*, 2016)

Ansoff (1975) retrata assim ambientes turbulentos como aqueles onde ocorrem mudanças repentinas, urgentes e desproporcionais na perspetiva da empresa e que ameaçam uma grande reversão do lucro ou perda de uma grande oportunidade. Para Ansoff (1975) quando uma empresa deseja preparar-se para surpresas repentinas tem dois caminhos estratégicos, o primeiro é desenvolver uma capacidade de gestão eficaz de crises de uma forma rápida e eficiente, o outro caminho passa por tratar o problema antes dele acontecer minimizando assim a probabilidade da empresa ser surpreendida, o planeamento estratégico tem, assim, grande sucesso muito devido ao facto de exigir uma elevada quantidade de informação.

#### **4. Alteração nas práticas de liderança**

Teo, Lee e Lim (2017), retratam as crises como períodos frequentemente associados à necessidade de fazer mudanças, de alterar drasticamente as práticas anteriores, de mudar da estabilidade já segura e banal para novos desafios e objetivos, em contrapartida todas estas drásticas mudanças devem ocorrer num curto espaço de tempo, pelo que a urgência e importância das decisões e a sua rápida execução pressupõem que a liderança é crítica numa crise, ressaltando ainda a importância do comportamento de liderança para determinar o desempenho organizacional ou as atitudes dos seus seguidores.

Parjoleanu (2020), sublinha que devido a toda a envolvente altamente competitiva em que a maioria das organizações está envolvida atualmente, os líderes devem treinar as suas habilidades de liderança para conduzirem a empresa em direção ao desenvolvimento competitivo de forma contínua, é essencial que estes sejam capazes de quebrar as barreiras que inibem a inovação e a partilha de poder em grupos diferentes, por todos estes motivos o

autor afirma que as pessoas com funções de liderança enfrentam atualmente um contexto de trabalho extremamente incerto e complicado.

Para Teo e os seus parceiros (2017), para que os líderes consigam desempenhar as suas funções de uma forma eficaz num período de crise eles precisam de por vezes recorrer a recursos, tais como ativos financeiros, de estrutura ou tecnológicos.

Parjoleanu (2020), indica no seu estudo que encontrar uma definição universalmente aceite de liderança pode ser algo complicado, referindo ainda que a maioria das definições retratam uma situação de interação em que o principal objetivo é influenciar os demais a fim de atingir um resultado específico. A liderança pode assim, segundo o autor, ser percebida de formas diferentes por pessoas diferentes, devendo basear-se na compreensão da organização como um sistema aberto e na necessidade dos seus membros atingirem um objetivo comum.

Seguindo a linha de pensamento dos autores referenciados em cima, podemos propor então a liderança como um fenómeno subjetivo em que a intervenção e reação do líder, está diretamente relacionada com a sua perceção e experiência, não existindo uma fórmula milagrosa para interpretar os dados, em contrapartida as decisões devem ser claras, coerentes, de rápida execução e comunicadas aos seguidores de forma objetiva.

Srblijinović, Božić, e Fath, (2020) concluem no seu estudo que a liderança deve ser confiável, pois segundo o estudo liderar transmite mais credibilidade do que meramente apontar os defeitos às outras pessoas ou aos seus trabalhos, por outro lado indicam também que para que a liderança seja confiável os líderes devem explicar com clareza e paciência as medidas e mudanças de política adotadas, pois pode ser confuso quando um líder muda de opinião publicamente e não fundamenta essa mesma opinião. Para Parjoleanu (2020), os líderes de hoje precisam em primeiro lugar de conhecerem-se a si próprios e fazerem perguntas existenciais que os ajudem a orientarem os seus esforços no que realmente é fundamental.

Parjoleanu (2020), considera ainda que a liderança nos dias de hoje não deve ser um processo formal podendo acontecer em qualquer lugar, a qualquer hora, não se limitando a um ambiente em concreto. Com os anos, o foco deixou de estar no indivíduo e passou a estar nas ações de uma equipa, podendo afirmar-se como uma liderança incorporada entre pessoas em vez de uma posição hierárquica ocupada numa organização com capacidade para liderar um determinado grupo.

A crise causada pelo novo coronavírus é um pouco diferente das outras crises económicas sentidas anteriormente, uma crise pandémica pode causar muitas inter-relações e desafios que podem comprometer o bom funcionamento das organizações, são eles o absentismo disruptivo entre 30 e 40%, o risco de doença para os funcionários e clientes, a escassez de produtos e interrupções da cadeia de abastecimento, as interrupções no transporte, a desaceleração das telecomunicações, o aumento das despesas, danos causados à reputação da marca e agitação nos mercados e sociedades (Koonin, 2020).

O ano de 2020 proporcionou mais destaque que nunca ao papel dos líderes nas organizações, enfatizando que no mundo moderno os desafios exigem a implementação de modelos de liderança que sejam flexíveis e adaptáveis ao meio e à imprevisibilidade dos desafios. O crescimento e a eficácia dos líderes verificam-se, particularmente, nestas situações de crises desconhecidas e que vêm quebrar as semelhanças com crises anteriores, uma vez que nestas situações os líderes conseguem ultrapassar os limites e usar a criatividade para desenvolver novas práticas que vão de encontro às necessidades específicas da sua empresa, tornando-se a crise causada por esse vírus uma boa oportunidade para examinar a liderança numa organização (Parjoleanu, 2020). O autor caracteriza assim os grandes líderes como aqueles que entendem que antes de qualquer outra característica somos humanos, que têm necessidades psicológicas realçando que o ser humano por si só é inseguro por natureza, vulnerável e por vezes irracional.

## **5. A dificuldade particular das PME'S**

As pequenas e médias empresas (PME) enfrentaram particularmente mais dificuldades, segundo Robinson e Kengatharan (2020), as PME'S são financeiramente mais frágeis e enfrentam mais desafios para conseguirem ultrapassar crises profundas, todavia segundo Robinson e Kengatharan (2020) algumas PME'S consideraram que conseguiriam ultrapassar a crise se envolvessem virtualmente os seus clientes, impulsionando as vendas online. Em Portugal, nos períodos de confinamento mais profundos, em que a população apenas podia sair de casa para as atividades essenciais, as redes sociais foram completamente invadidas por vendas online, uma vez que esta era a forma mais barata de conseguir divulgar e vender os seus produtos online, nunca até então se tinha presenciado tal fenómeno nas redes. Holzmann e Karnfelt (2020) no seu estudo também identificam as pequenas e médias

empresas como as mais afetadas devido à paragem da atividade económica não essencial em todo o mundo.

A ideia parece ser consensual para Song e Zhou (2020) as empresas maiores e mais fortes são as que têm maior probabilidade de sobreviver à crise pandémica e segundo eles quando esta crise passar poderemos ser confrontados com uma estrutura de mercado que contém na sua maioria grandes empresas com grande poder.

Segundo Jacobides e Reeves (2020) a pandemia do Covid-19 afetou gravemente o consumo, forçando as pessoas a largar velhos hábitos e adotar novos, é, portanto,



**Figura 1- Unidade industrial de produção de solas para sapatos.**

no entanto, noutros setores como o calçado as encomendas foram suspensas ou até mesmo canceladas, de uma forma geral o valor das exportações do calçado produzido em Portugal baixou em 2020 comparativamente com anos anteriores, situando-se como o resultado mais baixo dos últimos dez anos.

importante que as empresas consigam identificar essas mudanças rapidamente. O mesmo é retratado por Paché (2020) que afirma como consequência do bloqueio, o colapso no consumo de muitos produtos por várias semanas. Por outro lado, os bens essenciais passaram a ter uma enorme procura verificando-se um ambiente de guerra em muitos supermercados, com roturas de determinados produtos, para Silva (2020), o aumento da procura justifica-se pela expectativa de falta do produto,



## 6. O papel da inovação e da resiliência

A inovação e tecnologias de inovação têm potencial para aumentar significativamente a produtividade por meio da destruição e realocação de recursos para indústrias e empresas mais eficientes (Song e Zhou, 2020). Esta ideia vai de acordo à pesquisa de Filiz, (2020) que afirma que a crise de Covid-19 também deve ser percebida com um período de difusão acelerado das tecnologias digitais, todavia de acordo com Liu e Froese (2020) mesmo antes da crise se iniciar já estavam a surgir mudanças tecnológicas e novas formas de trabalho que faziam os funcionários repensarem as suas habilidades, sugerem, ainda, que as empresas devem criar uma estratégia de desenvolvimento de talentos que vise as capacidades digitais e cognitivas, a adaptabilidade, a resiliência, os aspetos sociais e habilidades emocionais. A criação de uma atmosfera de resiliência no local de trabalho mostrou-se fundamental no processo de recuperação da crise (Rodríguez-Sánchez *et al.*, 2019), os autores confirmam no seu estudo que resiliência beneficia as organizações na medida em que aumenta a capacidade de aprendizagem, promovendo a experimentação, a assunção de riscos, a interação com o ambiente, o diálogo e a comunicação e a tomada de decisão melhorando efetivamente o desempenho da empresa.

A abordagem estática de resiliência desenvolvida inicialmente, consiste em planear e construir a resiliência de forma defensiva e reativa, o desafio para os gestores passa, atualmente, por desconstruir esta abordagem transformando este conjunto de ações preventivas redundantes numa estratégia proativa fundamentada num conjunto de práticas que promovam a eficácia dos processos e operações (Annarelli e Nonino, 2016).

A palavra resiliência surge da palavra voltar, sendo que para Luthans (2002), a resiliência é entendida como a capacidade de recuperar, superar as adversidades, as incertezas e o conflito, adaptando-se com sucesso aos distúrbios que possam ameaçar a atividade normal da organização.

Annarelli e Nonino (2016) no seu estudo analisaram o conceito de resiliência desde a sua génese, afirmando que o mesmo nasceu nas ciências físicas, referindo-se à capacidade de um sistema voltar à sua forma inicial após uma perturbação, os autores afirmam que o conceito de resiliência começou a despertar, mais recentemente, interesse nas mais diversas áreas, principalmente na literatura de gestão, onde adquiriu um significado mais profundo e evoluiu do simples conceito de sobrevivência para a capacidade de recuperação e de tempos e custos de recuperação. Annarelli e Nonino (2016) definem resiliência como a capacidade

de uma empresa lidar com eventos inesperados e rupturas com antecedência, isto devido à sua consciência estratégica e a uma definição de gestão operacional vinculada de choques, tanto internos como externos.

A capacidade de adaptação a um ambiente em mudança é um componente-chave para a resiliência, esta capacidade deve ser alimentada por dados, informações e conhecimento (Menoni e Schwarze, 2020) o pensamento dos autores vai então de acordo ao de Somers (2009), que defende que a construção de resiliência é um processo muito complexo que exige uma forte capacidade de extrair e analisar informação num ambiente organizacional incerto e em constante mudança. O autor recomenda às empresas que prestem atenção ao desenvolvimento de métodos de planeamento que sejam responsáveis pela criação de processos internos e estruturas organizacionais que criem resiliência dentro das organizações, de modo a demonstrarem comportamentos adaptativos positivos quando estão sob stress.

Outros autores relacionam a resiliência com outros aspetos, Shaul, Hadas, Yohanan e Bruria (2020) no seu estudo relacionam a resiliência com o bem-estar e a influência destes num maior ou menor sentimento de angústia nos indivíduos, as conclusões do estudo indicam que quanto maior a resiliência e o bem-estar menor a sensação de perigo e angústia, os autores concluem ainda que as mulheres e os indivíduos com dificuldades económicas tendem a apresentar níveis mais elevados de angústia e sensação de perigo. Para Teo e os seus colegas (2017) a sobrevivência de uma organização durante um período de crise depende da resiliência dos seus membros, bem como da sua liderança, afirmando que resiliência organizacional advém de processos relacionais e da forma como os mesmos são transmitidos aos que estão sob liderança.

## **7. As restrições e as dificuldades**

No primeiro trimestre do ano de 2020, grande parte dos países no mundo tomaram medidas amplamente apertadas na tentativa de contenção do vírus, medidas essas que passaram pelo confinamento e encerramento de todos os espaços com serviços não essenciais, privilegiando o ensino e o trabalho à distância, no entanto assim que surgiu a pandemia por receio e por respeito ao desconhecido os cidadãos mundiais optaram por mudar os seus hábitos e serem mais recatados nos seus contactos diários e movimentações,

contribuindo para o distanciamento social voluntário que de acordo com o FMI acabaria por ser mais evidente nas economias mais avançadas pelo simples facto de a população destes países ter maior possibilidade de não trabalhar, durante um determinado período, graças às suas economias e aos benefícios sociais ou por conseguirem facilmente trabalhar em casa. O teletrabalho já vinha a ganhar força antes do despoletar da crise, mas a pandemia tornou-o mais que necessário, fundamental e com uma perspetiva de continuidade (Agrawal *et al.* 2020), estas medidas foram amplamente duras para as empresas que se viram confrontadas com uma nova realidade para a qual muitas ainda não estavam preparadas.

A falta de preparação para esta pandemia mundial é evidente entre os gestores de crise e até pelos próprios empresários apesar de todos os avisos que já haviam sido feitos pelos especialistas (Menoni e Schwarze, 2020), em contrapartida os Governos definiram também medidas de estabilização para apoiar as empresas, desde a criação de uma linha de crédito para apoio à tesouraria das empresas no montante de 200 milhões, criação de um apoio extraordinário à manutenção dos contratos de trabalho, criação de um regime de *lay-off* simplificado entre outros (Resolução do Conselho de Ministros n.º 10-A/2020 diário da república eletrónico).

Já em janeiro de 2021 para fazer face à terceira vaga o Governo português voltou a declarar um confinamento em tudo idêntico ao da primeira vaga, o que levou novamente a que todos os serviços considerados não essenciais tivessem de fechar, promovendo também a realização de teletrabalho sempre que possível e mais tarde o encerramento de todos os estabelecimentos de ensino e a promoção do ensino à distância, estabelecendo coimas superiores no caso de incumprimento. Em contrapartida os apoios foram nesta altura alargados, sendo por exemplo, garantida a retribuição base mensal a 100% até ao triplo da retribuição mínima mensal garantida (RMMG), este apoio foi então no início de 2021 alargado aos indivíduos que exerçam funções de gerência e tenham contribuições para a segurança social. Outra das medidas para fazer face às consequências sociais e económicas que a pandemia da Covid-19 causou foi a criação de um apoio simplificado destinado às microempresas, que combina um apoio financeiro correspondente ao montante equivalente a duas RMMG, por cada trabalhador que em 2020 tenha sido abrangido pelo apoio extraordinário à manutenção do contrato de trabalho, ou o apoio extraordinário à retoma progressiva da atividade (Ministério Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, 2021).

No entanto, neste novo confinamento total as pessoas parecem ter perdido o medo, muitas revoltaram-se contra as medidas estabelecidas, considerando que uns setores de atividade estariam a ser mais prejudicados que outros, os donos e gestores de algumas empresas fizeram questão de se manifestarem por diversas vezes publicamente contra a falta de apoios suficientes e capazes de ajudar de verdade a tesouraria das empresas, todavia de acordo com Shaul e os seus companheiros de pesquisa (2020) a resiliência individual dos indivíduos é mantida mesmo sem o apoio económico do estado. Outras manifestaram-se claramente contra a realização das eleições presidenciais e dos comícios políticos, uma vez que o país estaria em confinamento total, desconfinando apenas para que a população pudesse exercer o seu direito de voto, todavia a comunicação social transmitia quase diariamente situações de figuras públicas e representantes políticos que de alguma forma quebravam as regras estabelecidas para todos os cidadãos, verificando-se, portanto uma grande incoerência entre o que diziam e faziam, toda essa incoerência gerou a desunião entre a população e uma forte quebra na coesão social, que de acordo com o estudo de Srblijinović, Božić e Fath (2020), pode ser um dos motivos pelos quais a terceira vaga foi tão intensa no que respeita ao número de mortes e de novos casos de Covid-19, defendendo que a igualdade de tratamento para com todos é importante para fortalecer a confiança política e a coesão social, não devendo tentar resolver-se a crise impondo a vontade de minorias, mas sim com a união e coesão de todos.

Em contrapartida as pesquisas de Williams e Kayaoglu (2020), são contrárias às opiniões públicas de alguns empresários e representantes das empresas, na medida em que indicam que as medidas de estabilização adotadas conseguem proteger as empresas aquando da sua perda temporária de receita e por consequência muitos postos de trabalho. No entanto, o que se verificou na prática, em muitos países, incluindo Portugal, foi que mesmo com todas as medidas criadas muitas empresas viram-se sem alternativa e para equilibrarem as suas contas as empresas definiram uma redução de custos baseada na sua maioria pelos ajustes salariais e pelo despedimento de trabalhadores (Sebastián e Hernández, 2020), levando assim o desemprego a aumentar consideravelmente no mundo e, em particular, em Portugal onde segundo dados do INE (Instituto Nacional de Estatística) a taxa de desemprego em abril de 2020 situou-se em 6,3%, disparando para 8,1% em agosto deste mesmo ano, acabando por fechar o ano com uma taxa de desemprego de 7,1%, todavia analisando os dados mais ao pormenor o desemprego verificou-se consideravelmente mais

penoso para as mulheres onde a taxa de desemprego se situava nos 7,4% comparativamente com os 6,9% verificada no sexo masculino.

Período de referência dos dados	Local de residência	Nível de escolaridade mais elevado completo	Taxa de desemprego (Série 2011 - %) por Sexo, Grupo etário e Nível de escolaridade mais elevado completo; Trimestral (1)		
			Sexo		
			HM	H	M
			Grupo etário		
			Total		
			%	%	%
4.º Trimestre de 2020	Portugal	Total	7,1	6,9	7,4
		Nenhum	5	5	0
		Básico - 1º Ciclo	3,6	3,1	4,3
		Básico - 2º Ciclo	5,1	4,7	5,7
		Básico - 3º Ciclo	8,4	7,3	9,8
		Secundário e pós-secundário	8,8	8,2	9,5
		Superior	6,7	7,5	6,1

Taxa de desemprego (Série 2011 - %) por Sexo, Grupo etário e Nível de escolaridade mais elevado completo; Trimestral - INE, Inquérito ao emprego  
 Nota(s):  
 (1) Valores calibrados tendo por referência as estimativas da população calculadas a partir dos resultados definitivos dos Censos 2011.

**Figura 2- Taxa de desempregados, em Portugal, no final do ano de 2020, por sexo e escolaridade, Fonte (INE).**

Dados do FMI, recolhidos em países como Espanha, Itália e Portugal indicam que as medidas de redução da mobilidade, confinamento e encerramento das escolas provocaram uma queda muito superior na mobilidade de mulheres, este efeito advém, principalmente, do facto de os cuidados com as crianças recaírem de uma forma desproporcional sobre as mulheres, impedindo-as de saírem para trabalharem e dificultando-lhes o acesso a novas oportunidades de emprego, estes dados recolhidos no site do FMI vão de encontro ao que se verificou em Portugal durante a crise pandémica.

O único caso onde a situação mencionada no parágrafo anterior não se verificou em Portugal, foi nas mulheres com formação superior, onde o nível de desemprego no sexo masculino foi superior ao do sexo feminino, este facto, deverá ser analisado e tido em consideração, no entanto, poder-se-á considerar a possibilidade de esta situação acontecer devido ao tipo de trabalho ocupado por este grupo possibilitar a realização de teletrabalho ao contrário do que acontece na maior parte dos trabalhos ocupados pelos indivíduos com menor formação profissional.

De acordo com Sebastián e Hernández (2020) a estabilização do mercado de trabalho, na China, tornou-se no principal motivo de preocupação para as autoridades na sua gestão para a recuperação da economia no país.

As políticas de prevenção da disseminação e de redução de danos mostram-se menos eficientes nas comunidades periféricas das cidades devido à alta densidade populacional e

condições sanitárias por vezes mais precárias (Cruz *et al.*, 2020), esta situação verificou-se particularmente em Felgueiras, Lousada, Penafiel, Paços de Ferreira, Paredes, entre outros municípios onde se localizam as empresas que farão parte da investigação, uma vez que tanto na primeira vaga quanto na segunda e terceira vagas estes municípios tiveram de enfrentar regras mais restritivas, comparativamente com o resto do país, acabando por responder de uma forma muito positiva quando Portugal se encontrava a enfrentar a sua pior fase em janeiro de 2021, esta situação pode ser também justificada pela elevada concentração da força de trabalho na indústria em que as condições de segurança são por vezes descuradas e onde não existe a possibilidade de realização de teletrabalho.

## **8. A relação com a força de trabalho**

As empresas devem adotar um espírito de comunicação aberta com os seus colaboradores em que consigam ter em consideração os desejos e expectativas dos seus funcionários, pois essas descobertas podem ajudar as organizações a elaborar políticas e implementar práticas que trazem também benefícios para as organizações (Rodríguez-Sánchez *et al.*, 2019).

Desde o início da pandemia a China adotou uma estratégia baseada na aplicação moderada de políticas económicas expansivas para dar apoio imediato aos afetados e diminuir o impacto no crescimento do país, dando prioridade à estabilização do mercado laboral em detrimento de um objetivo de crescimento económico no ano de 2020 (Sebastián e Hernández, 2020).

As autoridades chinesas têm consciência de que precisam de agir com um foco diferente ao de outras crises para mitigar os efeitos da Covid-19 (Sebastián e Hernández, 2020), no entanto o período de recuperação é visto com um elevado grau de incerteza sobre como lidar com os problemas (Menoni e Schwarze, 2020). Ao que tudo indica a estratégia adotada pelas entidades chinesas deu os seus frutos e deverá ser aprofundada em outros estudos, uma vez que segundo dados do FMI a economia chinesa conseguiu no quarto trimestre de 2020 voltar ao nível que havia sido projetado antes da pandemia, ficando assim à frente de todas as grandes economias mundiais.

Para saírem com uma boa posição das crises, as empresas devem procurar desenvolver uma compreensão sistemática da mudança de hábitos de consumo (Jacobides e

Reeves, 2020). Para Song e Zhou (2020) os fatores fundamentais a ter em consideração para alcançar uma recuperação sólida e forte são o papel das novas tecnologias, a reforma estrutural e a reintegração. Para transmitir confiança à população e para que a mesma pudesse voltar às lojas e sentir-se segura o governo chinês pediu aos seus funcionários para comparecerem em público em restaurantes e lojas dando assim o exemplo, oferecendo ainda cupões de desconto distribuídos pelos governos locais como forma de incentivar os indivíduos a adquirir produtos ou serviços (Paché, 2020).

Depois de um período em que o consumo sentiu uma desaceleração, havia o risco iminente das cadeias de abastecimento serem interrompidas caso se verificasse uma explosão da procura, pelo que uma saída gradual do bloqueio surgiu como a única saída possível para um renascimento tranquilo do comércio (Paché, 2020).

Emmanuel Macron admitiu que as cadeias de abastecimento representam uma grande vulnerabilidade para o continente Europeu (Paché, 2020). Esta afirmação do Presidente Francês entra em linha de pensamento com Agrawal e os seus colegas, (2020) que indicam que as dificuldades enfrentadas pelas cadeias de abastecimento durante o período de bloqueio deverão levar empresas globais a transferirem a sua produção para mais perto do ponto de venda, descentralizando assim a produção dos países em que a mão-de-obra é mais barata.

A força de trabalho tem também um papel bastante relevante no que diz respeito à obtenção de vantagem competitiva por parte da empresa, no entanto, as características da força de trabalho foram-se alterando com o tempo, deixando de ser caracterizadas pela extrema homogeneidade dos seus colaboradores. A mudança de hábitos sociais, o crescimento das tecnologias digitais, como a Internet e a sua capacidade de alcançar toda a população mundial possibilitaram às organizações terem colaboradores de todas as cores, origens e valores, no entanto, apesar deste desenvolvimento a nível organizacional, as pessoas continuam a trabalhar com os mesmo estereótipos e mentalidades que dividiram os grupos ao longo da história (Parjoleanu, 2020).

Numa análise geral, verificou-se que 81% dos trabalhadores mundiais viram os seus trabalhos afetados de alguma forma, podendo essa mudança passar pelo teletrabalho ou encerramento total ou parcial dos seus locais de trabalho com vista a reduzir a transmissão do vírus (Williams e Kayaoglu, 2020). Deste modo as organizações e os trabalhadores

tiveram de se esforçar para enfrentar este novo desafio devido a toda a atmosfera de incerteza no local de trabalho (Sánchez *et. al*, 2019).

Neste contexto Parjoleanu (2020), retrata como mais importante neste período conturbado o apoio aos funcionários para que estes consigam adaptar-se à nova realidade e a gestão da incerteza que se tem vivido neste tempo, com vista a alcançar um equilíbrio em termos de saúde mental. Além disso, a autora aproveita para realçar outros aspetos que as organizações, podem agora fazer-se valer neste tempo para avaliar os valores mais notáveis dos seus colaboradores, tais como: lealdade, envolvimento, empenho e confiança, no que respeita à confiança eles devem tentar testar tanto a confiança na equipa e entre os seus membros quanto a confiança dos subordinados nos seus líderes, a perda da proximidade física e do espírito de equipa pode fazer com que este último valor humano mencionado seja severamente afetado e até mesmo destruído.

Parjoleanu (2020), afirma que é sobretudo importante que os líderes entendam e queiram criar uma organização na qual os funcionários se sintam seguros para poderem partilhar os seus pontos de vista honestamente, sem se sentirem julgados ou até mesmo demitidos, pois são esses pontos de vista que podem levar ao crescimento de toda a empresa.

Os desafios que a força de trabalho mundial se viu obrigada a enfrentar são à medida que o tempo passa cada vez mais exigentes e desafiantes, por outro lado, também as empresas foram apanhadas de surpresa num ambiente de incerteza poucas vezes vivenciado, nunca as empresas imaginaram ter os seus colaboradores a trabalhar em “*home-office*”, ou então a adotarem horários desfasados por forma a diminuir a disseminação do vírus Sars-Cov2 por tanto tempo, todavia tiveram de se adaptar a esta realidade que durou mais de um ano. Um dos desafios mais importantes, segundo Parjoleanu (2020), relaciona-se com a dificuldade de manter todos os funcionários ligados e envolvidos com os objetivos e a missão da empresa, em contrapartida é importante que os colaboradores acompanhem e sejam informados sobre a situação em que a empresa se encontra constantemente, os líderes por sua vez devem responder a estas exigências de forma rápida, consistente e mais eficiente possível. A autora defende que numa fase inicial o mais importante era defender os colaboradores da contaminação com o novo coronavírus, no entanto, à medida que o tempo ia passando os trabalhadores das empresas desenvolveram outras necessidades, a autora faz ainda uma analogia com a pirâmide das necessidades de Maslow, onde na base da pirâmide se identificam as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança), no entanto, de acordo



com a pirâmide os indivíduos apenas se sentem realizados quando atingem todos os níveis da mesma.

Com isto podemos concluir que para os trabalhadores de toda e qualquer empresa se sentirem realizados e envolvidos com ela não chega apenas que os líderes garantam a segurança dos seus subordinados, mas também as suas necessidades sociais, o que poderá ser extremamente difícil uma vez que o contacto físico entre colaboradores desapareceu, de acordo com Parjoleanu (2020), os jantares de negócios e os cafés entre colegas desapareceram completamente.

Os outros dois degraus da pirâmide retratam as necessidades de estima e de autorrealização que conseqüentemente devem ser tidas em consideração para conseguir manter os trabalhadores ao lado da empresa durante um período tão conturbado, para isso eles devem reunir frequentemente com os recursos humanos, ouvir as suas ideias sem nunca as julgar e como supracitado, reconhecer o valor dos seus colaboradores, investindo na sua formação, por forma a deixá-los motivados e desafiados. Sem satisfazermos estas necessidades corremos o risco que os colaboradores deixem de se identificar com os objetivos e visão da organização.

Sánchez e os colegas (2019) afirmam que em primeiro lugar os gestores devem investir na implementação de políticas e práticas que fomentem a requalificação dos seus funcionários, impulsionando a construção de organizações mais fortes, esta teoria vai ao encontro das pesquisas de Agrawal e os seus companheiros de pesquisa (2020) que aconselham os gestores a contemplar nos seus orçamentos a aprendizagem dos seus funcionários, comprometendo-se assim com a requalificação dos mesmos. Estes autores defendem que as empresas para prosperarem após a crise devem realizar seis etapas que lhes irão possibilitar desenvolver as competências da força de trabalho, são elas a rápida identificação das habilidades que a recuperação do modelo de negócio exige, o desenvolvimento das habilidades essenciais dos funcionários para a nova visão de negócio e o lançamento de jornadas de aprendizagem personalizadas para colmatar essas lacunas de habilidades críticas, aprofundando o planeamento estratégico da força de trabalho, estas três primeiras etapas servem para ajudar a empresa a definir a estratégia enquanto que as próximas três etapas ajudarão a executá-la, estas etapas passam pelo início dos programas de requalificação tornando as organizações melhor preparadas para possíveis interrupções futuras de funções, a ação como uma pequena empresa, uma vez que estes programas

costumam ser mais bem sucedidos nestas e a definição de um orçamento para tornar a construção das habilidades uma alavanca estratégica chave para se adaptarem à nova normalidade.

Para Menoni e Schwarze (2020) a solução parece ser óbvia, o centro da recuperação passa em primeiro lugar por uma abordagem de cenário, em segundo lugar pelo desenvolvimento e projeção de medidas conjuntas com especialistas e partes interessadas de mitigação mais avançadas, inovadoras e ajustadas por forma a tentar evitar o colapso económico e social. Por último, os autores defendem que se deve estimular uma comunicação mais eficaz sobre os riscos associados à propagação do vírus tendo por base a literatura e as melhores práticas de gestão de risco.

A forma que os líderes escolhem para enfrentar esta pandemia irá determinar o sucesso da sua organização e dos seus colaboradores, mediante toda a pesquisa literária feita foi possível entender que o papel dos líderes é fulcral nesse mesmo sucesso, tal como toda a resiliência e envolvimento dos colaboradores com a organização. Assim sendo, colocam-se as seguintes questões de pesquisa.

1. A resiliência da força de trabalho é determinante para o sucesso da organização?
2. A produtividade, desenvolvimento e capacitação dos funcionários fomenta o sucesso organizacional?
3. A liderança é fundamental no processo de envolvimento dos recursos humanos, bem como para o fortalecimento da organização no pós-pandemia?



---

# Metodologia

## Metodologia

A 14 de outubro de 2022, segundo dados do banco de Portugal, o setor do calçado era constituído por 1864 empresas, sendo que 95,28% das empresas se localizam na zona Norte do país, o que representava um volume de negócios de 2175 milhões de euros. A escolha da região do Vale do Sousa para aplicação do estudo de caso relaciona-se fundamentalmente com o facto de ser uma região fortemente industrializada, com uma elevada densidade populacional, tendencialmente jovem e onde se localizam os municípios e as empresas que analisamos. Foi nesta região também onde inicialmente surgiu a Covid-19 em Portugal, sendo por isso a primeira região a deparar-se com o fenómeno Covid-19.

Segundo dados do INE em 2021 a região do Tâmega e Sousa era constituída por 1043 empresas das 2405 existentes em Portugal Continental, de acordo com a APICCAPS a indústria do calçado era constituída por 720231 trabalhadores, a maioria das empresas e trabalhadores da região do Vale de Sousa centralizam-se nos concelhos de Lousada, Felgueiras e Penafiel, estes municípios foram os municípios entrevistados e as empresas entrevistadas fazem também elas parte desta região.

O volume de negócios do setor caiu em 2020 para -16,51%, muito devido à paralisação da indústria provocada pelo desconhecido vírus da covid-19 e também pela diminuição significativa das exportações com o encerramento das fronteiras. Todavia, o ano de 2021 como retratado na pesquisa e confirmado pelos dados do banco de Portugal foi para o setor um ano de uma enorme recuperação, tendo o crescimento de vendas aumentado 15,6%, tratando-se de um ano muito bom para o setor BP (2022).

O contexto do setor era no início da pandemia de grande incerteza e dificuldade, existindo uma paralisação da atividade produtiva durante o primeiro impacto da pandemia. A paralisação da atividade económica, na fase inicial da pandemia deveu-se à conjugação de vários fatores são eles, o medo do desconhecido, na medida em que as informações sobre o vírus numa fase inicial eram bastante assustadoras, a dificuldade de obtenção de matéria-prima devido ao encerramento de fronteiras, os contágios que levaram muitas empresas a terem de encerrar na totalidade, isto tudo aliado à forma como as empresas desconheciam enfrentar a crise levou a que várias unidades industriais tivessem de encerrar durante um determinado período de tempo. No entanto, a recuperação rápida do setor e as projeções que

estimariam que o setor com todas as dificuldades conseguiria obter crescimento económico desperta sobre si um enorme interesse de estudo.

A escolha do estudo de caso como abordagem metodológica seguiu o critério de classificação de estudo de caso de Yin (1994), que retrata este método como um método de pesquisa amplo que analisa de forma detalhada o contexto em que o fenómeno ocorre. Sendo que o estudo de caso desenvolvido pretende analisar o fenómeno Covid-19 na indústria do calçado, este fenómeno nunca tinha sido observado, pois até então nunca tinha existido uma pandemia com estas dimensões. O principal objetivo do estudo relaciona-se assim em entender quais os fatores que levaram à obtenção de vantagem competitiva de uma empresa industrial do setor do calçado durante uma crise. O acontecimento Covid-19 definiu o contexto do estudo na medida em que era pertinente analisar: Como reagiram as empresas? De que forma obtiveram vantagem competitiva durante esse período? Porquê que os recursos humanos das empresas são importantes? De que forma esses recursos humanos possibilitam a obtenção do sucesso organizacional? Porquê que os líderes são importantes no envolvimento dos funcionários com a organização? Como é que os líderes superaram a crise?

Todas estas questões foram colocadas para definir o raciocínio e chegar às seguintes questões de pesquisa:

1. A resiliência da força de trabalho é determinante para o sucesso da organização?
2. A produtividade, desenvolvimento e capacitação dos funcionários fomenta o sucesso organizacional?
3. A liderança é fundamental no processo de envolvimento dos recursos humanos, bem como para o fortalecimento da organização no pós-pandemia?

Para conseguir responder às questões da investigação será realizado um estudo de vários casos, sendo definido o seguinte protocolo de caso para recolha de dados:

- Definição de dois guiões de entrevistas que podem ser encontrados nos anexos 1 e 2, um direcionado para as autarquias com o objetivo de entender de que forma evoluiu a indústria nos três municípios analisados, os seus pontos de ligação e as suas estratégias e outro direcionado para as empresas, sendo que foram entrevistados três representantes de indústrias de calçado diferentes, com o objetivo de entender quais foram as dificuldades sentidas, de que forma idealizaram e implementaram a sua estratégia de negócio e qual foi o comportamento dos recursos humanos durante esse

período. As entrevistas foram realizadas em espaços temporais diferentes, mais concretamente nas seguintes datas, A1: 03/05/2021; A2: 14/05/2021; A3: 28/05/2021; E1: 19/05/2021; E2: 04/06/2021; E3: 11/06/2021;

- Elaboração de questionários submetidos a trabalhadores da indústria estudada com o objetivo de relacionar e validar ou não a informação retirada da análise das entrevistas efetuadas, por forma a relacionar estes dois meios de pesquisa e retirar informações mais fiáveis. Estes questionários encontram-se no anexo 3. A escala usada na sua elaboração foi a escala de *Likerd*, que permitiu avaliar a opinião dos indivíduos inquiridos, esta escala psicométrica possibilitou perceber qual o grau de conformidade de cada indivíduo face a determinada afirmação, sendo usada uma escala de 5 níveis (Discordo Completamente, Discordo, Nem Concordo Nem discordo, Concordo e Concordo Completamente).

A recolha dos questionários foi realizada entre o final de janeiro de 2021 e o início de março de 2021, é importante salientar a necessidade de recolha dos questionários também em formato de papel, para além da recolha inicialmente definida em formato digital através do google drive, este facto deveu-se a uma grande dificuldade por parte da amostra em responder aos questionários em formato digital.

Yin (1994) distingue três tipos de estudo de caso, o estudo de caso descritivo, o estudo de caso explanatório e o estudo de caso exploratório, segundo as suas definições podemos enquadrar o nosso estudo de caso num estudo de caso exploratório na medida em que o principal objetivo é entender de que forma a liderança e a força de trabalho contribuíram ou não para ultrapassar a crise económica e social no setor do calçado.

Ainda de acordo com o autor a validade externa é definida de acordo com a possibilidade de através das descobertas de um determinado estudo de caso se obterem generalizações, estudos de caso múltiplos como é o caso do nosso estudo oferecem uma base de generalização rica e mais robusta na medida em que a generalização é replicada.



Figura 3- Máquina de injeção termoplástico (TR)



---

# **Análise e discussão dos resultados**

## Análise dos resultados

### Análise de entrevistas

A amostra do estudo qualitativo é constituída por 3 representantes de empresas ligadas ao setor do calçado e 3 representantes autárquicos, todos eles com formação académica superior nas mais diversas áreas, a amostra foi recolhida numa região em específico, o Vale do Sousa, o que permite elaborar um estudo rico e representativo desta área do país.

Os resultados da aplicação desta metodologia são apresentados infra sobre o formato de uma tabela, em que os excertos identificados com a sigla E1 são referentes ao representante da primeira empresa entrevistada, os apresentados com E2 são referentes ao representante da segunda empresa entrevistado e por fim os apresentados com a sigla E3, retratam as afirmações apresentadas pelo representante da terceira empresa representada no estudo.

Também as declarações apresentadas pelas autarquias em entrevista serão representadas por A1, A2 e A3 conforme ordem das entrevistas realizadas.

**Tabela 1- Excertos relevantes resultantes da análise das entrevistas**

<b>Adaptação à mudança</b>	<b>Positiva</b>	E1- “no princípio deste ano as coisas estavam más, mas como já tínhamos uma certa experiência do que tínhamos passado fomos conseguindo fazer uma finta à crise de outra forma”. E2- “se a situação se mantivesse por muito mais tempo já passaria a ser muito difícil de suportar, isto porque durante aqueles dois meses embora não houvesse atividade estamos ainda a receber valores do que já tínhamos produzido, porque a maior parte dos nossos clientes paga de 60 a 90 dias”; A2- “as repercussões no emprego e nas pessoas não foi tão grave quanto nós estávamos à espera e
----------------------------	-----------------	--



		claro que todos estes indicadores positivos foram também úteis para a indústria do calçado”;
	<b>Negativa</b>	<p>E2- “nós ao início não sabíamos como lidar e as recomendações não eram claras, se por um lado a vontade das pessoas era que fossemos todos para casa e ficássemos por lá durante um mês, por outro lado era claro que tal não podia acontecer tinha de haver algum apoio”;</p> <p>E2- “reagimos no impulso e não com preparação e quando se age sem pensar nem todos os fatores são considerados e foi mesmo isso que aconteceu”;</p> <p>E2- “não vejo nada de positivo que possa ter surgido desta pandemia têm sido tempos duros que nos têm colocado muito à prova, a nós, aos nossos funcionários, aos nossos fornecedores e mesmo ao próprio consumidor.”;</p> <p>E3- “A que nos causou mais danos foi sem dúvida a primeira, tivemos trabalhadores a ficar em casa porque as escolas fecharam do dia para a noite sem avisos e não tinham onde deixar os filhos, era preciso terminar as encomendas que tínhamos antes que fossem canceladas ou adiadas, era preciso fazer dinheiro para aguentar os tempos que se previam e não tínhamos como, foram momentos de muita instabilidade não sabíamos como agir”;</p> <p>A2- “é lógico que a economia sofreu bastante, brutalidades (...);</p>
<b>Apoio</b>	<b>Autarquia</b>	<p>E1- “A autarquia coitada, fez o que lhe foi possível. Por exemplo, uma das coisas que acho que deviam de dar apoio às empresas era darem os cursos de formação.”;</p> <p>E2- “Acho que a autarquia fez o que lhe era permitido, pois as medidas não estavam</p>

		<p>dependentes do governo local, mas sim do governo nacional então fizeram o que lhes era possível. Considero que deveriam ter reunido mais vezes com os representantes das empresas por forma a perceberem melhor as suas necessidades, talvez não pudessem fazer nada, mas pelo menos podiam fazer chegar as nossas dificuldades mais facilmente aos nossos governantes.”;</p> <p>E3- “Neste período de pandemia, a autarquia proporcionou-nos algo que consideramos importante e que para nos foi também fundamental, que foi o acesso a informação em tempo útil, informação sobre como devíamos agir, como poderíamos apoiar os nossos colaboradores que estavam também eles desorientados, quais os apoios que nos eram dados, de que forma eram feitos os pagamentos aos trabalhadores que tinham de ficar em casa fosse por que motivo fosse.”;</p> <p>A1- “essencialmente tivemos de tomar medidas de prevenção daquilo que era a saúde pública, portanto não nos focamos primeiro na parte económica, mas sobretudo em travar aquilo que era a proliferação da doença”;</p> <p>A1- “criar medidas para propor ao governo que as implementasse de imediato fossem elas do ponto de vista da segurança das pessoas, da garantia daquilo que eram os seus direitos, da garantia daquilo que falávamos à pouco da segurança social, de garantir que os alunos tivessem na mesma o acesso ao ensino sem que fossem prejudicados posteriormente, que as empresas tivessem medidas que os pudessem apoiar também (...)era preciso fazer aqui planos de contingência</p>
--	--	--

		<p>que pudessem ser aplicados, menos gente a trabalhar dentro das indústrias, tudo isso foi proposto por nós. A questão das moratórias que ainda hoje estão em vigor fomos nós que propusemos ao banco de Portugal já no dia 10 de março”;</p> <p>A1- “fazíamos uma compensação de 33% nestas faturas” (água e saneamento), (...) também nos aumentos dos escalões da água”;</p> <p>A1- “tudo aquilo que eram taxas fixas associadas foram isentas, a questão dos estacionamento, a questão dos prazos de execuções fiscais relativamente por exemplo a estas faturas de ambiente que acontecem naturalmente que nós pura e simplesmente suspendemos, aquilo que tinha a ver com as rendas municipais também o fizemos, a possibilidade de esticar os pagamentos por mais tempo e em prestações também foi tido em consideração”;</p> <p>A1- “do ponto de vista mais social outras medidas que fomos implementando, desde a alimentação fosse ela através de cabazes às famílias mais necessitadas, também aos alunos que mesmo estando em casa em teletrabalho, mas que alguns deles era a única refeição que faziam nós fazíamos chegar na mesma essas refeições, a questão dos testes conseguimos garantir depois um centro de testagem (...)os equipamentos de proteção individual que fomos fornecendo a todas as entidades, o alojamento que fornecemos para os profissionais de saúde que não queriam ir para casa devido ao medo de contagiar os que lhes eram mais</p>
--	--	---

		<p>próximos, nós tínhamos portanto um local para os acolher”;</p> <p>A2- “e inicialmente o grande foco e continua a ser, é a promoção da saúde das pessoas e a prevenção, porque sem isso não há economia que depois resista”;</p> <p>A2- “Procurar o apoio do CITEV- para podermos ensinar os nossos empresários a produzirem estas máscaras de uma forma certificada, para depois poderem não só venderem aos vizinhos, mas também para poderem exportar”;</p> <p>A2- “reduzimos ao mínimo tudo o que eram taxas, suspendemos a questão dos cortes de água (...) os estacionamento deixaram de ser cobrados (...) que é a questão de comprar cá na nossa cidade em que as pessoas por cada 20€ em compras recebem um vale e temos visto um crescimento paulatino a esse nível”;</p> <p>A3- “o as taxas e tarifas, tudo aquilo que a autarquia podia foi suspenso, continuamos com o apoio no pagamento das despesas domésticas e o apoio ao pagamento das rendas àquelas famílias que víamos ter mais necessidades, distribuímos equipamentos de proteção individual, numa fase inicial às IPSS, aos bombeiros locais e a todos os estabelecimentos comerciais, criamos uma linha de apoio para dar apoio psicológico à população, mas também para dar ajuda e orientações naquilo que nos era possível e sabíamos fazer, implementamos a redução do IMI, a suspensão dos parcómetros e foi criado um fundo para promover a criação de novas empresas, sendo esta medida</p>
--	--	--

		<p>direcionada para pessoas em situação de desemprego.”;</p> <p>A3- “a autarquia tentou fazer aquilo que o estado não conseguia que é acompanhar no terreno as necessidades específicas de cada empresa que nos pedia ajuda, pois nenhuma empresa é igual a outra e as medidas foram completamente fundamentais para tentar livrar as empresas de uma série de encargos durante um período em que não faturavam como esperavam.”;</p> <p>A3- “a ajuda à criação de novas empresas, é óbvio que outras medidas que foram adotadas terão de cair por terra, uma vez que se as empresas faturam e começam a trabalhar normalmente não faz qualquer sentido que sejam beneficiadas e fiquem sem pagar as taxas por exemplo e é essa a análise que a autarquia tenciona fazer, pois não podemos colocar todas as empresas no mesmo cesto, misturar e desenvolver medidas iguais para todos.”;</p> <p>A2- “Sim, nós estamos a tentar preparar um questionário para lançar, para percebermos na globalidade das empresas que perdas tiveram, se despediram, se faliram, se pelo contrário aumentaram o volume de negócios.”;</p>
	<p><b>Estado</b></p>	<p>E1- “Para as empresas neste período o governo apenas adiou as despesas às empresas e elas mantiveram-se lá sempre, por isso se continuávamos a trabalhar não fazia sentido que deixássemos de pagar as coisas, porque senão neste momento estávamos bem piores.”;</p> <p>E2- “tivemos necessidade de recorrer às medidas desenvolvidas pelo governo para as empresas com</p>

	<p>paralisação ou redução da atividade produtiva, no caso em concreto as medidas de <i>lay-off</i> simplificado”;</p> <p>E2- “Relativamente às medidas generalizadas, foram um balão de oxigénio, mas apenas em determinados momentos, não servirão para resolver os problemas, mas sim para os adiar, se não fosse a força de vontade das empresas em resistir a toda esta crise a sua maioria teria fechado e tal não foi o que aconteceu”;</p> <p>E3- “as medidas de ajuda às empresas e aos seus trabalhadores não chegaram logo, era impensável estarmos fechados tanto tempo sem algum tipo de apoio por parte do estado”;</p> <p>A1- “as medidas de apoio às famílias nomeadamente com os apoios da segurança social isso foi sendo afinado lentamente (...) tivemos uma dificuldade acrescida porque se a segurança social conseguiu criar medidas a partir de dia 16 e não de dia 8, (...) não estava salvaguardado o período anterior que tinha afetado o nosso concelho que foi o período entre o 9 de março e o 16.”</p> <p>A1- “acho que o governo fez esse esforço de tentar acompanhar aquilo que eram medidas necessárias, é claro que elas em determinado momento não dão para tudo nem dão para deixar estar as pessoas em casa sem trabalharem e a suportar-lhes o ordenado”;</p>
<b>Trabalhadores</b>	<p>E1- “é um fator muito importante porque se os nossos trabalhadores não fossem resilientes não tivessem vontade de levar as coisas para a frente com toda esta situação pandémica teriam ficado</p>

		<p>atormentados, porque o nosso trabalho é físico e exige uma presença no local para ele poder ir para a frente e se as pessoas tivessem desistido as coisas não teriam acontecido e teríamos tido um ano bem mais desastroso”;</p> <p>E2- “os funcionários são um fator diferenciador em todas as empresas, se fossem todos iguais não fazia sentido uns serem mais valorizados que outros, nem uns se enquadrarem mais nas políticas da empresa que outros, só por aí temos a diferença entre uns funcionários e outros e como é óbvio esses funcionários merecem também serem valorizados e recompensados.”;</p> <p>E3- “os nossos trabalhadores foram durante todo o tempo excepcionais, sem eles não teríamos conseguido, cumpriram sempre tudo aquilo que lhes foi proposto, iam dando as suas próprias sugestões e chegamos mesmo a aceitar e implementar algumas por considerarmos muito boas e depois é lógico que as pessoas estão unidas e focadas nos mesmos objetivos as coisas correm melhor.”;</p>
<p><b>Evolução do desemprego</b></p>	<p><b>Positiva</b></p>	<p>E1- “até pelo contrário tivemos de contratar mais pessoas e substituir algumas que já estavam em idade da reforma. No total metemos cerca de mais 8 pessoas que tivemos necessidade, agora estamos a analisar e devido às encomendas esperamos ter de meter mais.”</p> <p>E2- “não tivemos necessidade de despedir ninguém”</p> <p>A1- “felizmente com o aumento de trabalho que é um paradigma que nós aqui ainda estamos a estudar conseguiram no fundo ir buscar essas</p>

		<p>peças que ficaram em situação de desemprego para irem trabalhar noutras fábricas que estavam com mais trabalho”;</p>
	<b>Negativa</b>	<p>A1- “temos situações que levaram ao desemprego de algumas pessoas”;</p> <p>A1- “A taxa de desemprego aumentou bastante neste concelho, (...) estamos a falar do concelho onde o desemprego tem dos números mais baixos, então qualquer aumento que exista é sempre um aumento maior do que será noutros concelhos”;</p> <p>A2- “no início do ano de 2021 cresceu um pouco, mas menos do que nos concelhos limítrofes, isto em percentagem”;</p> <p>A3- “A taxa de desemprego aumentou de uma forma acentuada, tivemos um crescimento na ordem dos 30%”;</p> <p>A3- “Sabemos de antemão que fecharam algumas empresas, não muitas se tivesse de arriscar um número de cabeça diriam que não ultrapassar as dez as fábricas de calçado que fecharam até ao momento uma vez que neste momento ainda continuamos a viver com a pandemia”;</p>
<b>Recuperação da Normalidade</b>	<b>Difícil de prever</b>	<p>A2- “Não sei é uma situação difícil eu acho que temos de estar uns meses largos numa absoluta normalidade, nós não estamos neste momento na normalidade, a normalidade será a partir do momento em que tivermos a população vacinada e imunizada e vamos ver se não teremos de tomar a vacina todos os anos, vamos ver que tipo de proteção que nos dá”;</p> <p>A3- “Dizer um período de tempo não é nada fácil, principalmente porque embora a vacinação esteja a evoluir de uma forma positiva e neste momento</p>



		<p>não existam tantos casos nem tão graves como no passado, enquanto a pandemia durar prever esse tempo pode ser um trabalho em vão e completamente desastroso”;</p>
	<b>Previsível</b>	<p>A1- “tudo isso tem influência na nossa economia que estamos agora e também aos poucos a tentar recuperar.”;</p> <p>A2- “só lá para o final do ano é que se começa a retomar paulatinamente o ritmo”;</p> <p>A3- “acreditamos agora que com a abertura do comércio, principalmente, existam alguns postos de trabalho que possam vir a ser recuperados essa é pelo menos a nossa principal expectativa”;</p>
<b>Atividade Produtiva</b>	<b>Normal</b>	<p>E1- “não paramos quer dizer, abrandamos 30%, nem havia matéria-prima nem nada, quase que fomos forçados a parar, algumas encomendas foram paradas, mas poucas, a maior dificuldade era mesmo a matéria-prima”;</p> <p>E1- “fizemos uma gestão mais cuidadosa, mais apertada e conseguimos fechar o ano com algum lucro”;</p>
	<b>Estagnada</b>	<p>E1- “98% do que fazemos é exportado, então se a exportação não funciona é óbvio que isso nos afeta. Tivemos grandes problemas logo no início da pandemia, depois as coisas foram melhorando, mas tivemos algum receio”;</p> <p>E2- “optamos mesmo pela paralisação da atividade, não pela falta de encomendas, mas sim pela falta de matéria-prima, na altura era mesmo muito complicado termos peles para podermos continuar a trabalhar, não podemos negar que houve uma redução nas encomendas, mas felizmente trabalho nunca faltou”,</p>

		<p>E3- “tivemos necessidade de parar não tínhamos matéria-prima e algumas encomendas tiveram quebras de 50%”;</p> <p>A1- “temos situações onde as quebras de encomendas e os mercados externos se fecharam completamente”;</p> <p>A3- “no calçado, por volta de meados de abril verificou-se uma quebra na produção das mesmas numas pela redução das encomendas que os clientes na altura passaram a solicitar mais pequenas, pois não tinham como escoar os produtos, outras por falta de matéria-prima que vem maioritariamente do estrangeiro.”;</p>
	<b>Evolutiva</b>	<p>E2- “as encomendas por si só não têm baixado”;</p> <p>E3- “com muitos esforços conseguimos terminar o ano com um saldo positivo e um crescimento de 2% fase a 2019.”;</p>
<b>Dificuldades</b>	<b>Tesouraria</b>	<p>E1- “nós num ano se ganhamos 10, nunca retiramos os 10, dividíamos aquilo em 3 galões, um para investimento, outro para fundo de maneiio e às tantas fazíamos uma pequena distribuição de forma igualitária”;</p> <p>E2- “não tivemos dificuldades severas no que respeita à liquidez da empresa, conseguimos sempre ir colmatando os problemas e procuramos sempre também fazer ajustes e cortar em tudo o que a administração não considerava necessário no momento”;</p>
	<b>Obtenção de matéria-prima</b>	<p>E1- “são matérias-primas importadas e tivemos muita dificuldade como estamos a ter atualmente, nós importamos essencialmente de Espanha e Itália e além da matéria-prima ter subido muito, que subiram um disparate mesmo, mas para além</p>

	<p>disso há escassez, nós fomos obrigados a comprar lotes muito grandes para salvaguardar.”;</p> <p>E2- “negativo tem sido sem dúvida todas as dificuldades que temos enfrentado com a escassez de matérias-primas e por consequência com a subida das mesmas, os preços que nos têm sido propostos para a aquisição dos nossos produtos tem sido um absurdo”;</p> <p>E3- “não tínhamos matéria-prima”;</p> <p>E3- “problemas como as dificuldades na obtenção de matéria-prima para podermos trabalhar iriam surgir na mesma, com ou sem pandemia, esse processo apenas incendiou o problema”;</p> <p>A1- “dificuldade na angariação sobretudo dos materiais levou a que sobretudo a indústria tivesse grande dificuldade em continuar a produzir e tendo também as fronteiras fechadas, com as atividades comerciais também elas fechadas, também as vendas decaíram”;</p> <p>A2- “eles lá fecharam tudo porque aqui deixou-se de ter matéria-prima, portanto as empresas já estão a sofrer desde essa altura, muito antes do Covid ter entrado em Portugal”;</p>
<p><b>De mão-de-obra</b></p>	<p>E3- “tivemos trabalhadores a ficar em casa porque as escolas fecharam do dia para a noite sem avisos”;</p> <p>A1- “os pais naturalmente não conseguiram ir trabalhar porque tinham de ficar em casa com os filhos e isso levou logo a um défice de pessoas nas indústrias e as indústrias foram logo afetadas nesse, entretanto e que durante algum tempo se veio a manter para que conseguissem acompanhar os filhos que estavam em casa”;</p>

**Fraca  
preparação**

E1- “na primeira vaga ninguém estava preparado e então entrou-se em pânico o que dificultou a definição de uma estratégia rápida e clara.”

E2- “(...) essa realidade ainda era para nos um pouco longínqua e se calhar por erro nosso desvalorizamos mesmo essa situação e não a consideramos quando planeamos 2020”;

E3- “numa fase embrionária ponderamos que os trabalhadores ficassem em casa a gozar férias pelo menos tínhamos mais algum tempo para tentarmos decidir como havíamos de agir, mas também depressa percebemos a insatisfação deles e logo os mais sindicalistas atiraram para cima da mesa que essa decisão era ilegal, recordo-me de sairmos daqui muito tarde durante esses dias a tentarmos arranjar soluções”;

E3- “esperávamos um ano de 2020 muito bom com um crescimento grande no mercado interno e no mercado europeu, algo que já não se sentia à muito tempo e isso aliado a todos os outros mercados com quem já vínhamos a trabalhar, estávamos à espera de um ano mesmo muito bom.”;

A1- “fomos obrigados a encerrar logo as escolas e só isso por si só criou um impacto grande porque era um dos primeiros conselhos do país a ter de o fazer e ninguém estava preparado para esta pandemia, estava tudo a achar que era um mero vírus, uma coisa passageira, mas que nos afetou muito e isso traz transtornos no dia a dia das pessoas”;

A2- “posso mesmo afirmar como fomos os primeiros a ter de lidar com esta realidade também fomos os primeiros a ter de lidar com tudo de uma

		<p>forma imediata enquanto o resto do país só passados quinze dias ou um mês é que foram confrontados com esta realidade”;</p> <p>A3- “o governo fez o que lhe era possível em cada momento, apenas consideramos que deveriam ter antecipado a guerra, porque definir uma estratégia apenas quando a guerra começa não é muito viável, se o governo tivesse preparado de uma forma mais fria a estratégia a adotar consideramos que algumas situações e conflitos pudessem ser evitadas”;</p>
	<p><b>Fortes</b></p>	<p>E1- “foi dar-nos um alerta para nós nos precavermos de qualquer coisa, porque quando as coisas correm sempre muito bem nunca se está preparado para o mal então devemos perder negócios, não se deve ganhar sempre, porque quando se ganha sempre em todos os negócios pensamos que isto é uma maravilha, mas quando uma pessoa perde num e depois perde noutro então aí vai tentar olhar ao seu redor, perceber o que se passa e o que pode fazer”;</p> <p>E3- “a pandemia fez com que nos mantivéssemos alerta daquilo que nos rodeia, dentro das nossas portas pode estar a correr tudo muito bem, mas se no mundo à nossa volta as coisas não estão bem, mais cedo ou mais tarde isso irá afetar-nos, então aprendemos a olhar ao redor e analisar, coisa que não fazíamos antes desta pandemia, nessa altura apenas os preços dos materiais e as encomendas era o que nos importava”;</p> <p>A1- “e os nossos empresários têm a capacidade de se saber superar (...) há uma vontade enorme de</p>

		<p>crescer, nós nunca tivemos tantos processos de licenciamento em curso como temos hoje”;</p> <p>A2- “um dos grandes beneficiados poderão ser países como Portugal, países periféricos, com mão-de-obra mais barata é uma verdade, mas que estão inseridos no espaço europeu”;</p> <p>A3- “provavelmente se não fosse a pandemia tão cedo não se verificaria esta revolução de vendas em direto nas redes sociais.”;</p>
	<p><b>Fracos</b></p>	<p>E1- “o oportunismo, os clientes sabendo o que se está a passar vêm com encomendas e pedem para baixar preços e isto existe mesmo, e nós temos de estar preparados e temos de pôr travão quando assim é necessário”;</p> <p>“negativo tem sido sem dúvida todas as dificuldades que temos enfrentado com a escassez de matérias-primas e por consequência com a subida das mesmas, os preços que nos têm sido propostos para a aquisição dos nossos produtos tem sido um absurdo”;</p> <p>E2- “estávamos a projetar um ano muito bom, com a conquista de mais um mercado, mas nunca pensamos perder outros esse foi um dos nossos principais problemas.”</p> <p>A1- “nós não tivemos oportunidade sequer de ir para teletrabalho na maior parte dos casos e as empresas com as suas dificuldades conseguiram se reajustar aquilo que eram as suas necessidades”;</p> <p>A1- “um ano passado as pessoas estão mais sensíveis, mas ao mesmo tempo mais impacientes e cansadas a quererem ligar pouco aquilo que é a saúde pública porque percebem que a parte económica também vai sair enfraquecida.”</p>

A1- “Eu acho que tivemos, sendo os primeiros a ter de lidar com esta pandemia fomos de facto os mais afetados, mas por outro lado, sem modéstia conseguimos dar uma resposta muito rápida e muito eficaz aquilo que foi a propagação da pandemia”;

A2- “o Vale de Sousa tem três razões fundamentais de ter tido um impacto na Covid com contágios por Covid bastante significativos: a forte industrialização (...) uma população também muito jovem o que é uma mais-valia em termos de letalidade, mas houve muitos contágios (...) uma zona onde existem fortes tradições familiares”;

A2- “as pessoas ainda estão um pouco restringidas para comprar e também perderam rendimentos”;

A2- “Esta questão de a China ser a grande fábrica do mundo também tem de acabar e espero que agora mesmo a questão das lideranças europeias, ou até mesmo a América percebam que o dinheiro não é tudo”;

A3- “na zona praticamente o teletrabalho é impossível, não podemos pedir a ninguém que faça a produção de um sapato, ou de uma peça de vestuário ou de outro qualquer produto até porque não têm os equipamentos necessários em casa e é um trabalho de equipa que exige toda uma cadeia de atividade e envolve mais que uma pessoa o que impossibilita por completo o teletrabalho”;

A3- “tivemos momentos em que nos sentimos injustiçados, em que considerávamos que as medidas do governo eram apenas a pensar na realidade das grandes cidades e não das

	populações que vivem mais à base das indústrias, agriculturas e comércios;”
--	---

## Quadro resumo- resposta às questões

Tabela 2-Tabela resumo de respostas às questões de investigação.

<p><b>A resiliência da força de trabalho é determinante para o sucesso organizacional?</b></p>	<p>E1- “é um fator muito importante porque se os nossos trabalhadores não fossem resilientes não tivessem vontade de levar as coisas para a frente com toda esta situação pandémica teriam ficado atormentados, porque o nosso trabalho é físico e exige uma presença no local para ele poder ir para a frente e se as pessoas tivessem desistido as coisas não teriam acontecido e teríamos tido um ano bem mais desastroso”;</p> <p>E2- “os funcionários são um fator diferenciador em todas as empresas, se fossem todos iguais não fazia sentido uns serem mais valorizados que outros, nem uns se enquadrarem mais nas políticas da empresa que outros, só por aí temos a diferença entre uns funcionários e outros e como é óbvio esses funcionários merecem também serem valorizados e recompensados.”;</p> <p>E3- “os nossos trabalhadores foram durante todo o tempo excepcionais, sem eles não teríamos conseguido, cumpriram sempre tudo aquilo que lhes foi proposto, iam dando as suas próprias sugestões e chegamos mesmo a aceitar e implementar algumas por considerarmos muito boas e depois é lógico que as pessoas estão unidas e focadas nos mesmos objetivos as coisas correm melhor.”;</p>
--	--



	<p>E3- “A que nos causou mais danos foi sem dúvida a primeira, tivemos trabalhadores a ficar em casa porque as escolas fecharam do dia para a noite sem avisos e não tinham onde deixar os filhos, era preciso terminar as encomendas que tínhamos antes que fossem canceladas ou adiadas, era preciso fazer dinheiro para aguentar os tempos que se previam e não tínhamos como (...)”;</p> <p>A2- “Procurar o apoio do CITEV- para podermos ensinar os nossos empresários a produzirem estas máscaras de uma forma certificada, para depois poderem não só venderem aos vizinhos, mas também para poderem exportar”;</p> <p>E3- “tivemos trabalhadores a ficar em casa porque as escolas fecharam do dia para a noite sem avisos”;</p> <p>A1- “os pais naturalmente não conseguiram ir trabalhar porque tinham de ficar em casa com os filhos e isso levou logo a um défice de pessoas nas indústrias e as indústrias foram logo afetadas nesse, entretanto e que durante algum tempo se veio a manter para que conseguissem acompanhar os filhos que estavam em casa”;</p>
<p><b>A produtividade, desenvolvimento e capacitação dos funcionários fomenta o sucesso organizacional?</b></p>	<p>E1- “A autarquia coitada, fez o que lhe foi possível. Por exemplo, uma das coisas que acho que deviam de dar apoio às empresas era darem os cursos de formação.”;</p> <p>E3- “Neste período de pandemia, a autarquia proporcionou-nos algo que consideramos importante e que para nos foi também fundamental, que foi o acesso a informação em tempo útil, informação sobre como devíamos agir, como poderíamos apoiar os nossos colaboradores que estavam também eles desorientados, quais os</p>

	<p>apoios que nos eram dados, de que forma eram feitos os pagamentos aos trabalhadores que tinham de ficar em casa fosse por que motivo fosse.”;</p> <p>A1- “(...) era preciso fazer aqui planos de contingência que pudessem ser aplicados, menos gente a trabalhar dentro das indústrias, tudo isso foi proposto por nós.”;</p> <p>E3- “numa fase embrionária ponderamos que os trabalhadores ficassem em casa a gozar férias pelo menos tínhamos mais algum tempo para tentarmos decidir como havíamos de agir, mas também depressa percebemos a insatisfação deles e logo os mais sindicalistas atiraram para cima da mesa que essa decisão era ilegal, recordo-me de sairmos daqui muito tarde durante esses dias a tentarmos arranjar soluções”;</p>
<p><b>A liderança é fundamental no processo de envolvimento dos recursos humanos, bem como para o fortalecimento da organização no pós-pandemia?</b></p>	<p>E1- “no princípio deste ano as coisas estavam más, mas como já tínhamos uma certa experiência do que tínhamos passado fomos conseguindo fazer uma finta à crise de outra forma”.</p> <p>E2- “nós ao início não sabíamos como lidar e as recomendações não eram claras, se por um lado a vontade das pessoas era que fossemos todos para casa e ficássemos por lá durante um mês, por outro lado era claro que tal não podia acontecer tinha de haver algum apoio”;</p> <p>E2- “reagimos no impulso e não com preparação e quando se age sem pensar nem todos os fatores são considerados e foi mesmo isso que aconteceu”;</p> <p>E1- “até pelo contrário tivemos de contratar mais pessoas e substituir algumas que já estavam em idade da reforma. No total metemos cerca de mais 8 pessoas que tivemos necessidade, agora estamos</p>

a analisar e devido às encomendas esperamos ter de meter mais.”

A1- “felizmente com o aumento de trabalho que é um paradigma que nós aqui ainda estamos a estudar conseguiram no fundo ir buscar essas pessoas que ficaram em situação de desemprego para irem trabalhar noutras fábricas que estavam com mais trabalho”;

E2- “optamos mesmo pela paralisação da atividade, não pela falta de encomendas, mas sim pela falta de matéria-prima, na altura era mesmo muito complicado termos peles para podermos continuar a trabalhar, não podemos negar que houve uma redução nas encomendas, mas felizmente trabalho nunca faltou”,

E3- “tivemos necessidade de parar não tínhamos matéria-prima e algumas encomendas tiveram quebras de 50%”;

E2- “as encomendas por si só não têm baixado”;

E3- “com muitos esforços conseguimos terminar o ano com um saldo positivo e um crescimento de 2% fase a 2019.”;

E1- “na primeira vaga ninguém estava preparado e então entrou-se em pânico o que dificultou a definição de uma estratégia rápida e clara.”

E2- “(...) essa realidade ainda era para nos um pouco longínqua e se calhar por erro nosso desvalorizamos mesmo essa situação e não a consideramos quando planeamos 2020”;

E3- “esperávamos um ano de 2020 muito bom com um crescimento grande no mercado interno e no mercado europeu, algo que já não se sentia à muito tempo e isso aliado a todos os outros mercados com

	<p>quem já vínhamos a trabalhar, estávamos à espera de um ano mesmo muito bom.”;</p> <p>A1- “e os nossos empresários têm a capacidade de se saber superar (...) há uma vontade enorme de crescer, nós nunca tivemos tantos processos de licenciamento em curso como temos hoje”;</p>
--	--

## **Análise quantitativa**

### **Caracterização da amostra**

O inquérito foi aplicado num total de 204 indivíduos, em que o total da amostra tem ou já teve uma ligação com o setor do calçado. Dos 204 indivíduos, 101 (49,5%) são do sexo masculino e 103 (50,5%) são do sexo feminino. A amostra é muito abrangente no que respeita à idade dos indivíduos inquiridos, pelo que do total da amostra obteve-se 61 (29,9%) indivíduos com idade compreendida entre os 18 e os 29 anos, inclusive. Obtiveram-se ainda 56 (27,45%) inquiridos com idade compreendida entre os 30 anos e os 39, inclusive, 33 (16,18%) com idade entre os 40 anos e os 49 anos, inclusive, e, por fim, 54 indivíduos com idade entre os 50 e os 65 anos, sendo que o indivíduo mais velho a responder ao inquérito tinha uma idade de 65 anos e o mais novo 19 anos. No que diz respeito às qualificações da população inquirida a sua grande maioria possui baixas qualificações, tendo-se obtido 3 pessoas (1,47%) sem qualquer tipo de escolaridade, 85 (41,67%) com o ensino básico e 99 (48,53%) com o ensino secundário. No que respeita a indivíduos altamente qualificados obtiveram-se 16 (7,84%) que possuíam licenciatura, 1 (0,49%) que tinha mestrado e ainda 0 indivíduos com doutoramento.

Relativamente ao rendimento mensal da família já se verifica uma maior homogeneidade dos resultados, verificando-se uma maioria dos inquiridos, 127 (62,25%), com um rendimento mensal familiar entre os 1001€ e os 2000€, em contrapartida 53 (25,98%) dos indivíduos inquiridos possui um rendimento familiar compreendido entre os 2001€ e os 3000€, enquanto 1 (0,49%) indivíduo afirmou ter um rendimento familiar superior a 3000€. Os restantes 23 (11,28%) inquiridos indicaram ter um rendimento familiar menor ou igual a 1000€.

## Resultados estatísticos tratados em SPSS- Frequências

Tabela 3- Frequências de resposta aos inquéritos

<i>Escolaridade</i>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Sem escolaridade	3	1,5	1,5	1,5
	Básico	85	41,7	41,7	43,1
	Secundário	100	49,0	49,0	92,2
	Licenciatura	15	7,4	7,4	99,5
	Mestrado	1	,5	,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<i>Rendimento Mensal Familiar</i>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	De 1001€ a 2000€	127	62,3	62,3	62,3
	De 2001€ a 3000€	53	26,0	26,0	88,2
	Mais de 3000€	1	,5	,5	88,7
	Menor ou igual a 1000€	23	11,3	11,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<i>Profissão</i>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Administrativo	9	4,4	4,4	4,4
	Comercial	18	8,8	8,8	13,2
	Controladora(o)	14	6,9	6,9	20,1
	Cortador	20	9,8	9,8	29,9
	Encarregado de produção	15	7,4	7,4	37,3
	Gaspeadeira	28	13,7	13,7	51,0
	Operador de máquinas de componentes	29	14,2	14,2	65,2
	Operária(o) de mesa	36	17,6	17,6	82,8
	Outro	20	9,8	9,8	92,6
	Pregador	15	7,4	7,4	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<i>P7 Se selecionou a opção outro, indique por favor qual é a sua profissão?</i>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>		184	90,2	90,2	90,2
	contabilista	1	,5	,5	90,7
	Gerente	1	,5	,5	91,2
	Gestora de RH	1	,5	,5	91,7
	Gestora digital	1	,5	,5	92,2

	Maquinador de moldes	2	1,0	1,0	93,1
	Mecânico de máquinas	2	1,0	1,0	94,1
	Mecânico de máquinas de costura para calçado	1	,5	,5	94,6
	Modelador	9	4,4	4,4	99,0
	Pré-fabricados	1	,5	,5	99,5
	Responsável de turno	1	,5	,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<i>P8 Situação profissional?</i>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Empregado	189	92,6	92,6	92,6
	Desempregado	14	6,9	6,9	99,5
	Aposentado	1	,5	,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<i>Com a Covid-19 [O rendimento disponível diminuiu]</i>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo completamente	10	4,9	4,9	4,9
	Discordo	105	51,5	51,5	56,4
	Nem concordo, nem discordo	5	2,5	2,5	58,8
	Concordo	67	32,8	32,8	91,7
	Concordo completamente	17	8,3	8,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<i>P9 Se escolheu a opção desempregado esta situação deve-se à crise originada pela Covid-19?</i>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Sim	14	6,9	93,3	93,3
	Não	1	,5	6,7	100,0
	Total	15	7,4	100,0	
<b>Omisso</b>	Sistema	189	92,6		
<b>Total</b>		204	100,0		

<i>Com a Covid-19 [Receei perder o meu posto de trabalho]</i>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	90	44,1	44,1	44,1

	Nem concordo, nem discordo	17	8,3	8,3	52,5
	Concordo	84	41,2	41,2	93,6
	Concordo completamente	13	6,4	6,4	100
	Total	204	100	100	

***Com a Covid-19 [A empresa em que trabalho/ trabalhei teve uma perda do volume de trabalho]***

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	32	15,7	15,7	15,7
	Nem concordo, nem discordo	9	4,4	4,4	20,1
	Concordo	140	68,6	68,6	88,7
	Concordo completamente	23	11,3	11,3	100
	Total	204	100	100	

***Com a Covid-19 [Na minha empresa procuraram sempre garantir a segurança dos trabalhadores]***

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	51	25,0	25,0	25,0
	Nem concordo, nem discordo	30	14,7	14,7	39,7
	Concordo	106	52,0	52,0	91,7
	Discordo completamente	17	8,3	8,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

***Com a Covid-19 [Muitas empresas do setor aproveitaram para receber apoios estatais indevidos]***

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	3	1,5	1,5	1,5
	Nem concordo, nem discordo	17	8,3	8,3	9,8
	Concordo	136	66,7	66,7	76,5
	Concordo completamente	48	23,5	23,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

***Com a Covid-19 [A minha empresa manteve sempre a atividade mesmo recebendo apoios]***

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	62	30,4	30,4	30,4
	Nem concordo, nem discordo	29	14,2	14,2	44,6

	Concordo	91	44,6	44,6	89,2
	Concordo completamente	22	10,8	10,8	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

***Com a Covid-19 [A minha entidade patronal garantiu sempre o bem-estar psicológico de todos os colaboradores]***

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	51	25,0	25,0	25,0
	Nem concordo, nem discordo	27	13,2	13,2	38,2
	Concordo	103	50,5	50,5	88,7
	Concordo completamente	23	11,3	11,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

***Com a Covid-19 [Os líderes da minha empresa tiveram um papel fundamental para a união de todos os colaboradores]***

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	30	14,7	14,7	14,7
	Nem concordo, nem discordo	42	20,6	20,6	35,3
	Concordo	109	53,4	53,4	88,7
	Concordo completamente	23	11,3	11,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

***Durante a pandemia [Senti-me seguro no meu local de trabalho]***

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	80	39,2	39,2	39,2
	Nem concordo, nem discordo	19	9,3	9,3	48,5
	Concordo	91	44,6	44,6	93,1
	Concordo completamente	14	6,9	6,9	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

***Durante a pandemia [Senti-me desmotivado]***

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	77	37,7	37,7	37,7
	Nem concordo, nem discordo	18	8,8	8,8	46,6
	Concordo	92	45,1	45,1	91,7
	Concordo completamente	17	8,3	8,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	



<i>Durante a pandemia [É importante que as empresas invistam na formação/requalificação dos seus colaboradores]</i>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Nem concordo, nem discordo	10	4,9	4,9	4,9
	Concordo	114	55,9	55,9	60,8
	Concordo completamente	80	39,2	39,2	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<i>Durante a pandemia [Senti confiança na empresa que trabalho/ trabalhei]</i>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	43	21,1	21,1	21,1
	Nem concordo, nem discordo	32	15,7	15,7	36,8
	Concordo	111	54,4	54,4	91,2
	Concordo completamente	18	8,8	8,8	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<i>Durante a pandemia [Senti-me sempre ouvido e apoiado pelo meu superior]</i>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
<b>Válido</b>	Discordo	67	32,8	32,8	32,8
	Nem concordo, nem discordo	28	13,7	13,7	46,6
	Concordo	97	47,5	47,5	94,1
	Concordo completamente	12	5,9	5,9	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

## Discussão

A paralisação económica verificada durante a pandemia foi de tal forma sentida que Sebastián e Hernández (2020) consideraram esta crise como o maior choque negativo na economia mundial desde 1929. Parece não restar dúvidas em considerar que a pandemia teve impacto a nível mundial, tornando-se numa crise económica, embora que esta tivesse sido um pouco menor do que o que havia sido estimado numa fase inicial.

Na indústria do calçado Luís Onofre presidente da APICCAPS indica que “as empresas foram resilientes e adaptaram-se a um ambiente em mudança”. Esta afirmação vai ao encontro daquilo que nos foi possível apurar no estudo, uma vez que tanto as empresas como os seus trabalhadores não desistiram e mesmo nos tempos mais difíceis conseguiram

sempre manter a atividade produtiva, sendo que 55,4% dos inquiridos indicam concordar ou concordar totalmente com a seguinte afirmação : “A minha empresa manteve sempre atividade produtiva mesmo recebendo apoios”, a grande maioria dos entrevistados acabava também por afirmar que embora numa fase final tivesse sido difícil manter a atividade em pleno, após um curto espaço de tempo a produção foi sempre assegurada. Contrariando assim a pesquisa de Sebastián e Hernández (2020) onde referem que a crise provocada pela Covid-19 deu origem a uma paralisação sem precedentes.

De acordo com Fonseca (2021), o calçado produzido no concelho de Felgueiras vendeu como nunca no que respeita a vendas fora da União Europeia (UE), registando um aumento de 19% face a 2019, a mesma tendência verificou-se também no restante território nacional embora com um crescimento mais modesto situando-se o crescimento na ordem dos 2%, em contrapartida a nível nacional a exportação de calçado para países da UE teve uma contração de 20%.

Segundo dados da APICCAPS (2022), em maio de 2021 86% das empresas portuguesas de calçado possuíam encomendas capazes de satisfazer pelo menos um mês de produção, em contrapartida 33% das empresas tinham asseguradas encomendas para cerca de três meses de produção. Dados do INE vêm solidificar este inquérito da APICCAPS, uma vez que dados publicados por este instituto revelam que as exportações de calçado português cresceram 55% no mês de maio de 2021, comparando com o mesmo mês de 2020, apesar deste crescimento ainda não retratar a normalidade do setor antes da pandemia dá bons sinais de que os empresários do setor conseguiram fazer face à maioria das contrariedades sentidas com a pandemia.

Segundo o mesmo inquérito desenvolvido pela APICCAPS (2022), em maio de 2021 apenas 2% das empresas se mantinham encerradas a receber apoios estatais. Por esta altura 82% das empresas entende que nos próximos seis meses não terá de fazer alterações ao nível dos recursos humanos. Todavia verifica-se um aumento de empresas a ponderar novas contratações (10%).

Segundo o presidente da APICCAPS as perspetivas são boas para as empresas portuguesas que parecem ter resistido e agora começam a revelar os primeiros sinais positivos e de confiança no setor (APICCAPS, 2022).

Segundo um empresário do setor citado pela Felgueiras Magazine na sua Newsletter de 4 de junho de 2021, “a contratação de trabalhadores especializados no setor tem sido uma tarefa difícil”, referindo que o setor se encontrava à data com um pico de trabalho o que levou muitas empresas a contratar. Segundo o mesmo jornal que cita um profissional de recursos humanos a atuar no setor apesar de se realizarem entrevistas, os candidatos acabam por não querer ficar pelos mais diversos motivos, alguns dos apresentados na edição retratam o facto de as fábricas de calçado ficarem longe das duas habitações e os empregadores não fornecerem transporte ou por simplesmente preferirem continuar a receber o subsídio de emprego. No entanto, o facto de Lousada, Felgueiras e Fafe serem os concelhos do país onde o ganho médio mensal é mais baixo poderá também justificar esta dificuldade em contratar, uma vez que locais geograficamente próximos apresentam pacotes salariais bem mais atrativos do que estas regiões.

Com análise dos 204 questionários recolhidos foi possível inferir que todos os inquiridos trabalham ou já trabalharam na indústria do calçado, mediante a colocação de uma pergunta de seleção uma vez que era importante que todos, ou a grande maioria trabalhasse neste setor, uma vez que este estudo é dirigido à indústria do calçado.

Mediante a observação dos resultados recolhidos e submetidos a uma análise estatística no SPSS observou-se que a média de idades dos inquiridos é de aproximadamente 40 anos (39,79).

Observou-se que há uma grande disparidade no que respeita às profissões dos inquiridos, sendo que a maioria desempenha a função de operária (o) de mesa (17,6%),



**Figura 4- Par de solas, componente integrante do sapato.**

mostrando que a maioria dos inquiridos não necessita de ser altamente qualificado para desempenho das suas funções.

Dos 204 inquiridos, 14 ficaram em situação de desemprego, sendo que os mesmos mencionam que essa situação profissional foi devida à pandemia da Covid-19.

A maioria dos inquiridos (56,4%), ao contrário do que seria expectável, afirma que o seu rendimento familiar disponível não diminuiu, uma vez que discordam ou discordam completamente à afirmação “*com a Covid-19, o rendimento familiar disponível diminuiu*”.

Nas respostas aos inquéritos os trabalhadores vão ao encontro daquilo que vem a ser defendido por parte dos gestores do setor que anunciavam que tinham procurado garantir sempre a segurança e bem-estar dos seus trabalhadores, cuidado esse que fez com que os trabalhadores afirmaram sentirem-se seguros durante toda a pandemia no seu local de trabalho. Em contrapartida, a maioria dos trabalhadores afirma também que as empresas onde trabalham/ trabalharam, apesar de receberem apoios estatais devido à paralisação total ou parcial das unidades industriais mantiveram sempre a sua produção habitual.

O papel dos líderes foi também enaltecido ao longo dos questionários onde 132 inquiridos concordaram ou concordaram completamente que os líderes foram fundamentais no sucesso organizacional fomentando a união de todos os colaboradores. No entanto, se por um lado a pandemia fomentou a união de todos os colaboradores e um maior envolvimento dos líderes com os seus trabalhadores, trazendo uma grande confiança por parte dos trabalhadores na empresa que os emprega, por outro trouxe também um sentimento de desânimo e desmotivação aos trabalhadores. A maioria dos trabalhadores sentiu-se também sempre ouvida pelo seu superior o que ajuda ao aumento da confiança na empresa e à união de todos os trabalhadores.

Com estas informações conseguimos validar/confirmar positivamente a terceira questão colocada no estudo de que a liderança é fundamental no processo de envolvimento dos recursos humanos fortalecendo-o, bem como sendo um papel fulcral para o sucesso da organização no período pós-pandémico. Assim sendo a liderança influencia positivamente o sucesso organizacional, podemos então afirmar a questão número dois como verdadeira.

As principais características apontadas por Agrawal e pelos seus colegas (2020) para a gestão de situações de crise é que os gestores reajam rapidamente e desenvolvam recursos essenciais para os seus funcionários, estes foram pontos chave na resposta à crise e aos quais

os empresários do setor responderam de forma positiva, com o apoio das autarquias conseguiram num curto espaço de tempo recolher informação, que aqui foi crucial para que conseguissem agir e pudessem tomar decisões, a verdade é que nem todos responderam a essa informação da mesma forma, se por um lado uns decidiram recorrer à medida de *lay-off* simplificado até terem outra solução mais eficiente para a manutenção da atividade industrial, outros optaram por não baixar os braços e mesmo com todos os receios mantiveram a atividade produtiva, para algumas empresas a solução que lhes restou foi o reforço das medidas de higienização e proteção individual, outros foram mais além e privilegiaram o distanciamento social apostando no trabalho por turnos.

Este facto, demonstra a resiliência das empresas e dos seus funcionários que aceitaram os novos desafios e as oportunidades que surgiam durante esse período, nunca perdendo a produtividade. Segundo Rodríguez-Sánchez e os seus colegas (2019) a resiliência é um processo fundamental para a recuperação de uma crise, na medida em que melhora o desempenho da empresa.

Shaul e os seus companheiros (2020) relacionam a resiliência com o bem-estar, afirmando que quanto maior a resiliência e o bem-estar menor a sensação de perigo e angústia, esta situação é confirmada neste estudo através dos 61,8% que responderam afirmativamente (concordo ou concordo completamente) à questão de que a entidade patronal procurou sempre garantir o bem-estar de todos os colaboradores.

Assim sendo conseguimos responder com clareza à primeira questão do estudo de que a resiliência da força de trabalho é um fator chave para o sucesso organizacional em tempos de crise, sendo que a promoção de bem-estar dos funcionários por parte das organizações desenvolve o espírito de resiliência dos seus funcionários. Podemos afirmar claramente que de acordo com a investigação a resiliência da força de trabalho influencia positivamente o sucesso organizacional.

Parjoleanu (2020), identifica os grandes líderes atuais como aqueles que acima de tudo vêem os subordinados como humanos, que têm necessidades psicológicas, que são inseguros, vulneráveis e irracionais. Estas características parecem assentar como uma luva ao que foi o papel dos tomadores de decisão durante o período da pandemia, na medida em que os colaboradores mantiveram sempre a confiança na empresa em que trabalhavam e acima de tudo em que uma percentagem de 53,4% se sentiram sempre ouvidos e apoiados pelos seus superiores. O autor propõe ainda que é importante que um bom líder entenda e

pretenda criar uma organização na qual os funcionários se sintam seguros, a este nível as opiniões foram mais divididas, mas a maioria 51,5%, concordou ou concordou completamente sentir-se seguro no seu local de trabalho, o que demonstra que de acordo com a literatura os gestores tiveram uma postura correta de resposta à crise.

Este sentimento de segurança e bem-estar no trabalho demonstrado pelos inquiridos possibilitou a manutenção da produtividade dos funcionários mesmo na época pós-pandemia sendo que à questão: “A instabilidade vivida tornou-me menos produtivo nesse período e no subsequente”, 57,8% dos inquiridos afirmou discordar ou discordar completamente desta afirmação, o que demonstra que para a maioria dos indivíduos a produtividade não sofreu alterações.

Noventa e cinco vírgula dez por cento dos inquiridos respondeu ainda que durante a pandemia era importante as empresas investirem na formação/requalificação dos seus colaboradores, no entanto, na amostra que recolhemos das empresas não conseguimos informações que durante esse período as empresas tivessem aproveitado para qualificar/requalificar os seus colaboradores.

Com estas informações tentamos responder à questão número dois, relativamente à produtividade podemos afirmar que esta fomenta o sucesso organizacional, todavia, relativamente ao desenvolvimento e capacitação dos funcionários não conseguimos dados para afirmar a questão como verdadeira.



---

# Conclusões

## Conclusões

A pandemia da Covid-19 revelou-se também uma crise económica mundial devido à sua difícil previsão e interpretação e dificuldade de obtenção de informação particularmente relevante, levando à paralisação de muitas empresas a nível mundial, ao encerramento de fronteiras, ao suprimento das cadeias de abastecimento, entre outros inúmeros constrangimentos. A paralisação económica foi de tal forma sentida que Sebastián e Hernández (2020) consideraram esta crise como o maior choque negativo na economia mundial desde 1929.

Com o aparecimento desta nova pandemia o setor do calçado foi confrontado com uma nova realidade para o qual não estava de todo preparado, a fraca preparação das empresas do setor aliada ao facilitismo levou a que a que elas fossem apanhadas desprevenidas e que tivessem de responder “*por impulso*”, este fator levou a que a primeira vaga fosse a que criou mais dificuldades às empresas, a fase de aparecimento da pandemia em Portugal coincidiu com o período em que anualmente o setor do calçado sofre algumas dificuldades com a transição de estação, levando a uma diminuição no número de encomendas.

Devido à falta de preparação e planeamento uma grande parte das empresas teve necessidade de suspender a sua produção, no entanto, graças à sua consistência e experiência e aos apoios do governo a grande maioria das empresas conseguiu manter os quadros de pessoal enquanto os líderes das organizações definiam estratégias concretas de combate à pandemia.

Embora os líderes não estivessem previamente preparados por forma a conseguirem dar uma pronta resposta à situação, como nos afirmaram nas entrevistas, eles conseguiram gerir muito bem toda a informação que lhes ia chegando essencialmente pelas autarquias que estavam em estreito diálogo com o governo, mostrando-se o seu apoio a este nível um fator de extrema importância para que as empresas conseguissem definir um plano de ação de uma forma rápida e eficaz, o que lhes possibilitou não encerrarem por tanto tempo ou na totalidade as suas unidades industriais. Esta ação rápida dos líderes cruza-se com o estudo de Parjoleanu (2020) onde afirma que os líderes devem responder às exigências do meio de forma rápida, consistente e o mais eficiente possível.



As empresas entrevistadas mostraram ter líderes capazes e bem preparados, que em ambientes turbulentos e extremamente adversos foram capazes de dedicar o seu tempo pessoal para estar ao lado da organização e dos seus recursos humanos com o objetivo de criar soluções que fossem benéficas para todos e que pudessem rapidamente ser colocadas em prática.

Durante as entrevistas entendemos também que as organizações criaram sempre uma atmosfera de diálogo com os seus colaboradores, explicando-lhes a situação e quais eram as medidas que iam tomando a cada passo, por forma a não gerarem conflitos e reduzirem a ansiedade destes, também Rodríguez-Sánchez e os seus colegas (2019) haviam registado a importância de as empresas adotarem um estilo de comunicação simples e direta para com os seus colaboradores, por forma a conseguirem ter em consideração os seus desejos e expectativas. De acordo com os questionários, a maioria dos trabalhadores sentiu-se também sempre ouvida pelo seu superior o que ajuda ao aumento da confiança na empresa e à união de todos os trabalhadores.

A liderança desenvolvida mostrou-se eficaz na medida em que decorrido o primeiro impacto causado pela pandemia a maioria das empresas conseguiu retomar e manter sempre a sua atividade produtiva, salvaguardado o seu crescimento económico nos anos de 2020 e 2021, a segurança dos seus colaboradores e a manutenção e criação de novos postos de trabalho. Segundo dados da APICCAPS o ano de 2021 foi de recuperação para o setor. De acordo com Fonseca (2021), o calçado produzido no concelho de Felgueiras vendeu como nunca no que respeita a vendas fora da União Europeia (UE), registando um aumento de 19% face a 2019.

Assim para a indústria do calçado numa época de crise, essencialmente pandémica, os líderes devem ter algumas das seguintes características, ser humanos, ou seja, estarem verdadeiramente atentos às necessidades das organizações e dos seus colaboradores, estar atentos ao seu redor para que conseguiram estar preparados para responder aos problemas antes deles surgirem e não estarem a responder aos mesmos de urgência, estarem dispostos a dedicar o seu tempo para o bom funcionamento da empresa, estarem preocupados não só com o crescimento económico e a obtenção de lucros, mas principalmente com a segurança e bem-estar dos seus colaboradores visto que estes se verificaram fatores essenciais para a criação de envolvimento dos recursos humanos com a organização. Com estas características os líderes conseguem atingir a plenitude daquilo que são as necessidades para a motivação

humana de acordo com a pirâmide das necessidades de *Maslow*. Podemos concluir que a satisfação de todas as necessidades da pirâmide fomenta o envolvimento dos indivíduos com a organização.

Ao longo dos inquéritos percebemos que os modelos de liderança desenvolvidos pelas organizações inquiridas possibilitaram aos seus funcionários um sentimento de segurança, o que para Parjoleanu (2020) é também um fator importante para a obtenção de sucesso organizacional.

Parjoleanu (2020) considera também que a liderança deve ser um processo informal onde se devem desenvolver modelos flexíveis e adaptáveis. Também Srblijinović e os seus colegas (2020) afirmam que a liderança deve ser confiável e que as decisões dos líderes devem ser comunicadas com clareza e paciência.

Seguindo a linha de pensamento destes autores e também de Jacobides e Reeves (2020) e mediante as declarações que recolhemos nos questionários, onde claramente 132 inquiridos afirmaram que os líderes foram fundamentais no sucesso organizacional fomentando a união de todos os colaboradores, podemos propor a liderança como um fenómeno subjetivo em que a intervenção e reação do líder, está diretamente relacionada com a forma como ele vê e interpreta as coisas, não existindo uma fórmula milagrosa para interpretar os dados, em contrapartida as decisões devem ser claras, coerentes, fáceis de colocar em prática e explicadas aos subordinados de forma objetiva e simples.

Podemos concluir que de acordo com a nossa pesquisa no setor do calçado em concreto a liderança é fundamental para a obtenção do sucesso organizacional.

Na indústria do calçado Luís Onofre presidente da APICCAPS indica que “as empresas foram resilientes e adaptaram-se a um ambiente em mudança”. Confirmamos esta afirmação nos questionários onde 55,4% dos inquiridos indicam concordar ou concordar totalmente com a seguinte afirmação: “A minha empresa manteve sempre atividade produtiva mesmo recebendo apoios”,

Devido à sua resiliência e ao elevado grau de comprometimento para com a organização apesar de todos os medos os funcionários mantiveram sempre o foco, não deixando que os seus receios e angústias deixassem baixar a sua produtividade, um ponto que era fulcral para que num momento de crise todas as encomendas que existiam pudessem

sair e chegar aos clientes o mais rápido possível uma vez que o futuro era incerto e não se sabiam quais as medidas de proteção à propagação da doença que poderiam vir a seguir. Fazer as encomendas sair representava entradas de dinheiro numa altura em que a tesouraria das organizações estava a ser abalada.

Apesar de uma grande parte dos funcionários se mostrar abalado com a pandemia em termos psicológicos isso não impediu que continuassem a exercer a sua atividade profissional em pleno para conseguirem estar ao lado das organizações e manterem o seu posto de trabalho, conseguindo adaptarem-se à nova envolvente contextual. Menoni e Schwarze (2020), apontam a capacidade de adaptação como uma componente chave para a resiliência.

Shaul e os seus companheiros (2020), relacionam a resiliência com o bem-estar, afirmando que quanto maior a resiliência e o bem-estar menor a sensação de perigo e angústia, tanto nos questionários como nas entrevistas foi possível confirmar que as organizações procuraram sempre garantir o bem-estar dos seus recursos humanos e com isso desenvolver a resiliência destes.

O envolvimento e a resiliência dos recursos humanos devem-se àquilo que os líderes desenvolvem para as suas organizações e à forma como o implementam, uma vez que para os colaboradores se sentirem seguros, apoiados e escutados é necessário existir uma liderança presente, aberta e humana que consiga responder àquilo que são as necessidades das suas pessoas.

Podemos assim concluir que tal como a liderança também a resiliência da força de trabalho, neste setor em concreto, é determinante para a obtenção do sucesso da empresa e que estes dois fatores estão intimamente ligados, dependendo a resiliência da força de trabalho da liderança organizacional.

Rodríguez-Sánchez e os seus colegas concluíram também nos seus estudos que a criação de uma atmosfera de resiliência no local de trabalho mostra-se fundamental no processo de recuperação da crise.

Teo e os seus companheiros (2017) chegaram no seu estudo a conclusões idênticas ao nosso estudo de caso, onde afirmam que a sobrevivência de uma organização durante um período de crise depende tanto da resiliência dos seus membros como da sua liderança.

A pandemia apesar das coisas más trouxe também coisas boas para o setor, servindo de aprendizagem para que os dirigentes das indústrias se mantenham alerta e atentos para que de futuro não sejam novamente apanhados desprevenidos e possam preparar com antecedência uma guerra, tendo respostas prontas assim que uma nova dificuldade surja. Segundo eles *“quando as coisas correm sempre muito bem nunca se está preparado para o mal, então devemos perder negócios”*, uma afirmação muito curiosa, que nos indica que o lado positivo que a organização retirou de toda a pandemia e da fraca preparação da maioria das empresas, levando-nos a acreditar que de futuro estarão mais bem preparados.

Apesar de tudo o setor mostrou uma recuperação extraordinária verificando-se um fenómeno peculiar, apesar de algumas empresas terem encerrado portas, a grande maioria das empresas do setor na área analisada teve um acréscimo no número de encomendas obrigando as empresas a terem de contratar mais gente. Segundo dados da APICCAPS (2022), em maio de 2021 86% das empresas portuguesas de calçado possuíam encomendas capazes de satisfazer pelo menos um mês de produção, em contrapartida 33% das empresas tinham asseguradas encomendas para cerca de três meses de produção. Dados do INE vêm solidificar este inquérito da APICCAPS, uma vez que dados publicados por este instituto revelam que as exportações de calçado português cresceram 55% no mês de maio de 2021, comparando com o mesmo mês de 2020.



---

# Limitações

## Limitações

Uma das principais limitações do estudo relaciona-se com o momento em que foi realizado o trabalho de campo, isto é, com o momento em que foram realizadas as entrevistas e recolhidos os questionários, uma vez que nos encontrávamos numa fase ainda bem longe da aparente normalidade.

O facto de alguns dos inquiridos não saberem responder ao inquérito de uma forma digital, levou a que os mesmos fossem impressos e aplicados em papel, sendo que a sua recolha teve de ser realizada em fábricas do setor o que pode ter influenciado as respostas dos inquiridos no sentido de darem respostas aceitáveis para a organização, o ideal seria que os mesmos tivessem respondido aos inquéritos num local diferente daquele que estaria a ser sujeito a estudo.

Por fim, o facto de não existirem estudos enquadrados na região analisada e inseridos no setor estudado leva a uma outra limitação que se relaciona com a comparação dos resultados com os resultados de outros estudos com as mesmas condições.

Para estudos futuros seria interessante que se aplicasse o estudo numa outra zona geográfica sobre as mesmas condições e que o mesmo pudesse ser feito numa altura em que se verifique um regresso à normalidade como a conhecíamos antes do aparecimento da pandemia, bem como se divide-se a questão de investigação número dois, para que se conseguissem analisar os fatores de uma forma isolada e não acontece-se o mesmo que se verificou neste estudo, onde não foi possível verificar se a afirmação era positiva ou negativa devido a não ter sido possível confirmar a parte da questão que se relaciona com a importância da capacitação dos funcionários.

Ainda para estudos futuros seria interessante explorar o fenómeno que surgiu no setor após o aparecimento da pandemia, uma vez que a indústria do calçado verificou um aumento significativo das encomendas levando a uma enorme procura de trabalhadores e a um aumento das contratações. Perceber e responder a questões como: “Em que medidas a alteração efetuada por parte dos líderes no setor levou a esse crescimento de encomendas? Qual o fator que desenvolveu este fenómeno? Quais as vantagens que o setor retirou desta obrigatoriedade inesperada aos procedimentos de gestão da organização?” seria certamente interessante para entender ainda melhor a resposta de sucesso do setor a esta crise.

## Referências

Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., & Reich, A. (2020). To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now. McKinsey & Company, 1-7.

Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.

Ansoff, H. I. (1975). Managing Strategic Surprise by response to Weak Signals. *California Management Review*, 18(2), 21-33.

APICCAPS. (2022) Notícias. *Jornal APICCAPS* (294), 1-28. Consultado em abril (2022). Disponível em [https://www.apiccaps.pt/library/media\\_uploads/jornal-apiccaps-294-janeiro.pdf](https://www.apiccaps.pt/library/media_uploads/jornal-apiccaps-294-janeiro.pdf).

Boyne, G. A., & Meier, K. J. (2009). Environmental turbulence, organizational stability and public service performance. *Administration & Society*, 40(8), 799-824.

BP. (2022). Portal do banco de Portugal. Consultado em abril (2022). Disponível em <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicações/1293>

BP. (2022). Portal do banco de Portugal. Consultado em fevereiro (2023). Disponível em <https://bpstat.bportugal.pt/serie/12634433>

Calantone, R., Garcia, R., & Dröege, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20, 90-103.

Caoa, Q., Bakerb, J., & Hoffman, J. J. (2012). The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: a meta-analysis. *International Journal of Production Research*, 50(2), 567-580.

Cruz, R., Borges-Andrade, J., Mascon, D., Mivheletto, M., Esteves, G., Delben, P., & Carlotto, P. (2020). Covid-19: Emergência e Impacto na saúde e no trabalho. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 2, 1-3.

Filiz, K. S. (2020). An Unprecedented Global Crisis! The Global, Regional, National, Political, Economic and Commercial Impact of the Coronavirus Pandemic. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 10(1), 1-6.

Heirati, N., O'Cass, A., Schoefer, K., & Siahtiri, V. (2016). Do professional service firms benefit from customer and supplier collaborations in competitive, turbulent environments? *Industrial Marketing Management*, 50-58.

Holzmann, A., & Kärnfelt, M. (2020). Supporting China's SMEs affected by COVID-19 is crucial to avoid a socioeconomic disaster. *The Mercator Institute for China Studies (MERICS)*. Consultado janeiro (2021). Disponível em <https://merics.org/en/analysis/supporting-chinas-smes-affected-covid-19-crucial-avoid-socioeconomic-disaster>

Jacobides, M. G., & Reeves, M. (2020). Adapt your business to the new reality. *Harvard Business Review*, 74-81.

Jung, K. B., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2020). Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity. *Journal Sustainability*, 1-18.

Koonin, L. M. (2020). Novel coronavirus disease (Covid-19) outbreak: Now is the time to refresh pandemic plans. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 13(4), 298-312.

Liu, Y., & Froese, F. J. (2020). Crisis management, global challenges, and sustainable development from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19, 271-276.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.

Mach, L. (2019). Measuring and assessing the impact of the global economic crisis on European real property market. *Journal of Business Economics and Management*, 20, 1189-1209.



Maritz, A. (2020). A multi-disciplinary business approach to Covid-19 la trobe business school perspectives. *International Journal of Organizational Innovation*, 13(1), 45-62.

Menoni, S., & Schwarze, R. (2020). Recovery during a crisis: facing the challenges of risk assessment and resilience management of Covid-19. *Environment Systems and Decisions*, 40, 189-198.

Ministério Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2021). “Decreto Lei nº 6-C/2021”. Diário da República n.º 10/2021, 1º Suplemento, Série I (janeiro): 5 – 22. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/6-c-2021-154202310>

Nascimento, C., Espejo, B., Voese, B., & Pfitscher, D. (2016). Estrutura financeira de empresas nas perspectivas tradicional e dinâmica de análise do capital de giro em meio à crise financeira de 2008. *Revista de Informação Contábil*, 17(2), 59-77.

Paché, G. (2020). Covid-19 Crisis: Logistical Challenges Linked to Lockdown Exit. *The IUP Journal of Supply Chain Management*, 17(2), 24-31.

Parjoleanu, R. (2020). Perspectives on Leadership in Times of Crisis. *Annals of Dunarea de Jos University. Fascicle I: Economics and Applied Informatics*, 26, 80-88.

Pereira, M. (2019). Crise económica e financeira: o enquadramento da sétima avaliação da troika ao programa de ajustamento português no Jornal de Negócios. *Revista de Estudos em Comunicação*, 1(28), 1-30.

Robinson, J., & Kengatharan, N. (2020). Exploring the effect of Covid-19 on Small and Medium Enterprises: Early Evidence from Sri Lanka. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 10(2), 115-125.

Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabrales, Á. (2019). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 1-18.

Sebastián, C., & Hernández, N. (2020). El impacto de la Covid-19 en la economía China. *Boletín Económico de Ice*, 29-39.

Shaul, K., Hadas, M., Yohanan, E., & Bruria, A. (2020). Recovery from the Covid-19 pandemic: Distress and resilience. *International Journal of disaster risk reduction*, 50, 1-7.

Silva, M. (2020). A story about pandemic (Covid-19), isolation and microeconomic fundamentals of public policies. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 1-11.

Somers, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23.

Song, L., & Zhou, Y. (2020). The Covid-19 Pandemic and Its Impact on the Global Economy: What Does It Take to Turn Crisis into Opportunity? *China & World Economy*, 28(4), 1-25.

Sonor, R. (2020). The economic impact of a global pandemic . *Montana Business Quarterly*, 12-18.

Srblijinović, A., Božić, J., & Fath, B. D. (2020). Croatian crisis management system's response to Covid-19 pandemic through the lens of a systemic resilience model. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 18(4), 408-424.

Teo, W. L., Lee, M., & Lim, W.-S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal Contingencies and Crisis Management*, 25, 136-147.

Williams, C. C., & Kayaoglu, A. (2020). The coronavirus pandemic and Europe's undeclared economy: Impacts and a policy peoposal. *South East European Journal of Economics and Business*, 15(1), 80-92.

Yin, R. (1994). Pesquisa Estudo de Caso- Desenho e Métodos (2º ed.). Porto Alegre: Bookman.



---

# Anexos

## **Anexo**

### **Anexo 1- Guiões**

#### **Guião Entrevista- Empresas**

P1. Qual a sua posição/ cargo dentro da empresa?

P2. Desde o início da pandemia teve algum tipo de paralisação da sua atividade produtiva?

P3. Tendo em consideração todas as três vagas que Portugal atravessou até ao momento qual considera que foi mais severa para a indústria do calçado e porquê?

P4. Tendo em consideração que a esta altura já é possível fazer um balanço relativo ao ano de 2020, pode por favor indicar-nos se verificou alguma diferença no volume de negócio face ao perspectivado aquando da preparação do ano de 2020?

P5. Considera que essas diferenças, sejam elas positivas ou negativas, podem ser justificadas exclusivamente com a pandemia da Covid-19?

P6. A pandemia do novo coronavírus veio, inevitavelmente, alterar o quotidiano de todos os cidadãos e todas as empresas, o que ressalva que esta pandemia trouxe de mais positivo ao funcionamento da sua empresa? E de mais negativo?

P7. Quais as medidas que teve de adotar para fazer face a essas alterações tanto em termos da saúde e bem-estar dos colaboradores como de políticas/estratégias que teve de adotar para conseguir ultrapassar esta fase?

P8. Até ao momento, neste período de já mais de um ano, alguma vez verificou dificuldades de tesouraria severas na tesouraria da empresa e como enfrentou esses períodos?

P9. Na empresa existiu necessidade de proceder a algum tipo de ajuste para conseguir fazer face a todos os compromissos?

P10. A nível de recursos humanos, teve necessidade de efetuar despedimentos?

P11. Considera que a força de trabalho devido à sua resiliência é um fator diferenciador que possibilita as empresas obterem vantagens competitivas maiores face a outras empresas do mesmo setor?

P12. O estilo de liderança que a empresa vinha a desenvolver até ao momento foi mantido, ou na empresa houve necessidade de ajustar esta liderança?

P13. De uma forma sucinta pode, por favor, explicar-nos em que consiste o estilo de liderança adotado na empresa?

P14. Tendo em consideração que a indústria do calçado portuguesa vive muito da exportação, considera que algumas medidas adotadas pelo Governo, como, por exemplo, os encerramentos de fronteiras foram fatais para a quebra de encomendas e diminuição das exportações como vem notoriamente a ser divulgada pela comunicação social?

P15. O calçado português, mais precisamente na zona de Felgueiras obteve um crescimento nas exportações para a União Europeia apesar da quebra das exportações no geral, considera este facto diretamente relacionado com o Covid-19, ou esta situação já vinha a ser projetada?

P16. A nível local sentiu-se apoiado pela Autarquia? Que tipo de medidas acha que deveriam ser desenvolvidas para apoiar as empresas da região nesta fase?

P17. Relativamente ao Governo e às medidas de estabilização definidas pelo executivo considera que estas foram suficientes para apoiar as empresas?

### **Guião entrevista- Autarquias**

P1. Qual o cargo que desempenha na autarquia?

P2. As pessoas são sem dúvida o bem mais precioso, todavia por vezes para se tentar a proteção desta a economia ficou um pouco de parte, quais os impactos na economia local que pode identificar neste momento?

P3. Este foi um conselho severamente afetado por todas as vagas enfrentadas até ao momento, quais foram as medidas que a autarquia desenvolveu para ajudar as empresas?

P4. Considera que essas medidas foram fundamentais para que as empresas locais conseguissem ser mais bem-sucedidas durante estes tempos controversos?

P5. Como considera a evolução da taxa de desemprego local desde o início da pandemia?

P6. A autarquia tem conhecimento de quantas empresas da indústria do calçado tiveram de encerrar durante este período?

P7. Tendo em consideração que é um conselho altamente marcado pela indústria o que impossibilita que o trabalho seja feito remotamente considera que os impactos da pandemia foram mais devastadores na região comparativamente com outras zonas do país?

P8. Considera que as empresas estiveram presentes sempre que os seus recursos humanos mais necessitaram?

P9. Quias as medidas que a autarquia desenvolveu no apoio aos seus cidadãos, tanto a nível económico como a nível da saúde e bem-estar dos cidadãos?

P10. Considera que as medidas de estabilização definidas pelo Governo foram suficientes e as mais ajustadas às necessidades do conselho?

P11. Considera que as medidas de mitigação da Covid-19 foram severamente mais duras e penalizadores para a economia e população local?

P12. Qual o período que estimam necessário para a economia local se voltar a reestabelecer?

P13. A que nível a autarquia tenciona estar presente no apoio às empresas locais no pós-pandemia?

## **Anexo 2- Transcrição entrevistas**

### **Entrevista 1- Empresas**

P1. Qual a sua posição/ cargo dentro da empresa?

R. Eu sou sócio-gerente da empresa, sou o fundador há 42 anos.

P2. Desde o início da pandemia teve algum tipo de paralisação da sua atividade produtiva?

R. Nós tivemos um bocadinho, não muito em fins de abril, princípios de maio de 2020, mas não paramos quer dizer, abrandamos 30%, nem havia matéria-prima nem nada, quase que fomos forçados a parar, algumas encomendas foram paradas, mas poucas, a maior dificuldade era mesmo a matéria-prima, são matérias-primas importadas e tivemos muita dificuldade como estamos a ter atualmente, nós importamos essencialmente de Espanha e Itália e além da matéria-prima ter subido muito, que subiram um disparate mesmo, mas para além disso há escassez, nós fomos obrigados a comprar lotes muito grandes para salvaguardar. Mas há uma coisa que parece um contrassenso, mas é verdade o que nos fez ter falta de matéria-prima foi a falta de venda de petróleo, a venda de petróleo baixou e o nosso produto é um produto mais pobre do petróleo é o chamado subproduto, mas eles não vão fazer subproduto para nos venderem, se não venderem petróleo param e nós não temos a nossa matéria-prima, porque não vão produzir um produto mais barato para venderem e deixar o mais caro parado e as refinarias pararam isso causou-nos muitos problemas.

P3. Tendo em consideração todas as três vagas que Portugal atravessou até ao momento qual considera que foi mais severa para a indústria do calçado e porquê?

R. A que teve maior impacto foi mesmo a de abril de 2020, porque obrigou-nos a parar numa certa parte, não digo que tenha sido a mais grave, mas foi a mais impactante porque também não estávamos preparados para isso, também temos de ver que ninguém estava preparado para aguentar uma coisa destas, mesmo no princípio deste ano as coisas estavam más, mas como já tínhamos uma certa experiência do que tínhamos passado fomos conseguindo fazer uma finta à crise de outra forma, na primeira vaga ninguém estava preparado e então entrou-se em pânico o que dificultou a definição de uma estratégia rápida e clara.

P4. Tendo em consideração que a esta altura já é possível fazer um balanço relativo ao ano de 2020, pode por favor indicar-nos se verificou alguma diferença no volume de negócio face ao perspectivado aquando da preparação do ano de 2020?

R. Ora bem, o volume de negócios em 2020 foi muito menor, nós tivemos uma faturação muito menor, fizemos uma gestão mais cuidadosa, mais apertada e conseguimos fechar o ano com algum lucro, foi um lucro pequeno, mas apresentamos às finanças lucro, o que a nosso ver foi bom, pois após um ano de pandemia uma empresa que tem tudo em dia, paga a toda a gente, paga aos trabalhadores, paga à segurança social e conseguiu ter uma margem de lucro embora pequena em relação ao que está habituada a ter nos outros anos foi claramente bom.

P5. Considera que essas diferenças, sejam elas positivas ou negativas, podem ser justificadas exclusivamente com a pandemia da Covid-19?

R. Um das causas principais foi, depois há outras causas há outras variantes, o oportunismo, os clientes sabendo o que se está a passar vêm com encomendas e pedem para baixar preços e isto existe mesmo, e nós temos de estar preparados e temos de pôr travão quando assim é necessário, às vezes é preferível não produzir e colocar o pessoal em casa a receber os apoios que lhes eram dados do que estar a perder dinheiro, mas não é apenas numa altura, às vezes o grande problema é o futuro, porque abrindo uma exceção isto torna-se insustentável. Mais vale arranjar outra justificação e dizer que para essas datas e preço não podemos produzir. A pandemia foi a causa número um depois aparecem muitas variantes em volta.

P6. A pandemia do novo coronavírus veio, inevitavelmente, alterar o quotidiano de todos os cidadãos e todas as empresas, o que ressalva que esta pandemia trouxe de mais positivo ao funcionamento da sua empresa? E de mais negativo?

R. Foi claramente o oportunismo, além da pandemia que aconteceu viveu-se mesmo muitas dificuldades devido a esse oportunismo. Para mim em termos positivos apenas trouxe uma coisa que foi dar-nos um alerta para nós nos precavermos de qualquer coisa, porque quando as coisas correm sempre muito bem nunca se está preparado para o mal então devemos perder negócios, não se deve ganhar sempre, porque quando se ganha sempre em todos os negócios pensamos que isto é uma maravilha, mas quando uma pessoa perde num e depois perde noutra então aí vai tentar olhar ao seu redor, perceber o que se passa e o que pode fazer, para aprendermos a no futuro estarmos sempre em alerta.



P7. Quais as medidas que teve de adotar para fazer face a essas alterações tanto em termos da saúde e bem-estar dos colaboradores como de políticas/estratégias que teve de adotar para conseguir ultrapassar esta fase?

R. Nós aplicamos os elementos básicos recomendados pela DGS, como a medição do febre, a desinfeção, o uso obrigatório de máscara, separamos as máquinas que depois eram também desinfetadas, tínhamos uma equipa de pessoas exclusivamente responsáveis por esses procedimentos, ao mais pequeno indicio o colaborador era mandado para casa até que se certifica-se que não tinha contraído o vírus, já fazíamos trabalho por turnos, portanto a esse nível era impossível separar mais as pessoas, tentávamos que não circulassem pela fábrica sempre que não se verifica-se extremamente necessário. Tivemos um ou dois casos aqui, mas sabemos como aconteceram, foram importados de familiares próximos, nunca infeções contraídas no âmbito industrial.

P8. Até ao momento, neste período de já mais de um ano, alguma vez verificou dificuldades de tesouraria severas na tesouraria da empresa e como enfrentou esses períodos?

R. A gerência optou sempre por uma coisa, e por isso é que também temos uma boa reputação bancária, nós num ano se ganhamos 10, nunca retiramos os 10, dividíamos aquilo em 3 galões, um para investimento, outro para fundo de maneio e às tantas fazíamos uma pequena distribuição de forma igualitária. Então a empresa teve sempre uma conta bancária que estava preparada para qualquer eventualidade, claro que se houvesse uma catástrofe talvez não, mas permitiu suportar estes tempos e sabíamos que poderíamos aguentar a empresa sem atividade e sem apoios pelo menos meio ano a um ano. Não temos divídias e depois o fundo de maneia permitia-nos garantir qualquer eventualidade.

P9. Na empresa existiu necessidade de proceder a algum tipo de ajuste para conseguir fazer face a todos os compromissos?

R. É lógico que ajustes tivemos sempre de fazer, ajustamos a despesa à comercialização que fazíamos, temos uma faturação que baixou por volta de 15% em 2020 e nós tivemos de ajustar certas coisas que fomos evitando fazer, por exemplo, compramos agora uma máquina de 280 mil euros que queríamos comprar no ano passado, mas que esperamos até este ano onde já temos um pouco mais de estabilidade para comprar. Não nos podíamos meter em grandes aventuras porque depois as encomendas não chegavam e algumas despesas apesar de virem a ser adiadas continuavam lá para serem pagas. Precisamos também de aumentar a área da empresa, a área física que já está a ficar apertado

para tantos trabalhadores, temos aqui um terreno mesmo ao lado, mas é preciso fazer as contas dos impostos que irão aumentar e da despesa que vai desenvolver alargar o pavilhão, temos adiado, temos ajustado à nossa realidade atual, mas é uma necessidade que ainda não foi satisfeita devido a toda esta situação.

P10. A nível de recursos humanos, teve necessidade de efetuar despedimentos?

R. Não, até pelo contrário tivemos de contratar mais pessoas e substituir algumas que já estavam em idade da reforma. No total metemos cerca de mais 8 pessoas que tivemos necessidade, agora estamos a analisar e devido às encomendas esperamos ter de meter mais.

P11. Considera que a força de trabalho devido à sua resiliência é um fator diferenciador que possibilita as empresas obterem vantagens competitivas maiores face a outras empresas do mesmo setor?

R. Olhe sim, é um fator muito importante porque se os nossos trabalhadores não fossem resilientes não tivessem vontade de levar as coisas para a frente com toda esta situação pandémica teriam ficado atormentados, porque o nosso trabalho é físico e exige uma presença no local para ele poder ir para a frente e se as pessoas tivessem desistido as coisas não teriam acontecido e teríamos tido um ano bem mais desastroso.

P12. O estilo de liderança que a empresa vinha a desenvolver até ao momento foi mantido, ou na empresa houve necessidade de ajustar esta liderança?

R. A liderança manteve-se não fizemos mesmo nada a esse nível.

P13. De uma forma sucinta pode, por favor, explicar-nos em que consiste o estilo de liderança adotado na empresa?

R. Em termos de liderança temos a empresa dividida por departamentos em que damos autonomia a cada responsável por departamento para gerir o seu departamento da melhor forma que considere desde que vá ao encontro daquilo que são os valores da empresa e os objetivos determinados pela gerência.

P14. Tendo em consideração que a indústria do calçado portuguesa vive muito da exportação, considera que algumas medidas adotadas pelo Governo, como, por exemplo, os encerramentos de fronteiras foram fatais para a quebra de encomendas e diminuição das exportações como vem notoriamente a ser divulgada pela comunicação social?

R. Foram, porque 98% do que fazemos é exportado, então se a exportação não funciona é óbvio que isso nos afeta. Tivemos grandes problemas logo no início da pandemia, depois as coisas foram melhorando, mas tivemos algum receio.

P15. O calçado português, mais precisamente na zona de Felgueiras obteve um crescimento nas exportações para a União Europeia apesar da quebra das exportações no geral, considera este facto diretamente relacionado com o Covid-19, ou esta situação já vinha a ser projetada?

R. Isto foram conjunturas pontuais, primeiro as encomendas já estavam cá, as encomendas chegam meio ano antes, quando a pandemia veio já havia encomendas confirmadas, quando começou a pandemia a sério tínhamos cá 90 mil pares confirmados, é claro que depois o cliente pediu para abrandarmos um bocadinho, a pandemia teve um impacto muito rápido, mas as coisas já vinham a ser projetadas, o que ajudou aqui um pouco também foi o custo da mão-de-obra, porque embora seja mais cara que em determinados países ela é ainda relativamente barata.

P16. A nível local sentiu-se apoiado pela Autarquia? Que tipo de medidas acha que deveriam ser desenvolvidas para apoiar as empresas da região nesta fase?

R. A autarquia coitada, fez o que lhe foi possível. Por exemplo, uma das coisas que acho que deviam de dar apoio às empresas era darem os cursos de formação.

P17. Relativamente ao Governo e às medidas de estabilização definidas pelo executivo considera que estas foram suficientes para apoiar as empresas?

R. O governo não está preparado para responder às necessidades específicas de cada trabalhador, não está preparado para saber qual é o trabalhador que está doente e não está, o que quer trabalhar e o que prefere estar em casa a receber sem trabalhar.

Para as empresas neste período o governo apenas adiou as despesas às empresas e elas mantiveram-se lá sempre, por isso se continuávamos a trabalhar não fazia sentido que deixássemos de pagar as coisas, porque senão neste momento estávamos bem piores.

Muita obrigada pela disponibilidade para esta entrevista!

## Entrevista 2- Empresas

P1. Qual a sua posição/ cargo dentro da empresa?

R. Neste momento exerço as funções de responsável de recursos humanos e responsável pela comunicação da empresa.

P2. Desde o início da pandemia teve algum tipo de paralisação da sua atividade produtiva?

R. Cá na empresa, em abril de 2020 tivemos necessidade de recorrer às medidas desenvolvidas pelo governo para as empresas com paralisação ou redução da atividade produtiva, no caso em concreto as medidas de *lay-off* simplificado. No nosso caso, optamos mesmo pela paralisação da atividade, não pela falta de encomendas, mas sim pela falta de matéria-prima, na altura era mesmo muito complicado termos peles para podermos continuar a trabalhar, não podemos negar que houve uma redução nas encomendas, mas felizmente trabalho nunca faltou a maior dificuldade foi mesmo a falta de matéria-prima e sem ela não podíamos fazer mesmo nada.

P3. Tendo em consideração todas as vagas que Portugal atravessou até ao momento qual considera que foi mais severa para a indústria do calçado e porquê?

R. Sem dúvida a primeira vaga, pois foi nessa que tivemos de parar, o receio era muito começamos por não saber o que fazer e como poderíamos manter todos os trabalhadores, tivemos muitas reuniões e os tempos não foram de todo fáceis, embora neste momento existam muito mais casos de infeção do que aqueles que haviam no início nós ao início não sabíamos como lidar e as recomendações não eram claras, se por um lado a vontade das pessoas era que fôssemos todos para casa e ficássemos por lá durante um mês, por outro lado era claro que tal não podia acontecer tinha de haver algum apoio que nos permitisse ter o pessoal em casa e assegurar na mesma os seus ordenados e todas as obrigações da empresa, a esse nível de facto não temos razões de queixa das medidas que foram apresentadas para apoiar as empresas.

P4. Tendo em consideração que a esta altura já é possível fazer um balanço relativo ao ano de 2020, pode por favor indicar-nos se verificou alguma diferença no volume de negócio face ao perspetivado aquando da preparação do ano de 2020?

R. Obviamente que quando iniciamos 2020, embora já se falasse de Covid-19 essa realidade ainda era para nos um pouco longínqua e se calhar por erro nosso desvalorizamos

mesmo essa situação e não a consideramos quando planeamos 2020, não estávamos à espera que 2020 fosse um ano tão bom quanto 2019 devido a outros fatores, mas óbvio que a paralisação tornou tudo bem mais negro, mas conseguimos fechar o ano com uma quebra menor do que esperamos em junho de 2020, conseguimos acabar o ano com uma quebra de apenas 7% face a 2019, quando em meados do ano esperamos que essa quebra rondasse a casa dos 20%.

P5. Considera que essas diferenças, sejam elas positivas ou negativas, podem ser justificadas exclusivamente com a pandemia da Covid-19?

R. Em grande parte sim, muito pelo facto de nunca termos imaginado uma coisa destas e nem sequer estávamos preparados, reagimos no impulso e não com preparação e quando se age sem pensar nem todos os fatores são considerados e foi mesmo isso que aconteceu.

P6. A pandemia do novo coronavírus veio, inevitavelmente, alterar o quotidiano de todos os cidadãos e todas as empresas, o que ressalva que esta pandemia trouxe de mais positivo ao funcionamento da sua empresa? E de mais negativo?

R. Sinceramente não vejo nada de positivo que possa ter surgido desta pandemia têm sido tempos duros que nos têm colocado muito à prova, a nós, aos nossos funcionários, aos nossos fornecedores e mesmo ao próprio consumidor. Relativamente ao mais negativo tem sido sem dúvida todas as dificuldades que temos enfrentado com a escassez de matérias-primas e por consequência com a subida das mesmas, os preços que nos têm sido propostos para a aquisição dos nossos produtos tem sido um absurdo, tem sido algo mesmo incrível e depois como é óbvio não podemos trabalhar com os mesmos preços com que trabalhávamos antigamente e os nossos clientes continuam a querer isso, as encomendas por si só não têm baixado, no entanto, o que alguns clientes nos pedem tem sido impossível devido aos preços, senão tínhamos ainda muito mais trabalho.

P7. Quais as medidas que teve de adotar para fazer face a essas alterações tanto em termos da saúde e bem-estar dos colaboradores como de políticas/estratégias que teve de adotar para conseguir ultrapassar esta fase?

R. Os colaboradores eram obrigados a seguir o distanciamento exigido e protegerem-se com os equipamentos de proteção adequados e procurávamos sempre sensibilizar os trabalhadores para esta questão fundamental, em termos de estratégias ainda tivemos de

adotar algumas como cortar em todas as despesas extraordinárias que tínhamos, em adiarmos algumas despesas para conseguirmos continuar a pagar os salários.

P8. Até ao momento, neste período de já mais de um ano, alguma vez verificou dificuldades de tesouraria severas na tesouraria da empresa e como enfrentou esses períodos?

R. Como já referi anteriormente penso, não tivemos dificuldades severas no que respeita à liquidez da empresa, conseguimos sempre ir colmatando os problemas e procuramos sempre também fazer ajustes e cortar em tudo o que a administração não considerava necessário no momento, o que nos possibilitou estar confortáveis durante o período que estivemos parados, claro que se a situação se arrastasse por demasiado tempo, certamente hoje estaríamos aqui com outro discurso, mas conseguimos felizmente dar a volta.

P9. Na empresa existiu necessidade de proceder a algum tipo de ajuste para conseguir fazer face a todos os compromissos?

R. As contas tiveram de ser muito bem feitas, todos os cortes eram necessários e todas as medidas a que podíamos recorrer assim o fizemos, os dois meses parados até foram fáceis de aguentar, mas se a situação se mantivesse por muito mais tempo já passaria a ser muito difícil de suportar, isto porque durante aqueles dois meses embora não houvesse atividade estamos ainda a receber valores do que já tínhamos produzido, porque a maior parte dos nossos clientes paga de 60 a 90 dias.

P10. A nível de recursos humanos, teve necessidade de efetuar despedimentos?

R. Não, conseguimos com a ajuda do *lay-off*, manter as pessoas em casa durante cerca de 2 meses enquanto a matéria-prima não chegava até nós, graças principalmente a essa medida não tivemos necessidade de despedir ninguém o que em períodos tão instáveis como os que vivemos é muito bom.

P11. Considera que a força de trabalho devido à sua resiliência é um fator diferenciador que possibilita as empresas obterem vantagens competitivas maiores face a outras empresas do mesmo setor?

R. Sim, os funcionários são um fator diferenciador em todas as empresas, se fossem todos iguais não fazia sentido uns serem mais valorizados que outros, nem uns se enquadrarem mais nas políticas da empresa que outros, só por aí temos a diferença entre uns

funcionários e outros e como é óbvio esses funcionários merecem também serem valorizados e recompensados.

P12. O estilo de liderança que a empresa vinha a desenvolver até ao momento foi mantido, ou na empresa houve necessidade de ajustar esta liderança?

R. Sim foi mantido, não fizemos nenhuma alteração.

P13. De uma forma sucinta pode, por favor, explicar-nos em que consiste o estilo de liderança adotado na empresa?

R. A nossa liderança foi sempre baseada nas pessoas, o nosso foco foram sempre os trabalhadores, tal como todas as empresas procuramos resultados e lucros a voltados ao final do ano, mas nunca nos esquecemos dos nossos funcionários, procuramos sempre garantir o bem-estar deles, temos um médico que está duas vezes por semana na empresa para acompanhar os funcionários naquilo que eles precisarem, para lhes dar a incapacidade temporária se isso for necessário, ou até mesmo para os aconselhar em certas rotinas de vida mais saudáveis e que vão ao encontro daquilo que deverá ser o estilo de vida ideal para as suas características, por outro lado como financeiramente todos gostamos também de ser recompensados, damos aos nossos trabalhadores todos os anos um subsídio de natal em duplicado, sempre que a empresa obtenha lucros, porque quando isso não acontece não nos é possível fazer, só podemos dar quando temos.

P14. Tendo em consideração que a indústria do calçado portuguesa vive muito da exportação, considera que algumas medidas adotadas pelo Governo, como, por exemplo, os encerramentos de fronteiras foram fatais para a quebra de encomendas e diminuição das exportações como vem notoriamente a ser divulgada pela comunicação social?

R. Sem dúvida, que sim e a prova disso é que as exportações de calçado para o mundo caíram consideravelmente se a culpa foi só da pandemia e dessas medidas adotadas pelo governo não podemos afirmar com certeza de que sim, mas a verdade é que está à vista de toda a gente que essas medidas prejudicaram vários setores de atividade, nos quais se inclui o do calçado.

P15. O calçado português, mais precisamente na zona de Felgueiras obteve um crescimento nas exportações para a União Europeia apesar da quebra das exportações no geral, considera este facto diretamente relacionado com o Covid-19, ou esta situação já vinha a ser projetada?

R. Não, a Covid-19 foi responsável por muitas coisas, mas não por essa, até porque a subida nas exportações para a União Europeia já vinha à muito a ser procurada, o que não esperávamos é que as exportações para o resto do mundo como por exemplo para os Estados Unidos tivessem de baixar em simultâneo, isso sim foi devido às medidas que foram adotadas pelos mais diversos países para combater a pandemia, estávamos a projetar um ano muito bom, com a conquista de mais um mercado, mas nunca pensamos perder outros esse foi um dos nossos principais problemas.

P16. A nível local sentiu-se apoiado pela Autarquia? Que tipo de medidas acha que deveriam ser desenvolvidas para apoiar as empresas da região nesta fase?

R. Acho que a autarquia fez o que lhe era permitido, pois as medidas não estavam dependentes do governo local, mas sim do governo nacional então fizeram o que lhes era possível. Considero que deveriam ter reunido mais vezes com os representantes das empresas por forma a perceberem melhor as suas necessidades, talvez não pudessem fazer nada, mas pelo menos podiam fazer chegar as nossas dificuldades mais facilmente aos nossos governantes.

P17. Relativamente ao Governo e às medidas de estabilização definidas pelo executivo considera que estas foram suficientes para apoiar as empresas?

R. O governo podia sempre fazer mais, mas também percebo que é muito exigente pedir para que todos os cidadãos fiquem satisfeitos, aliás isso é certamente impossível. Mas como já referi podiam procurar junto das autarquias perceber quais eram as necessidades mais diretas das empresas e dos cidadãos locais e pedir-lhes para eles atuarem a esse nível, seria como uma espécie de medidas personalizadas tal como aconteceu quando foi para confinar determinados concelhos o mesmo deveria ter sido feito para perceber as necessidades de cada concelho e a partir delas desenvolver medidas que pudessem de uma forma mais eficaz corresponder a essas necessidades se seria um trabalho difícil? Tenho a certeza de que certamente sim, mas se foi feito para confinar as populações com a aplicação de mais recursos seria também possível para a ajuda. Relativamente às medidas generalizadas, foram um balão de oxigénio, mas apenas em determinados momentos, não servirão para resolver os problemas, mas sim para os adiar, se não fosse a força de vontade das empresas em resistir a toda esta crise a sua maioria teria fechado e tal não foi o que aconteceu.



### Entrevista 3- Empresas

P1. Qual a sua posição/ cargo dentro da empresa?

R. Sou sócio da empresa, mas a posição que ocupo diariamente é a de administrador, estabeleço relações com os nossos principais clientes e fornecedores, tenho uma pessoa da minha inteira confiança que me ajuda nesta área, mas sou o principal responsável por estes dois setores.

P2. Desde o início da pandemia teve algum tipo de paralisação da sua atividade produtiva?

R. Sim, tivemos necessidade de parar, não tínhamos matéria-prima e algumas encomendas tiveram quebras de 50%, enquanto, em forma de exemplo, cada nota de encomenda estaria estipulada para 25 mil pares, de repente tínhamos os clientes a solicitar-nos apenas 5 mil ou 10 mil pares, desta forma não tínhamos condições para manter a atividade. Tivemos parados desde abril ao início de junho, inicialmente paramos por completo em abril, depois tínhamos os trabalhadores a trabalhar a cerca de 40%.

P3. Tendo em consideração todas as vagas que Portugal atravessou até ao momento qual considera que foi mais severa para a indústria do calçado e porquê?

R. A que nos causou mais danos foi sem dúvida a primeira, tivemos trabalhadores a ficar em casa porque as escolas fecharam do dia para a noite sem avisos e não tinham onde deixar os filhos, era preciso terminar as encomendas que tínhamos antes que fossem canceladas ou adiadas, era preciso fazer dinheiro para aguentar os tempos que se previam e não tínhamos como, foram momentos de muita instabilidade não sabíamos como agir e as medidas de ajuda às empresas e aos seus trabalhadores não chegaram logo, era impensável estarmos fechados tanto tempo sem algum tipo de apoio por parte do estado, numa fase embrionária ponderamos que os trabalhadores ficassem em casa a gozar férias pelo menos tínhamos mais algum tempo para tentarmos decidir como havíamos de agir, mas também depressa percebemos a insatisfação deles e logo os mais sindicalistas atiraram para cima da mesa que essa decisão era ilegal, recordo-me de sairmos daqui muito tarde durante esses dias a tentarmos arranjar soluções, depois acabamos por recorrer ao *lay-off* simplificado que nos permitiu aqui colocar os funcionários em casa sem que estes ficassem insatisfeitos e nos deu tempo e margem de manobra para definir medidas e procurar soluções naquilo que viria a ser a nossa estratégia nos tempos seguintes. Não foram de todo alturas fáceis, porque os

funcionários não entendiam as medidas era tudo novo e tivemos mesmo de fazer uma reunião e explicar a todos em que consistia esta medida, tivemos ainda de explicar aqueles que tinham ordenados mais altos que iriam perder uma parte do seu ordenado é claro que não ficaram satisfeitos, mas entre isso ou estarem em casa a gozar férias ou a usarem as poucas horas que tinham no banco de horas achamos que a solução que optamos foi a melhor para todos.

P4. Tendo em consideração que a esta altura já é possível fazer um balanço relativo ao ano de 2020, pode por favor indicar-nos se verificou alguma diferença no volume de negócio face ao perspectivado aquando da preparação do ano de 2020?

R. Sem dúvida, esperávamos um ano de 2020 muito bom com um crescimento grande no mercado interno e no mercado europeu, algo que já não se sentia à muito tempo e isso aliado a todos os outros mercados com quem já vínhamos a trabalhar, estávamos à espera de um ano mesmo muito bom. Não posso negar que o ano mesmo com a pandemia tenha sido mau, mas não era aquilo que estávamos à espera, mas com muitos esforços conseguimos terminar o ano com um saldo positivo e um crescimento de 2% face a 2019.

P5. Considera que essas diferenças, sejam elas positivas ou negativas, podem ser justificadas exclusivamente com a pandemia da Covid-19?

R. Não, a pandemia trouxe apenas ao de cima problemas que se viriam a verificar com o tempo, claro que teve um impacto maior, porque todas essas dificuldades surgiram ao mesmo tempo, mas problemas como as dificuldades na obtenção de matéria-prima para podermos trabalharmos iriam surgir na mesma, com ou sem pandemia, esse processo apenas incendiou o problema. Não podemos responsabilizar a pandemia por tudo, óbvio que a pandemia foi um problema bastante grave para todo o mundo, mas a forma como cada empresa reagiu perante ela é que ditou que algumas empresas aqui ao pé de nós tivessem de fechar e nós felizmente nos tivéssemos conseguido aguentar.

P6. A pandemia do novo coronavírus veio, inevitavelmente, alterar o quotidiano de todos os cidadãos e todas as empresas, o que ressalva que esta pandemia trouxe de mais positivo ao funcionamento da sua empresa? E de mais negativo?

R. Em termos de pontos positivos a pandemia fez com que nos mantivéssemos alerta aquilo que nos rodeia, dentro das nossas portas pode estar a correr tudo muito bem, mas se no mundo à nossa volta as coisas não estão bem, mais cedo ou mais tarde isso irá afetar-nos,

então aprendemos a olhar ao redor e analisar, coisa que não fazíamos antes desta pandemia, nessa altura apenas os preços dos materiais e as encomendas era o que nos importante, é claro que tivemos de pesquisar e de nos tentarmos informar para sabermos como analisar um pouco melhor, mas considero esse fator extremamente importante e acredito que se não tivéssemos feito isso depois que a pandemia apareceu, provavelmente terminaríamos o ano com prejuízos consideráveis. Em termos do que foi mais negativo foi sem dúvida a perda da interação entre todos os colaboradores da empresa, nós fazíamos regularmente as festas e convívios em que o ambiente que se vivia era muito bom e isso permitia criar uma maior interligação e interajuda entre os nossos colaboradores o que é fundamental na nossa área, pois o trabalho que cada um desenvolve está diretamente relacionado com o resultado final, este trabalho é um trabalho em cadeia em que um sapato passa por vários elementos dentro da empresa e se um falha o resultado final fica comprometido, então o que sempre tentamos foi criar esse espírito de união e colaboração entre todos, até o próprio intervalo para o lanche que os colaboradores faziam criava esse espírito de comunicação e partilha e com a covid, tivemos de cortar tudo isso e fazer pequenos grupos de pessoas que se mantinham para o caso de alguém ser infetado isolarmos apenas aqueles trabalhadores e não termos de andar toda a gente para casa e comprometer a nossa atividade.

P7. Quais as medidas que teve de adotar para fazer face a essas alterações tanto em termos da saúde e bem-estar dos colaboradores como de políticas/estratégias que teve de adotar para conseguir ultrapassar esta fase?

R. Em termos no bem-estar e da saúde dos funcionários procuramos sempre cumprir aquilo que eram as diretrizes básicas da DGS e que eram do conhecimento de todos, quando tivemos algum funcionário infetado, porque também nos tocou a nós, procuramos sempre saber como estes iam passando e como se estavam a sentir e o mais importante de tudo se precisavam de alguma coisa, como uma ida ao supermercado ou farmácia, procuramos sempre dar esse apoio que a nosso ver era uma coisa fundamental não só em termos de empresa empregadora como em termos humanos.

P8. Até ao momento, neste período de já mais de um ano, alguma vez verificou dificuldades de tesouraria severas na tesouraria da empresa e como enfrentou esses períodos?

R. Não, felizmente não vivemos essa situação, senão seria certamente mais um grave problema com que teríamos de nos preocupar.

P9. Na empresa existiu necessidade de proceder a algum tipo de ajuste para conseguir fazer face a todos os compromissos?

R. Durante os meses que tivemos parados quer totalmente quer parcialmente sim tivemos, aproveitamos as ajudas que nos eram dadas do estado e suspendemos o pagamento das despesas fixas como segurança social, finanças e créditos que tínhamos, mas assim que voltamos à atividade em pleno procuramos logo voltar a fazer face aos nossos compromissos e pagar as nossas obrigações.

P10. A nível de recursos humanos, teve necessidade de efetuar despedimentos?

R. Não felizmente não despedimos ninguém e neste momento estamos até a contratar, mas não tem sido um processo nada fácil, temos de facto tido bastantes dificuldades em encontrar trabalhadores para reforçarmos a nossa equipa.

P11. Considera que a força de trabalho devido à sua resiliência é um fator diferenciador que possibilita as empresas obterem vantagens competitivas maiores face a outras empresas do mesmo setor?

R. Sem dúvida, os nossos trabalhadores foram durante todo o tempo excecionais, sem eles não teríamos conseguido, cumpriram sempre tudo aquilo que lhes foi proposto, iam dando as suas próprias sugestões e chegamos mesmo a aceitar e implementar algumas por considerarmos muito boas e depois é lógico que as pessoas estão unidas e focadas nos mesmos objetivos as coisas correm melhor.

P12. O estilo de liderança que a empresa vinha a desenvolver até ao momento foi mantido, ou na empresa houve necessidade de ajustar esta liderança?

R. Houve necessidade, nós mudados completamente, se antes as coisas eram planeadas e projetadas, durante o tempo de pandemia nos adotamos uma estratégia de ação-reação, as coisas iam surgindo e nos íamos pensando sempre no que era melhor para a empresa e para a segurança das pessoas, termos alguém infetado era impensável, mas isso também foi surgindo e tivemos de reagir a isso também, procuramos sempre foi delegar e manter cada colaborador envolvido com a empresa e com o seu trabalho, acho que o nosso estilo de liderança sempre foi muito participativo e colaborativo para com os nossos colaboradores, mas com a pandemia tornou-se mais ainda, confiamos muito nas nossas pessoas e estabelecemos benefícios sempre que propomos algo mais complicado ou arrojado o que faz com que as pessoas também gostem de trabalhar connosco.

P13. De uma forma sucinta pode, por favor, explicar-nos em que consiste o estilo de liderança adotado na empresa?

R. Não vejo muito mais para explicar do que aquilo que foi referido na pergunta anterior, acredito que isso seja o fundamental e o mais apropriado.

P14. Tendo em consideração que a indústria do calçado portuguesa vive muito da exportação, considera que algumas medidas adotadas pelo Governo, como, por exemplo, os encerramentos de fronteiras foram fatais para a quebra de encomendas e diminuição das exportações como vem notoriamente a ser divulgada pela comunicação social?

R. O que foi por diversas vezes reportado na comunicação social não retrata de todo a nossa realidade, as encomendas não caíram de uma forma tão gravosa como se pensava inicialmente nem como os media faziam crer, sentimos uma grande dificuldade com o encerramento das fronteiras e penso que isso foi sem dúvida uma realidade no setor, pelo menos aqui na zona foi que passou pela falta de matéria-prima, falta essa que ainda no momento se faz sentir, penso que o futuro passará e muito pelas dificuldades na obtenção de matérias-primas o que poderá dificultar em muito o nosso trabalho, tornando-o cada vez mais difícil e caro, pois a escassez acarreta como consequência obvia e direta o aumento do preço do produto final. Podemos ainda afirmar que mais que o encerramento das fronteiras houve outras medidas adotadas pelo governo que causaram mais constrangimentos para a nossa atividade, medidas que com o tempo acabaram por ser ajustadas à realidade e estou a falar por exemplo, das medidas de isolamento, isto porque numa fase inicial da pandemia, quando tivemos um caso de Covid-19 num trabalhador fomos obrigados a fechar a fábrica e todos os trabalhadores a ficarem isolados, depois essa medida foi evoluindo e muito bem, mas causou bastantes constrangimentos.

P15. O calçado português, mais precisamente na zona de Felgueiras obteve um crescimento nas exportações para a União Europeia apesar da quebra das exportações no geral, considera este facto diretamente relacionado com o Covid-19, ou esta situação já vinha a ser projetada?

R. Não, não estávamos à espera que as exportações caíssem e penso que esse facto se deva sobretudo à retração do consumo na fase inicial da pandemia, que levou à menor produção. O encerramento das fronteiras como falamos na pergunta acima também pode ter sido responsável pela quebra nas exportações pois gerou um entrave no processo normal de exportação, o que tornou o processo mais lento e complexo, originando assim uma retração.

Relativamente ao crescimento das exportações na União Europeia este já era um fenómeno esperado e pelo qual vínhamos a lutar já há diversos anos e felizmente conseguimos não na melhor altura, uma vez que estávamos à espera de um crescimento ainda maior e o aparecimento desta pandemia veio dificultar isso, mas o mais importante é que conseguimos e este tornou-se num objetivo superado.

P16. A nível local sentiu-se apoiado pela Autarquia? Que tipo de medidas acha que deveriam ser desenvolvidas para apoiar as empresas da região nesta fase?

R. Para ser sincero não fomos mais nem menos apoiados pela autarquia do que noutra fase qualquer, sempre tivemos um grande contacto com o poder local e estes sempre nos foram ajudando de uma ou outra maneira no que era possível dentro daquilo que eram as nossas necessidades.

Neste período de pandemia, a autarquia proporcionou-nos algo que consideramos importante e que para nos foi também fundamental, que foi o acesso a informação em tempo útil, informação sobre como devíamos agir, como poderíamos apoiar os nossos colaboradores que estavam também eles desorientados, quais os apoios que nos eram dados, de que forma eram feitos os pagamentos aos trabalhadores que tinham de ficar em casa fosse por que motivo fosse. Tudo isto que estou a retratar é bastante mais importante do que pode parecer, isto porque falar com a segurança social era uma missão impossível e interpretar a informação que nos ia chegando pelos diversos meios parecia um bicho de sete cabeças e por experiência própria nem sempre conseguimos interpretar as informações da forma mais correta e eficaz.

P17. Relativamente ao Governo e às medidas de estabilização definidas pelo executivo considera que estas foram suficientes para apoiar as empresas?

R. Suficientes não foram, pois se o tivessem sido, a taxa de desemprego não teria aumentado de forma generalizada no país, mas quero acreditar que o executivo tenha feito tudo o que lhe foi possível. Nem estou tanto a falar pelo setor do calçado que teve quebras e teve problemas como temos vindo a falar, mas sim por outros setores como o turismo e a restauração, sim porque depois da indústria, a área do turismo é das que gera maior valor e maior crescimento para a economia nacional e a esse nível acredito que o executivo pudesse ter feito mais. Mas numa guerra como esta cada um puxa para o seu lado e foi o que nós fizemos no que respeita à nossa área.

Muito obrigada pela disponibilidade para esta entrevista!

### **Entrevista 1- Autarquias**

P1. Qual o cargo que desempenha na autarquia?

R. Eu neste momento assumo as funções de Presidente da Câmara, desde 25 de outubro de 2017.

P2. As pessoas são sem dúvida o bem mais precioso, todavia por vezes para se tentar a proteção destas a economia ficou um pouco de parte, quais os impactos na economia local que pode identificar neste momento?

R. Eu acho que acima de tudo o impacto que o Covid-19 teve nas empresas, sejam elas de comércio, serviços, mas sobretudo numa área industrial com grande preponderância como temos cá no concelho levou-nos a grandes dificuldades em 2020 sobretudo e continuamos a tentar sanar, eu acho que temos situações que levaram ao desemprego de algumas pessoas, temos situações onde as quebras de encomendas e os mercados externos se fecharam completamente, a dificuldade na angariação sobretudo dos materiais levou a que sobretudo a indústria tivesse grande dificuldade em continuar a produzir e tendo também as fronteiras fechadas, com as atividades comerciais também elas fechadas, também as vendas decaíram e portanto tudo isso tem influência na nossa economia que estamos agora e também aos poucos a tentar recuperar.

P3. Este foi um conselho severamente afetado por todas as vagas enfrentadas até ao momento, quais foram as medidas que a autarquia desenvolveu para ajudar as empresas?

R. Nós essencialmente tivemos de tomar medidas de prevenção daquilo que era a saúde pública, portanto não nos focando primeiro na parte económica, mas sobretudo travando aquilo que era a proliferação da doença, primeiro porque fomos obrigados a encerrar logo as escolas e só isso por si só criou um impacto grande porque era um dos primeiros conselhos do país a ter de o fazer e ninguém estava preparado para esta pandemia, estava tudo a achar que era um mero vírus, uma coisa passageira, mas que nos afetou muito e isso trás transtornos no dia a dia das pessoas, nós recebemos a notícia cerca das 11h da noite de domingo, as escolas não estavam preparadas para isso, estivemos até cerca das 6 da manhã a fazer contactos quer com o governo quer com os diretores das escolas e seus coordenadores para tentar ir minimizando o impacto que isso ia ter por volta das 8 da manhã nas escolas, os pais chegaram normalmente sem saberem o que estava a acontecer, não

estando preparados para terem de pegar nos miúdos e levá-los de volta para casa, portanto isso criou logo um problema grande do ponto de vista da nossa sociedade, os pais naturalmente não conseguiram ir trabalhar porque tinham de ficar em casa com os filhos e isso levou logo a um défice de pessoas nas indústrias e as indústrias foram logo afetadas nesse entretanto e que durante algum tempo se veio a manter para que conseguissem acompanhar os filhos que estavam em casa. Foi um processo muito complexo e ainda hoje continua a ser, porque as medidas surgiam praticamente avulso, nós não estávamos preparados e, portanto, íamos tendo de criar medidas mediante aquilo que eram as necessidades, recorde-me de alguns casos de atividades que eram dadas como encerradas e depois víamos outras a seguir que tinham obrigatoriamente de ser encerradas também. Neste caso em concreto com as medidas de apoio às famílias nomeadamente com os apoios da segurança social isso foi sendo afinado lentamente ao longo dos meses. Nós tivemos uma dificuldade acrescida porque se a segurança social conseguiu criar medidas a partir de dia 16 e não de dia 8, a partir de dia 16 tivemos já muitos concelhos a entrar em confinamento e as medidas foram tomadas desde essa altura e não estava salvaguardado o período anterior que tinha afetado o nosso concelho que foi o período entre o 9 de março e o 16. Portanto isso criou durante ali uns meses algumas dificuldades que acabaram depois por ser sanadas na maior parte dos casos, as empresas com essa dificuldade perceberam como haviam de agir se tinham de pagar ou se seria suportado pela segurança social, mas aos pouquinhos conseguimos ir ajudando as empresas e dando-lhes respostas.

P4. Considera que essas medidas foram fundamentais para que as empresas locais conseguissem ser mais bem-sucedidas durante estes tempos controversos?

R. Nós fizemos não só o que estava ao nosso alcance, conseguimos ir mesmo mais além no dia 10 de março de 2020, um dia depois no fundo, quer eu quer o meu colega do outro município que se viu obrigado a fechar estávamos a criar medidas para propor ao governo que as implementasse de imediato fossem elas do ponto de vista da segurança das pessoas, da garantia daquilo que eram os seus direitos, da garantia daquilo que falávamos à pouco da segurança social, de garantir que os alunos tivesse na mesma o acesso ao ensino sem que fossem prejudicados posteriormente, que as empresas tivessem medidas que os pudessem apoiar também, porque as empresas não iam conseguir continuar a trabalhar naquilo que era o seu limite, porque eram preciso fazer aqui planos de contingência que pudessem ser aplicados, menos gente a trabalhar dentro das indústrias, tudo isso foi proposto por nós. A questão das moratórias que ainda hoje estão em vigor fomos nós que propusemos



ao banco de Portugal já no dia 10 de março que o fizessem e foi uma medida que foi acatada e, portanto, tudo isso foram medidas que nós propusemos e que se veio a revelar que faziam todo o sentido. Há outras que ficaram pelo caminho, não se conseguiram implementar, mas também a gente percebe que é uma situação muito difícil. É lutar quase com um gigante e quando uma pessoa está numa guerra sabe de que lado está o inimigo e quais as armas que ele tem, mas tornou-se uma guerra invisível não conseguíamos perceber onde o vírus andava ou o que tínhamos de fazer e em que local, fizemos tudo o que estava ao nosso alcance e continuamos hoje a tentar ir protegendo as pessoas sendo certo que um ano passado as pessoas estão mais sensíveis, mas ao mesmo tempo mais impacientes e cansadas a quererem ligar pouco aquilo que é a saúde pública porque percebem que a parte económica também vai sair enfraquecida. Nunca fui apologista, nem nunca defendi que devíamos encerrar tudo de imediato, entendi sempre que devíamos encerrar em função de critérios que fossem objetivos para todo o país e não como nos aconteceu em determinada altura em que nós éramos quase discriminados, nesse sentido tivemos problemas nos hospitais, nas faculdades, nos próprios trabalhos, as pessoas chegavam lá e eram no fundo mandadas embora por esse motivo, mesmo que tivessem de perfeita saúde, mas essencialmente acho que conseguimos lidar relativamente de forma tranquila com o assunto, dando murros na mesa quando tínhamos de dar para defender aquilo que é a nossa população.

P5. Como considera a evolução da taxa de desemprego local desde o início da pandemia?

R. A taxa de desemprego aumentou bastante neste concelho, por uma razão também muito simples, o desemprego tivemos algum, não tão grave se calhar como aquilo que eram as primeiras previsões que nós tínhamos que eram bem mais elevadas, é claro que a taxa e quando comparamos números e a evolução da taxa ela aumenta muito em relação a outros concelhos, porquê? Porque estamos a falar do concelho onde o desemprego tem dos números mais baixos, então qualquer aumento que exista é sempre um aumento maior do que será noutros concelhos, aquilo que veio a acontecer foram algumas indústrias que foram encerrando, felizmente com o aumento de trabalho que é um paradigma que nós aqui ainda estamos a estudar conseguiram no fundo ir buscar essas pessoas que ficaram em situação de desemprego para irem trabalhar noutras fábricas que estavam com mais trabalho, nesse sentido, acho que para já não temos do ponto de vista social um momento dramático ou problemático ao ponto de criar ainda medidas mais musculadas para poder dar resposta se fosse necessário, aquilo que nós temos feito é dosear medidas e ir acompanhando aquilo que

eram as necessidades e acima de tudo que não estivéssemos no fundo a abrir as portas para tudo e depois quando chegasse o momento de termos mesmo necessidade de apoiar as pessoas, depois já não termos recursos para o fazer, eu dizia isso, nós não vale a pena estarmos a fazer descontos nisto ou naquilo enquanto as pessoas ainda estão a receber dinheiro temos de ir acompanhando aquilo que é o decréscimo de ordenados, nós temos de ir poupando porque a gestão pública assim o obriga também, para no dia em que de facto as pessoas estiverem do ponto de vista social completamente paradas que não tenham recursos nenhuns, nós enquanto município temos de ter recursos para poder de forma mais musculada para poder dar resposta.

P6. A autarquia tem conhecimento de quantas empresas da indústria do calçado tiveram de encerrar durante este período?

R. Nós não temos uma percentagem firme, porque nós naturalmente e o cenário comum é que já todos os anos há empresas que fecham umas abrem outras, por isso nós não conseguimos perceber dentro deste cenário aquilo que era o peso da pandemia nas dificuldades das empresas, percebemos em algumas de maior dimensão que em condições normais continuariam a trabalhar, não só pelas dificuldades internas ou da estrutura que tem aqui a ver com os trabalhadores ou a atividade, mas sim por causa dos mercados externos que nos levou a ter de fazer reajustamentos às empresas, uns optaram por fechar outros reajustaram-se, mas eu acho que do ponto de vista da estabilidade da empregabilidade no concelho nós estamos a recuperá-la aos pouquinhos, eu acho que o grande peso aconteceu ao nível do comércio e do turismo que tiveram uma quebra bastante significativa e aí sim vai demorar algum tempo a recuperar.

P7. Tendo em consideração que é um conselho altamente marcado pela indústria o que impossibilita que o trabalho seja feito remotamente considera que os impactos da pandemia foram mais devastadores na região comparativamente com outras zonas do país?

R. Continuo a dizer ainda hoje que nós demos um grande exemplo ao nosso país, nós não tivemos oportunidade sequer de ir para teletrabalho na maior parte dos casos e as empresas com as suas dificuldades conseguiram se reajustar aquilo que eram as suas necessidades uns foram trabalhando por turnos, pondo metade as pessoas em casa e outros continuavam a trabalhar com horários desfasados, outros ajustaram os *lay-outs* do ponto de vista das empresas para garantirem a segurança dentro daquilo que era um contexto de pandemia, o teletrabalho era praticamente impossível, estamos a falar que mais de 20 mil

peessoas trabalham no calçado e ninguém dá cola por teletrabalho, ninguém crava um sapato por teletrabalho, ainda não estamos nesse tempo, poderá haver um dia que isso possa acontecer, mas mesmo que o calçado evolua muito do ponto de vista da tecnologia será ainda muito difícil porque ainda tem muito do saber fazer à mão e do toque pessoal e da proximidade portanto nesse sentido, seria muito difícil e foi difícil, mas dentro deste cenário eu acho que nós conseguimos travar aquilo que era a propagação da pandemia. Eu acho que as pessoas estando controladas dentro das indústrias conseguimos ir percebendo alguns focos que iam surgindo, mas conseguimos saná-los, porque estava no fundo definido o grupo onde elas estavam inseridas e dentro desses grupos nós conseguimos rapidamente identificar os links de rastreabilidade para poder fazer as ligações na propagação da pandemia. Se tivéssemos as pessoas cá fora sem trabalhar seria bem pior. Eu acho que as pessoas encararam os *lay-off* e encerramento de algumas fábricas e ainda com alguns comércios abertos como se as pessoas estivessem de férias e isso era aquilo que não se queria de maneira nenhuma e que levou grande parte das vezes a haver um aumento significativo dos casos sem que as pessoas conseguissem perceber a mensagem que era passada que era de ficar em casa e tentarem resguardar-se ao máximo, infelizmente as coisas aumentaram, depois foram diminuindo, lamentámos muitas mortes pelo caminho que acontecem em situações deste género.

P8. Considera que as empresas estiveram presentes sempre que os seus recursos humanos mais necessitaram?

R. Eu acho que as empresas tentaram dar essa resposta e nós fomos complementando com aquilo que podíamos o apoio que era dado, porque nós não podemos substituir as empresas, mas podemos estar ao lado delas. As empresas devem fazer o seu caminho de forma tranquilo sem grande envolvência por parte das Câmaras, porque acho que é assim que as coisas devem funcionar. Nós devemos ser sempre parceiros colaborantes naquilo que são as estratégias definidas pelas empresas, fomos falando com elas ao longo dos tempos, percebendo as duas dificuldades, tivemos problemas tendo de servir aqui de intermediários entre aquilo que era as necessidades das empresas dentro da nossa localidade e nós como ator/interlocutor com o governo fazer chegar também ao governo aquilo que eram as principais preocupações, para dar nota, as dificuldades que tivemos por exemplo como resgatar pessoas que estavam noutros países, como na Índia para os trazer para cá rapidamente e em segurança, para que eles chegassem à sua terra natal. Tivemos processos desses que foram tratados com é óbvio sempre de uma forma sigilosa, mas que aconteceram,

todo este trabalho foi feito durante alguns meses para que isso acontecesse. Do ponto de vista psicológico tínhamos também uma linha de apoio no município para poder ajudar no fundo a dar algum apoio psicológico aqueles que mais necessitavam, é sempre difícil, numa altura destas. Nós tivemos casos e recorde-me de um que me foi transmitido e me marcou bastante, mas por exemplo, uma filha que tinha sido infetada, tinha no fundo propagado o vírus para os pais e os pais morreram os dois no mesmo dia e a filha em situação de isolamento, como é que alguém faz um luto, como é que alguém vive uma situação destas que do ponto de vista psicológico não fique afetado, situações como esta ocorreram bastantes infelizmente, mas esta em particular é marcante e nunca mais me sairá da cabeça.

P9. Quia as medidas que a autarquia desenvolveu no apoio aos seus cidadãos, tanto a nível económico como a nível da saúde e bem-estar dos cidadãos?

R. Nós por exemplo naquilo que tinha a ver com as faturas do ambiente, água, saneamento e lixo em alguns meses, sobretudo naqueles mais afetados pela pandemia, nós tentamos para acompanhar aquilo que era a redução salarial que as famílias estando em casa ganhavam no fundo só 66% daquilo que era o seu salário, portanto nós fazíamos uma compensação de 33% nestas faturas para fazer esse acompanhamento, também nos aumentos dos escalões da água, portanto o consumidor que normalmente gastava 5 metros cúbicos nós passamos para os 10, cobrando exatamente o mesmo valor, porque percebíamos que do ponto de vista da desinfeção que era necessária o consumo da água iria aumentar, portanto não íamos penalizar as pessoas, primeiro pedindo que tivessem mais cuidados e mais higiene e depois estivéssemos a penalizar com esses valores, aplicamos isso também às IPSS que estavam a ter um trabalho enorme, também do ponto de vista do comércio e dos serviços e indústrias também aqueles que tiveram de fechar, uns voluntariamente outros involuntariamente também tudo aquilo que eram taxas fixas associadas foram isentadas, a questão dos estacionamento, a questão dos prazos de execuções fiscais relativamente por exemplo a estas faturas de ambiente que acontecem naturalmente que nós pura e simplesmente suspendemos, aquilo que tinha a ver com as rendas municipais também o fizemos, a possibilidade de esticar os pagamentos por mais tempo e em prestações também foi tido em consideração, portanto estas foram as principais medidas do ponto de vista económico. Temos também depois do ponto de vista mais social outras medidas que fomos implementando, desde a alimentação fosse ela através de cabazes às famílias mais necessitadas, também aos alunos que mesmo estando em casa em teletrabalho, mas que alguns deles era a única refeição que faziam nós fazíamos chegar na mesma essas refeições,

a questão dos testes conseguimos garantir depois um centro de testagem, sendo a câmara que fez toda essa negociação apesar de não estar diretamente envolvida, tudo o que tinha a ver com os equipamentos de proteção individual que fomos fornecendo a todas as entidades, o alojamento que fornecemos para os profissionais de saúde que não queriam ir para casa devido ao medo de contagiar os que lhes eram mais próximos, nós tínhamos portanto um local para os acolher. Nós fomos criando medidas em função daquilo que eram as necessidades e foram muitas, foram mesmo muitas medidas estas são apenas algumas daquelas que estão aqui a ser elencadas, continuamos a garantir o transporte e o apoio na medicação que já tínhamos, já tínhamos essa medida que é o programa a Bem, em que as pessoas pagam apenas uma pequena parte e a câmara comparticipa, reforçamos essas medidas para que as pessoas conseguissem garantir aquilo que era a sua medicação, nós fazíamos o transporte sempre que era necessário, portanto tudo isto levou-nos aqui a pensarmos de forma diferente a criar medidas todos os dias praticamente eram criadas medidas novas, percebendo o quê? Aquilo que estava a acontecer, percebendo as dificuldades e tentando sempre ajustar-nos aquilo que eram as novas dificuldades.

P10. Considera que as medidas de estabilização definidas pelo Governo foram suficientes e as mais ajustadas às necessidades do conselho?

R. Eu acho que, reconhecendo e não estando aqui com a missão de defender qualquer governo, eu acho que fosse qual fosse o governo, fosse de que cor partidária fosse seria muito difícil criar medidas que pudessem dar resposta a tudo, mas eu acho que o governo fez esse esforço de tentar acompanhar aquilo que eram medidas necessárias, é claro que elas em determinado momento não dão para tudo nem dão para deixar estar as pessoas em casa sem trabalharem e a suportar-lhes o ordenado. Houve, de facto, dificuldades nós depois também percebemos muitas dificuldades e surgiu-nos isso, mas houve outros concelhos e sobretudo aqueles que têm mais preponderância de comércio e serviços que havia uma grande dificuldade, por exemplo em quê? A gente foi acompanhando e estando presente em algumas reuniões, as empresas tinham quebras de rendimento e eram evidentes, mas depois a demonstração do ponto de vista financeiro, ou seja, a contabilidade às vezes não batia certo e isso põe em causa depois a possibilidade de ir buscar esse tipo de apoios e que nos leva a repensar hoje a forma como a gente encara os negócios, isso eu acho que foi a grande dificuldade, mas do ponto de vista geral o governo conseguiu acompanhar, é claro que todos nós seres humanos somos por natureza seres insatisfeitos e achamos sempre que aquilo que se vai criando é sempre pouco e isso acontece-nos a nós também a nível da gestão autárquica

por mais que a gente tente fazer é sempre pouco para aquilo que é a vontade das pessoas e as necessidades que os concelhos têm.

P11. Considera que as medidas de mitigação da Covid-19 foram severamente mais duras e penalizadores para a economia e população local?

R. Eu acho que tivemos, sendo os primeiros a ter de lidar com esta pandemia fomos de facto os mais afetados, mas por outro lado, sem modéstia conseguimos dar uma resposta muito rápida e muito eficaz aquilo que foi a propagação da pandemia, eu acho que esse trabalho conseguimos fazer, fomos trabalhando em conjunto com os outros municípios aqui à volta e criando task-forces para resolver problemas e arranjar soluções, mas certamente se tivéssemos vivido isto fora ou seja uma semana de diferença como tiveram outros concelhos, teríamos tido tempo para nos prepararmos, mas felizmente ou infelizmente tínhamos tido uma suspeita de um caso umas semanas antes, uma suspeita que não se chegou a confirmar e desde essa altura que nós já estávamos a reunir com tudo o que eram entidades, porque já sabíamos que mais tarde ou mais cedo algo estaria para vir, não percebendo de forma alguma e acho que isso ninguém estava preparado, a gravidade que isto ia ter, nós achávamos que isto, sim senhora era um vírus que ia estar aqui algum tempo, mas que seria praticamente passageiro, mas estimando sempre numa fase inicial que o vírus se manteria até ao final do ano de 2020. Sempre achamos que tínhamos de nos preparar para dar respostas, assim como ali perto do verão de 2020 nós fizemos questão com as IPSS, com as escolas, com os presidentes de junta fazer novamente o trabalho de sensibilizar e criar outra vez mecanismos, porque nós sabíamos que uma segunda vaga que iria aparecer e se nós não nos recatarmos nesta fase a probabilidade de aparecer uma quarta vaga é grande.

P12. Qual o período que estimam necessário para a economia local se voltar a reestabelecer?

R. Eu sempre acreditei e continuo a acreditar que os nossos empresários têm a capacidade de se saber superar e aquilo que nós vamos sentindo também no dia a dia aqui na Câmara e no trabalho que vamos fazendo, é que há uma procura enorme, há uma vontade enorme de crescer, nós nunca tivemos tantos processos de licenciamento em curso como temos hoje e estamos em plena altura de pandemia. Nunca tivemos indústrias a querer crescer tanto como querem hoje e claro como eu já disse à bocado há algumas que vão ficando pelo caminho, há outras que vão ter de se reinventar, mas temos tido muita procura, temos novas indústrias também a surgir e eu acho que nós vamos conseguir inverter aqui a

linha que temos neste momento que é uma linha um pouco estagnada, mas que ela vai dar um salto gigantesco que vamos rapidamente recuperar, com as mazelas que isto tem naturalmente, porque quando estamos a falar de um problema mundial, não estamos a falar de um problema financeiro que afeta a banca, não estamos a falar de um problema especificamente de Portugal, isto é um problema mundial e global e portanto tudo aquilo que sejam mercados externos de quem estamos dependentes muitas das vezes tem aqui também, esta pandemia devido a estes problemas pode tornar-nos mais “europistas” do que aquilo que eramos, embora que depois os preços neste mercado global são um fator, mas se nós começarmos a proteger a nossa economia interna, do ponto de vista da Europa eu acho que temos aqui um caminho grande para fazer. A Ásia será sempre olhada de forma diferente neste contexto de pandemia, mas continuará a ser sempre um “*player*”, não vale a pena porque tem matérias-primas a preços que nós não temos, o controlo dos mercados como nós não controlamos, aliás eles têm a capacidade de comprar e armazenar para depois no fundo fazer esgotar o produto no resto do mundo para depois venderem ao preço que querem. Há matérias-primas que para nós é impensável não trabalharmos, por exemplo, no calçado com os couros temos que ver que vários países na Ásia nesse ponto de vista têm uma preponderância grande e mesmo na mão-de-obra, porque há muita produção que já era feita na Índia e depois era trazida para cá para fazer montagem, os acabamentos e nós temos aqui de começar a valorizar aquilo que temos cá dentro e quem compra tem de perceber que tem de pagar mais para podermos ter o produto que seja sustentável do ponto de vista financeiro, económico e também ambiental que é isso que se quer daqui para a frente.

P13. A que nível a autarquia tenciona estar presente no apoio às empresas locais no pós-pandemia?

R. Eu acho que temos de continuar a ser um parceiro ativo, dar a resposta cada vez mais rápida às empresas, porque as empresas não trabalham ao ritmo que trabalha a administração pública, sendo que esta é sempre mais lenta do que aquilo que é a administração privada e nós temos de fazer esse caminho de ir acompanhando com rapidez naquilo que são as necessidades. Um investidor que precise seja no contexto de pandemia ou de pós-pandemia, quem anda a pensar fazer investimentos três, quatro, cinco, seis anos o investidor pode pensar esse tempo todo, mas no momento em que decide que quer fazer o seu investimento ele quer vê-lo resolvido na semana seguinte, isto é a mesma coisa que nós enquanto pessoas e cidadãos podemos estar à espera aos para comprar um carro ou uma casa, mas no dia em que decidimos que queremos comprar, nós queremos logo na hora e queremos

tudo pronto na hora e isso nós temos de saber criar esses mecanismos internos para saber dar essas respostas à população e aos nossos empresários, eu acho que temos feito um trabalho de ir acompanhando sendo certo que há ainda um caminho longo que tem de se fazer, temos de nos ir preparando estamos a criar zonas industriais que não tínhamos para acolher outro tipo de indústria e dar suporte a outras que estão a crescer que já têm necessidade de se deslocar dos sítios de onde estão, porque temos infelizmente ainda muita indústria metida no meio das habitações e depois quando precisão de crescer não têm sítios e portanto nós temos de criar.

Muito obrigada pela disponibilidade para esta entrevista!

## **Entrevista 2- Autarquias**

P1. Qual o cargo que desempenha na autarquia?

R. Vereador da ação social, saúde, emprego, economia e mais uma série de pelouros, são onze pelouros no total.

P2. As pessoas são sem dúvida o bem mais precioso, todavia por vezes para se tentar a proteção destas a economia ficou um pouco de parte, quais os impactos na economia local que pode identificar neste momento?

R. Sim, nós efetivamente, é óbvio que inicialmente o grande foco e continua a ser, é a promoção da saúde das pessoas e a prevenção, porque sem isso não há economia que depois resista, a economia sem pessoas torna-se redundante, contudo e dado o nosso concelho e os concelhos aqui desta região serem fortemente industrializados existe esta preocupação. Lousada, Paços de Ferreira, Felgueiras e outros e agora estamos a viver esta situação de Paredes, Penafiel, nomeadamente todo aqui o Vale de Sousa tem três razões fundamentais de ter tido um impacto na Covid com contágios por Covid bastante significativos: a forte industrialização. Portanto muitas fábricas muita mão de obra intensiva em que de facto as pessoas não podem recorrer ao teletrabalho para exercer a sua profissão, havendo algumas que podem, mas não são efetivamente a maioria. Depois uma população também muito jovem o que é uma mais valia em termos de letalidade, mas houve muitos contágios isto porque estamos a falar de uma população que acha e essa mensagem também foi passada que a doença não era tão grave por exemplo nos jovens e houve um crónico facilitismo e isso tem existido em toda a Europa, em todo o Mundo na franja dos mais jovens em que os leva a ter menos cuidados, enquanto que a população mais idosa resguardava-se, não saía de



casa, cumpria à risca porque tinha sempre aquele medo. Medo e toda a veracidade de ser um alvo bastante perigoso em termos de mortes, a juventude não. E por fim, a última razão é porque é uma zona onde existem fortes tradições familiares, ou seja, todas as pessoas vão comer a casa dos pais ou dos avós, portanto há uma grande ligação familiar, existem ruas inteiras que são família, cruzam-se e por muito cuidado que tivessem é inevitável e nós sentimos isso, logo de início numa das freguesias tivemos ruas inteiras contaminadas e nós sabíamos que eram todos da mesma família, mas curiosamente aqui, noutras sítios foi diferente, não houve grandes contágios em contexto laboral, apesar da mão-de-obra intensiva, eu acho que os empresários tiveram bastante cuidado e tiveram bastante cuidado e isso ligando com a questão é lógico que a economia sofreu bastante brutalidades, não vale a pena estar a dizer o contrário, nomeadamente o setor do turismo, o comércio, a restauração, foram setores que tiveram mesmo graves penalizações contudo, nós e posso mesmo afirmar como fomos os primeiros a ter de lidar com esta realidade também fomos os primeiros a ter de lidar com tudo de uma forma imediata enquanto que o resto do país só passados quinze dias ou um mês é que foram confrontados com esta realidade, foi isso que verificamos logo naquele fatídico fim-de-semana de Março em que as pessoas na segunda-feira tinham de ficar em casa, mas não se sabia quem justificava as faltas no trabalho, não existia um único documento por parte da Segurança Social, esta instituição não estava preparada com documentação para esta eventualidade de apoio aos filhos, mas não por doença, porque eles efetivamente não estavam doentes, eles tinham de ficar em casa, quer dizer uma quarentena digamos, se é assim que se pode chamar, mas nem era um isolamento profilático, as pessoas não estavam em isolamento profilático estavam só por precaução. Depois outra situação que nos levou a ter uma atitude e isso depois também aqui agora para a questão empresarial, foi que a comunidade científica internacional começou a defender que a resposta para esse vírus passaria a ser o uso de máscaras e com essa questão nós começamos a ver que existia um nova oportunidade, já que as fábricas não podiam manter o seu negócio, porque as lojas estavam fechadas a exportação, os grandes armazéns pela Europa fora estavam fechados, estava tudo fechado ninguém ia comprar roupa, sapatos, etc., mas máscaras sim, aliás havia uma grande dificuldade em comprar máscaras. A intenção da câmara foi desde logo falar com a secretaria de estado da indústria e colocar o problema que eles ainda não estavam a ver, mas era importante que alguém fizesse alguma coisa. Procurar o apoio do CITEV- para podermos ensinar os nossos empresários a produzirem estas máscaras de uma forma certificada, para depois poderem não só venderem aos vizinhos, mas também para poderem exportar, a certificação da CEE foi anulada, para agilizar os processos o que foi um outro

fator muito positivo, mas procuramos sempre ter a certificação do Infarmed e da ASAE que eram duas entidades que para nós fazia todo o sentido que estas entidades estivessem alinhadas. E felizmente chegamos a bom porto e assim surgiram as tais máscaras sociais e foi isso que durante os primeiros tempos ajudou aqui alguns empresários a reinventarem os seus negócios e possibilitou que continuassem a produzi, assim aqui no concelho efetivamente nunca paramos. Recordo-me de um exemplo de uma empresa aqui da região que produzia cavides e que de um momento para o outro e com o nosso desafio começou a produzir viseiras, o investimento foi muito duro, devido aos moldes serem bastante caros, mas assim conseguiram abastecer o mercado com a produção de 12 mil viseiras por dia, eles para conseguirem apostar nisso e reinventarem-se podemos dizer que foram uns heróis. Portanto, o primeiro impacto económico foi mais sentido no setor evidentemente da restauração, no comércio, nos serviços, mas não na indústria. Agora estamos noutra ponto, já não há dificuldade em obter estes produtos, já não há mais nada, agora é que se começam a sentir algumas dificuldades, já começa a haver, não tanto aqui embora que tenha havido uma empresa ou outra que tenha falido, mas começa a haver essa questão. Isto porquê, as lojas abriram agora, mas as pessoas ainda estão um pouco restringidas para comprar e também perderam rendimentos, tudo bem que no início até se calhar compram alguma coisa, mas depois também voltam a retrair um pouco e as lojas também já lá têm o stock do ano passado, portanto primeiro eles têm de vender tudo o que têm em stock para depois voltarem a comprar, portanto isto vai ser um tempo duro que se prevê e segundo, por exemplo, o presidente da ANIVÉC que tem uma fábrica aqui, diz que em princípio só lá para o final do ano é que se começa a retomar paulatinamente o ritmo e agora veremos se é com a mesma possibilidade que existia antes se não, porque também aqui tudo isto mudou. Quando a situação do covid abateu primeiramente na china, porque agora parece tudo um pouco longínquo, mas o setor sofreu logo, porque eles lá fecharam tudo porque aqui deixou-se de ter matéria-prima, portanto as empresas já estão a sofrer desde essa altura, muito antes do covid ter entrado em Portugal. Esta questão da China ser a grande fábrica do mundo também tem de acabar e espero que agora mesmo a questão das lideranças europeias, ou até mesmo a América percebam que o dinheiro não é tudo, ou seja, a redução dos custos porque nos sabemos como eles conseguem obter aqueles preços, com atentados aos direitos humanos com tudo, não há direitos laborais, não há nada. Passará talvez num forte incremento nas taxas aduaneiras, no entanto em termos geopolíticos não sei se será fácil. No meio de tudo isto um dos grandes beneficiados poderão ser países como Portugal, países periféricos, com mão-de-obra mais barata é uma verdade, mas que estão inseridos no espaço europeu. Agora

quando isso irá acontecer não se sabe, vai demorar e temos de nos aguentar até lá, por isso os tempos que advém não serão tempos fáceis de certeza.

P3. Este foi um conselho severamente afetado por todas as vagas enfrentadas até ao momento, quais foram as medidas que a autarquia desenvolveu para ajudar as empresas?

R. Nós desde logo reduzimos ao mínimo tudo o que eram taxas, suspendemos a questão dos cortes de água, por exemplo até hoje os estacionamento deixaram de ser cobrados, nós estamos efetivamente a perder receita todos os dias e não fazia sentido, por exemplo se uma loja estava fechada não era lógico que continuasse a pagar a taxa aquela taxa normal, sem consumos de água, o IMI sempre esteve no mínimo, portanto, não podíamos reduzir porque já tínhamos desde cedo todos os impostos no mínimo. Portanto foi nossa intenção, como noutros municípios, não fomos os únicos a fazer isso, mas todas essas atitudes nós também as quisemos tomar. Depois há algo que nós fizemos e que nomeadamente tem vindo a resultar que é a questão de comprar cá na nossa cidade em que as pessoas por cada 20€ em compras recebem um vale e temos visto um crescimento paulatino a esse nível, porque as pessoas têm as tombolas nas farmácias que são sítios que existem por todo o conselho em que depositam lá os talões e depois têm prémios também eles para descontarem no comércio local, ou seja, nós não damos dinheiro vivo dá-mos os cupões e as pessoas descontam em negócios do conselho. Nós fizemos um estudo a nível do turismo, a meados de outubro do ano passado para tentar perceber o impacto que a Covid-19 teve no turismo, nós vamos tendencialmente agora também fazer outro, porque depois surgiu aquela nova vaga onde pensávamos que já estávamos todos livres, mas não. E surpreendentemente não houve grandes despedimentos nessa área, isto porque o nosso turismo não é o turismo do Porto ou de Lisboa, é um turismo que já tem a sua clientela mais o menos fixa e os seus funcionários mais o menos estáveis não se metem em grandes loucuras e quando assim é necessário fazem uma contratação temporária e portanto todo o nosso setor do turismo ficou afetado, mas as repercussões no emprego e nas pessoas não foi tão grave quanto nós estávamos à espera e claro que todos estes indicadores positivos foram também úteis para a indústria do calçado, isto porque por vezes os agregados familiares são compostos por famílias que trabalham nas mais variadas áreas e isto possibilita que a perda de rendimento no agregado familiar seja sentida, mas não avale por completo as famílias.

P4. Considera que essas medidas foram fundamentais para que as empresas locais conseguissem ser mais bem-sucedidas durante estes tempos controversos?

R. Sim. Sem dúvida, a baixa taxas de desemprego deve-se a tudo o mencionado na resposta anterior e a todas as medidas elencadas na mesma também e mais algumas que não fiz referência, mas que podem ser encontradas na página do município.

P5. Como considera a evolução da taxa de desemprego local desde o início da pandemia?

R. O desemprego numa primeira fase numa questão até das máscaras e isso não sofreu alterações, agora sim no início do ano de 2021 cresceu um pouco, mas menos do que nos concelhos limítrofes, isto em percentagem. Tem a ver sim com a falência de algumas fábricas é verdade, mas também com os licenciamentos das empresas, nomeadamente no comércio e restauração esperamos é que esse desemprego seja facilmente recuperável, ou seja, penso que as pessoas recorreram a isso porque não viam a luz ao fundo do túnel. Apesar do *lay-off*, que foi uma medida que segurou bastante muitas empresas, mas alguns não optaram por isso, mas acho que com esta retoma vamos sentir, inclusivamente com a questão do verão, necessário captar essas pessoas, obviamente não todas, mas algumas.

P6. A autarquia tem conhecimento de quantas empresas da indústria do calçado tiveram de encerrar durante este período?

R. Sim, fechar não, houve sim aquelas férias forçadas, os períodos de *lay-off* houve bastante e por incrível que pareça alguns empresários do setor do calçado com quem falamos dizem que até estão a ter trabalho, isto porque grane parte deste setor não é para componente nacional e efetivamente eles estavam a sentir muito à cerca de 2/3 meses atrás, nomeadamente quando a Bélgica, a França e Inglaterra tinham tudo fechado, agora com esta nova abertura principalmente na Grã-Bretanha, que já tem tudo quase vacinado, já estão a fazer uma vida quase normal a situação está a melhorar, mas apesar de tudo quer o têxtil quer o calçado com algumas dificuldades e até com uma ou outra falência têm conseguido manterem-se muito também à custa do *lay-off*.

P7. Tendo em consideração que é um conselho altamente marcado pela indústria o que impossibilita que o trabalho seja feito remotamente considera que os impactos da pandemia foram mais devastadores na região comparativamente com outras zonas do país?

R. Sim, apesar de já ter explicado um pouco numa questão anterior eu não cheguei a terminar esta questão dos contágios no contexto laboral e isso foi comprovado pelo ACT pela autoridade de saúde. Não tivemos casos como aconteciam nas famílias de 20 ou 30

peessoas infetadas e quando íamos ver o que era, tinham estado todos numa festa de anos ou num almoço ou jantar em casa de um elemento da família, mas nas empresas não houve isso, isto porque quem dirige as empresas ao saberem que tinham de trabalhar e produzir e a ver como o mundo estava e eles a terem trabalho e muito, distribuíram tudo e mais alguma coisa, eles tinham noção de que não podiam parar e para isso tinham de estar sempre de máscara, não podiam conviver nos mesmos locais, tinham de cumprir à risca todas as normas e não podiam fazer teletrabalho, portanto a situação tornava-se sim grave, mas quando saíam, ou seja, aquilo que a autoridade de saúde chamava de cigarro social que é e acontecia muito também em contexto hospitalar, quando foram ver as maior parte dos contágios neste contexto eram derivadas a isso. Durante as pausas, ou ao final do dia juntavam-se a fumar um cigarrinho, pronto tudo o que era aquela nuvem de fumo a circular bastava. Ou então aquela questão de sair da fábrica tirar a máscara e despedirem-se mutuamente, 5 minutos de conversa mais próxima já bastava, normalmente esses eram os tipos de situação que aconteciam nas empresas. Mas no contexto laboral na prática do trabalho não houve grandes surtos.

P8. Considera que as empresas estiveram presentes sempre que os seus recursos humanos mais necessitaram?

R. Isso foi um facto que ninguém facilitou, a máscara era o equipamento número um de proteção e isso ajudou bastante, mas mesmo na questão social nós, autarquia, podíamos não ter dinheiro para mais nada, mas tínhamos de conseguir apoiar as pessoas, aquelas que perderam o seu trabalho, rendimento ou o que quer que seja, tudo o que foi dinheiro de eventos cancelados foi reforçando as rúbricas da ação social e foram reforçadas ainda com mais dinheiro, portanto não poupamos de todo a esse nível. E sentimos um forte aumento, mas era necessário e as empresas de igual forma, tentaram ao máximo já que estavam a produzir cumprir as suas obrigações salariais e não houve até um passado recente grandes dificuldades, agora como disse no início a situação já vai ser diferente, com a abertura e alguma normalidade vamos ver como irá ser o futuro da indústria, porque isto depende muito dos outros países.

P9. Quias as medidas que a autarquia desenvolveu no apoio aos seus cidadãos, tanto a nível económico como a nível da saúde e bem-estar dos cidadãos?

R. Neste caso, tudo o que foi possível fazer e que nos era solicitado era principalmente a questão da interligação com as autoridades de saúde. Nós criamos uma

linha de apoio municipal que foi fundamental e ainda está ativa agora para ajudar mais na parte da vacinação, porque a interligação com estruturas hierarquizadas e até muito burocráticas na saúde complicava muito a vida às empresas e havia muito distanciamento, um empresário conseguir falar com o Delegado de Saúde era terrível, nem era possível falar com todos. Nós chegamos a um ponto que efetivamente já tínhamos o conhecimento do modos operandi da coisa, sabíamos com agir de acordo com cada situação, nós já eramos quase uma sucursal da delegação de saúde e nós sentimos que era esse apoio imediato, a resposta na hora que os cidadãos mais precisavam, eles ligavam connosco e dizíamos como deviam agir, a documentação comprovativa como estava a dizer à pouco dos pais que iam para casa para tomarem conta dos filhos, naquele primeiro mês não existia, porque muitas pessoas ficaram sem alguma parte do salário, porque não havia documentos que comprovassem e se não fossemos nós a insistir constantemente junto da segurança social o problema não ficava resolvido tão cedo. Porque era uma realidade que só existia cá, uma coisa foi quando o país todo parou que só foi uma semana a seguir a Lousada e a Felgueiras, mas naquela semana as pessoas destas regiões não foram trabalhar e as escolas estavam fechadas, portanto tinham de estar em casa com os filhos e só a partir de 16 de março é que havia o estado de emergência ou lá o que era que dava uma série de orientações, em que as pessoas tinham justificação para faltar, o problema é que na semana anterior não e como toda a gente estava preocupada consigo própria não e lembrava que à uma semana atrás só duas localidades tinham aquele problema e foi terrível e eu confesso que algumas pessoas deverão ter ficado sem essa semana de salário não foram todas e depois os retornos existiram, mas aquelas pessoas que depois não voltaram atrás para preencher os documentos e isso perderam-no e isso tornou-se complicado porque no meio daquela confusão toda foi terrível e esse foi um pouco o nosso papel de servir de interlocutor muito rápido com as secretarias de estado, com a segurança social, com as autoridades de saúde e centralizar aqui no município tudo o que as pessoas necessitavam a todos os níveis.

P10. Considera que as medidas de estabilização definidas pelo Governo foram suficientes e as mais ajustadas às necessidades do conselho?

R. Ora bem, isso é sempre difícil, se há coisa que eu não gostaria de estar na pele é de quem decide a nível nacional, eu já estou na pele de quem decide a nível local e não é fácil, isto é como ter uma toalha para uma mesa demasiado curta, puxa-se para um lado e acaba-se por descobrir outro e nós sabíamos porque tínhamos acesso privilegiado aos concelhos de ministro e chegamos até a ter reuniões com o primeiro ministro e nós

entendemos agira com esta distância, lógico que às vezes nos sentíamos injustiçados por algumas coisas, porquê que nos temos de fechar isto tudo e o vizinho do lado não, mas imaginemos quem decide, neste caso o primeiro ministro ter de uma lado a saúde, com os hospitais a dizerem para se fechar insistentemente, porque nós não aguentamos, há infetados por tudo o que é lado, os cuidados intensivos estavam numa situação dramática, do outro lado tínhamos a economia a dizer abram, abram, abram porque se não morrermos da doença iremos morrer à fome, porque as pessoas têm de trabalhar, tem de se produzir à muitos equipamentos de proteção individual que precisam de ser feitos, há muita coisa para trabalhar o dinheiro está ali à nossa espera, se ficarmos em casa este pessoal vai todo para o desemprego. E portanto fazer uma gestão consentânea destas duas realidades, quer uma quer outra têm muita força é difícil, ainda atualmente vemos alguns conselhos que têm de aguardar e vemos a revolução que é em termos empresariais e percebe-se, mas depois é a saúde pública a dizer se não é isto agora para a semana é o triplo ou o quadruplo, porque nós vimos essa situação em países que não ligaram nenhum como é que aquilo ficou, por exemplo o Brasil, mas mesmo a questão da Suécia que no início era um exemplo, que estava tudo aberto, nem andavam de máscara, teve cuidados de saúde completamente trucidados, portanto é sempre difícil optar por uma coisa ou outra, nunca ninguém vai sair bem disto, nunca ninguém vai dizer está aqui este país, este conselho ou este decisor público que tomou todas as decisões corretas isso não existe, nas guerras é um salve-se quem puder e como puder isto foi uma guerra, portanto há sempre danos colaterais que não se conseguem controlar.

P11. Considera que as medidas de mitigação da Covid-19 foram severamente mais duras e penalizadores para a economia e população local?

R. Sim, sim logo no início foi. Nós tivemos situações terríveis, o desconhecimento gera medo, nós recebemos telefonemas de pessoas que se queixavam que estavam a ser severamente excluídas, nos seus trabalhos, estudos, e até em organizações de atendimento público. Nós vemos isto com este distanciamento e achamos ridículo, mas naquela altura as pessoas não sabiam o que era aquilo, que consequências teria um contágio e o espírito de sobrevivência acabou por falar mais alto, nestes períodos vê-se o que de pior têm o ser humano, que é cada um por si não vale a pena. E sabia-se que era tudo uma questão de tempo para outras localidades serem afetadas também e sim no início foi um pouco difícil, mas agora que já está tudo tão proliferado que ninguém pode atirar a pedra. Nós tivemos aquele impacto inicial, mas estivemos bem pior em outubro/novembro, mas muito piores, nós ainda

este fim-de-semana estávamos com o coração nas mãos, porque houve umas infeções em contexto escolar e tivemos de fazer mais de 600 testes de uma vez, existiram filas nos centros de teste é verdade, mas teve de ser para hoje sabermos qual seria o ponto de situação, por acaso não houve grandes infetados, o valor foi residual. Mas antigamente, não havia tanta capacidade de testagem, não havia todo este conhecimento, uma pessoa que está infetada com o Covid-19 e a maior parte logo no início não teve sintomatologia nenhuma, mas foram logo internados e fechados nos hospitais de uma forma terrível até que se chegou à conclusão de que se não tinham sintomas se calhar o melhor seria ficar em casa e foi o medo que provocou aquelas medidas mais penalizadoras para o concelho no início.

P12. Qual o período que estimam necessário para a economia local se voltar a reestabelecer?

R. Isso é a pergunta de um milhão de euros, não é? Não sei é uma situação difícil eu acho que temos de estar uns meses largos numa absoluta normalidade, nós não estamos neste momento na normalidade, a normalidade será a partir do momento em que tivermos a população vacinada e imunizada e vamos ver se não teremos de tomar a vacina todos os anos, vamos ver que tipo de proteção que nos dá. Porque nunca na história da humanidade conseguimos uma vacina num tão curto espaço de tempo, portanto agora também estamos a ver o que ela efetivamente representa, porque foi uma vacina que foi feita em tempo record e por isso torna-se mais difícil prever essa normalidade, mas eu acho que só após uns meses largos em que as pessoas retomem todas as suas atividades normais, o simples facto de uma pessoa poder ir a um casamento sem restrições é bom para a economia. E isto não fica resolvido no primeiro mês, nem no segundo, nem no terceiro, portanto as pessoas têm de começar a acreditar e a fazerem mais dessas atividades para que toda a panóplia de empregabilidade comece a ficar com algum sustentável para se agarrar e que depois possam ir buscar algumas pessoas que infelizmente perderam o emprego. Portanto isto depois do dia zero, o dia em que toda a Europa ficar imunizada demorará um ano, um ano e pouco para conseguimos chegar a níveis do passado.

P13. A que nível a autarquia tenciona estar presente no apoio às empresas locais no pós-pandemia?

R. Sim, nós estamos a tentar preparar um questionário para lançar, para percebermos na globalidade das empresas que perdas tiveram, se despediram, se faliram, se pelo contrário aumentaram o volume de negócios. Porque por exemplo um fenómeno curioso no comércio



e isto para todas as indústrias foram as vendas online, aquelas vendas do Facebook para quem teve essa predisposição, essa iniciativa foi fantástico, houve lojas aí que disseram que nunca venderam tanto como agora, porque se durante um dia normal apareciam 10/15 pessoas numa loja, num direto algumas tinham 200/300 pessoas a ver aquilo, isto é interesse que gera, mesmo que as pessoas não comprem nada se ficam lá a ver é porque tem algum interesse. Portanto há sempre uma nova forma muito sustentada nas novas tecnologias de confrontar o mercado com novas variantes. Estamos a tentar preparar um estudo para que as pessoas de forma anónima respondam, para fazermos quase como um diagnóstico voluntário para prevermos o que foi efetivamente este tempo de paragem. Mas eu acho que só devemos fazer isso quando houver uma normalidade, porque a pessoa ao preencher o questionário deve preencher aquilo de forma fria e não com o coração que é aquilo que está a acontecer neste momento e depois é só respostas negativas.

Muito Obrigada pela sua colaboração!

### **Entrevista 3- Autarquias**

P1. Qual o cargo que desempenha na autarquia?

R. Desenvolvo a função de vereadora da cultura, economia, segurança social e saúde.

P2. As pessoas são sem dúvida o bem mais precioso, todavia por vezes para se tentar a proteção destas a economia ficou um pouco de parte, quais os impactos na economia local que pode identificar neste momento?

R. Os impactos na economia local variaram um pouco consoante as vagas que foram sendo enfrentadas, numa primeira fase e mal surgiram os primeiros casos os mais afetados no concelho foram as indústrias, porque se temia que a situação pudesse proliferar muito rapidamente dentro destas, por outro lado as indústrias do concelho como a do calçado são fortemente representadas por mulheres que se viram obrigadas a ficar com os seus filhos em casa pois as escolas e centros de estudo estavam fechados e deixar com os avós era totalmente desaconselhado, os acontecimentos nas indústrias surgiam todos os dias e por exemplo no calçado, por volta de meados de abril verificou-se uma quebra na produção das mesmas numa pela redução das encomendas que os clientes na altura passaram a solicitar mais pequenas, pois não tinham como escoar os produtos, outras por falta de matéria-prima que vem maioritariamente do estrangeiro. Posteriormente numa outra fase o que se verificou mais foi um forte impacto no comércio que teve mesmo de fechar de forma generalizada e

embora aqui no concelho exista muito a cultura das indústrias, existe também muito comércio não fosse ele um dos maiores impulsionadores da economia nacional. O facto de as lojas estarem encerradas, sem pudermos vender gerou aqui um outro fenómeno que foram as vendas online e os diretos no Facebook principalmente que a meu ver posso dizer que se tornou a principal via para as pessoas poderem adquirir produtos que não eram considerados necessários pelo governo, mas que por vezes faziam falta às pessoas, muitas dessas lojas passaram a viver em exclusivo das vendas online e essa foi a sua principal boia de salvação, portanto não podemos dizer que tudo foi mau, provavelmente se não fosse a pandemia tão cedo não se verificaria esta revolução de vendas em direto nas redes sociais. No entanto, de uma forma geral, os impactos não foram significativos, mas notaram-se com algumas indústrias e fechar em definitivo e algumas lojas que não se conseguiram adaptar à nova realidade também. A restauração que foi outro dos principais afetados tentou-se adaptar através da venda de comida para fora, mas tivemos bastantes restaurantes na zona a fecharem porque dessa forma não conseguiam fazer face às despesas todas que tinham em mão mesmo com as ajudas do Estado.

P3. Este foi um conselho severamente afetado por todas as vagas enfrentadas até ao momento, quais foram as medidas que a autarquia desenvolveu para ajudar as empresas?

R. Suspendemos de uma forma provisória e tal como outras autarquias pelo menos aquelas que temos conhecimento e se situam aqui nas zonas limítrofes do nosso concelho as taxas e tarifas, tudo aquilo que a autarquia podia foi suspenso, se as empresas não estavam a trabalhar não fazia sentido que pagassem esses impostos. Distribuimos pelo comércio local equipamentos de proteção individual, estivemos sempre ao lado das empresas a tentar lutar pelos seus interesses, estivemos junto dos nossos empresários a lutar pelos seus direitos mediando as reuniões com o governo.

Uma medida que consideramos fundamental e que acho que ajudou e muito, foi a criação de uma medida direcionada para as pessoas em situação de desemprego que as ajudava de forma financeira e em termos jurídico-burocráticos com a criação do seu próprio negócio, é claro que esta medida tem regras e um limite porque também não tínhamos orçamento suficiente para tal, mas saber que fomos fundamentais na criação de novas empresas e no desenvolvimento da nossa economia local é algo muito gratificante.

P4. Considera que essas medidas foram fundamentais para que as empresas locais conseguissem ser mais bem-sucedidas durante estes tempos controversos?

R. Sem dúvida, durante a pandemia todas as ajudas que as empresas pudessem ter eram consideradas poucas e a autarquia tentou fazer aquilo que o estado não conseguia que é acompanhar no terreno as necessidades específicas de cada empresa que nos pedia ajuda, pois nenhuma empresa é igual a outra e as medidas foram completamente fundamentais para tentar livrar as empresas de uma série de encargos durante um período em que não faturavam como esperavam.

P5. Como considera a evolução da taxa de desemprego local desde o início da pandemia?

R. A taxa de desemprego aumentou de uma forma acentuada, tivemos um crescimento na ordem dos 30%, no entanto segundo dados que fomos recolhendo conseguimos ficarmos mesmo assim abaixo daquilo que foi a média nacional, o que para nós já é um indicador bastante positivo, acreditamos agora que com a abertura do comércio, principalmente, existam alguns postos de trabalho que possam vir a ser recuperados essa é pelo menos a nossa principal expectativa, veremos com os empresários irão reagir, pela pesquisa de campo que temos feito acreditamos que muitos vão abrir a medo, com receio de serem obrigados a fechar novamente. Acreditamos também que a vacinação venha ajudar um pouco nesta parte e é isso que temos transmitido à nossa população.

P6. A autarquia tem conhecimento de quantas empresas da indústria do calçado tiveram de encerrar durante este período?

R. Sabemos a antemão que fecharam algumas empresas, não muitas se tivesse de arriscar um número de cabeça diriam que não ultrapassar as dez as fábricas de calçado que fecharam até ao momento uma vez que neste momento ainda continuamos a viver com a pandemia, no entanto, não podemos afirmar em pleno que esse encerramento seja devido à pandemia. Por exemplo, temos o caso de uma empresa cá da região, bastante grande até por sinal, empregava ainda uma quantidade significativa de pessoas nesta zona e por esse mesmo motivo a autarquia envolveu-se e tentou ajudar, fizemos de tudo para que não encerrassem, mas numa das reuniões que tivemos com os administradores da empresa rapidamente percebemos que não era um objetivo deles continuar com o projeto e era uma empresa com bastantes e com uma longa história. Muitas vezes o que acontece e acontece todos os anos, é que muitas empresas encerram e voltam e os mesmos donos voltam a abrir mais tarde com outros nomes, por vezes mantêm o mesmo número de funcionários que muitos vão buscar

ao centro de emprego, outras vezes porque querem iniciar com uma coisa mais pequena e que não lhes exija tanta disponibilidade e esforço.

P7. Tendo em consideração que é um conselho altamente marcado pela indústria o que impossibilita que o trabalho seja feito remotamente considera que os impactos da pandemia foram mais devastadores na região comparativamente com outras zonas do país?

R. Em termos industriais sim, pois na zona praticamente o teletrabalho é impossível, não podemos pedir a ninguém que faça a produção de um sapato, ou de uma peça de vestuário ou de outro qualquer produto até porque não têm os equipamentos necessários em casa e é um trabalho de equipa que exige toda uma cadeia de atividade e envolve mais que uma pessoa o que impossibilita por completo o teletrabalho, o que aconteceu foi que estas indústrias tiveram de se adaptar por forma a conseguirem ter os trabalhadores no locais de trabalho habitual, mas de uma forma segura, pois ter um colaborador infetado colocaria em risco toda a produção e lucro da empresa, isto já não falando da saúde dos colaboradores que em termos da autarquia foi a principal preocupação, para nós a economia ficou sempre em segundo ou terceiro plano, a nossa primazia estava sempre voltada para a saúde e bem-estar da nossa população, pois não havendo população com saúde e capacidade para trabalhar também não iria existir economia.

P8. Considera que as empresas estiveram presentes sempre que os seus recursos humanos mais necessitaram?

R. Não podemos afirmar com toda a certeza que sim, mas dentro daquilo que fomos acompanhando podemos considerar que sim, é óbvio que nunca será uma resposta unanime, até porque é possível que muitos trabalhadores embora não o revelando se tenham sentido com medo ou desconfortáveis, mas de uma forma geral acreditamos que as empresas garantiram sempre a segurança dos trabalhadores, com a distribuição de equipamentos de proteção, no comércio com a colocação de barreiras em acrílico e em termos financeiros não tivemos absolutamente nenhum pedido para que fosse necessário intervir a esse nível, do que sabemos mesmo as empresas que encerram procuram ser justas e chegar a acordos com os colaboradores para lhes pagarem os seus ordenados.

P9. Quais as medidas que a autarquia desenvolveu no apoio aos seus cidadãos, tanto a nível económico como a nível da saúde e bem-estar dos cidadãos?

A preocupação com as empresas como temos vindo a falar é sem dúvida muito importante, são elas o principal motor da nossa economia, não fazia de todo parte dos nossos planos perdê-las, mas muito mais do que perder as empresas o que nos preocupa é perder as pessoas e infelizmente perdemos muita gente que não conseguiu vencer a luta contra a covid e queremos continuar a evitar a todo o custo perder mais, todavia não é um fator que depende diretamente da nossa ação. De uma forma indireta tentamos tudo o que está ao nosso alcance para proteger a nossa população, desde a distribuição de equipamentos de proteção pela população mais vulnerável, equipamentos esses que como referido inicialmente começaram por ser distribuídos às IPSS e aos bombeiros, no entanto, assim que percebemos a escassez destes produtos e a necessidade deles alargamos essa distribuição às famílias mais carenciadas para que pudessem proteger-se.

Implementamos a redução do IMI, a suspensão dos parquímetros, criamos uma linha de apoio psicológico à população, mas também para dar ajuda e orientações em tudo aquilo que nos era possível e sabíamos ajudar. Suspendemos o pagamento da taxa de resíduos sólidos e da tarifa da água a todas as pessoas que tiveram uma perda de rendimentos, isto de uma forma comprovada, apesar de ser um processo moroso, esta foi a forma mais justa que encontramos para implementar esta medida. Continuamos com o apoio que já vínhamos a dar no pagamento das despesas domésticas às famílias mais carenciadas, apoiamos também o pagamento das rendas a pessoas que perderam rendimentos de uma forma total ou parcial, entre outras medidas que foram apresentadas de uma forma mais sazonal digamos assim, de acordo com as necessidades da nossa população.

P10. Considera que as medidas de estabilização definidas pelo Governo foram suficientes e as mais ajustadas às necessidades do conselho?

R. Dar uma resposta de sim ou não pode tornar-se numa resposta demasiado populistas e bastante difícil também, no entanto, tivemos momentos em que nos sentimos injustiçados, em que considerávamos que as medidas do governo eram apenas a pensar na realidade das grandes cidades e não das populações que vivem mais à base das indústrias, agriculturas e comércios, aqui no concelho as pessoas conhecem-se falam frequentemente, os familiares reúnem-se, fazem convívios o que tornou o controlo da pandemia na região ainda mais difícil, não era fácil explicar às pessoas que quando saíssem do trabalho não podiam estar cinco ou dez minutos a conversar e a desabafar as mágoas dos dias que iam correndo, seria fácil se fosse possível colocar toda esta gente a fazer teletrabalho, mas até ao

momento as máquinas ainda não trabalham sozinhas e aí sim consideramos que as medidas não estavam a pensar nas nossa pessoas, mas visto agora de uma forma mais calma e que as coisas estão também elas mais calmas, o governo fez o que lhe era possível em cada momento, apenas consideramos que deveriam ter antecipado a guerra, porque definir uma estratégia apenas quando a guerra começa não é muito viável, se o governo tivesse preparado de uma forma mais fria a estratégia a adotar consideramos que algumas situações e conflitos pudessem ser evitadas, mas de uma forma geral não temos muito a apontar e percebemos que tomar cada uma das decisões que foram tomadas não foi tarefa fácil.

P11. Considera que as medidas de mitigação da Covid-19 foram severamente mais duras e penalizadores para a economia e população local?

R. Em termos de penalização para a economia acredito que as medidas tivessem afetado de uma forma mais o menos generalizada todo o país.

P12. Qual o período que estimam necessário para a economia local se voltar a reestabelecer?

R. Dizer um período de tempo não é nada fácil, principalmente porque embora a vacinação esteja a evoluir de uma forma positiva e neste momento não existam tantos casos nem tão graves como no passado, enquanto a pandemia durar prever esse tempo pode ser um trabalho em vão e completamente desastroso, porque enquanto tivermos pandemia como a conhecemos até ao momento a evolução dos casos e a disseminação na pandemia é que ditarão a forma como as coisas terão de ser feitas. Mas acredito que após a pandemia terminar e quando as pessoas se puderem voltar a sentir de novo seguras que teremos um período de pelo menos seis/sete meses que serão difíceis e após esse tempo é que poderemos ver como as coisas evoluirão efetivamente.

13. A que nível a autarquia tenciona estar presente no apoio às empresas locais no pós-pandemia?

R. Como consideramos o trabalho que temos feito até ao momento junto das empresas bastante bom, tencionamos continuar a desenvolvê-lo, como a ajuda à criação de novas empresas, é óbvio que outras medidas que foram adotadas terão de cair por terra, uma vez que se as empresas faturam e começam a trabalhar normalmente não faz qualquer sentido que sejam beneficiadas e fiquem sem pagar as taxas por exemplo e é essa a análise que a

autarquia tenciona fazer, pois não podemos colocar todas as empresas no mesmo cesto, misturar e desenvolver medidas iguais para todos.

### **Anexo 3- Questionários**

#### **Questionário**

##### **Covid-19 e o impacto na indústria do calçado**

O seguinte inquérito insere-se na realização de uma dissertação de Mestrado em Gestão lecionado pela Universidade Lusíada Norte- Porto.

O objetivo deste estudo consiste em inferir o impacto da Covid-19 na economia, em particular na indústria do calçado, procurando identificar fatores decisivos de sucesso, para tal pede-se a colaboração de profissionais ligados ao setor.

Para que o estudo seja fidedigno pedimos-lhe que responda a todas as questões e que seja o mais verdadeiro e genuíno possível. Para este efeito solicitamos a colaboração de indivíduos com mais de 18 anos que se encontrem a operar ou já tenham operado na indústria do calçado.

Neste questionário garante-se confidencialidade e anonimato, não sendo pedida nenhuma informação que permita identificar os seus participantes. A participação é voluntária e o questionário deve ser preenchido de forma individual e consciente, podendo abandonar o preenchimento do mesmo se assim o desejar.

A resposta integral ao questionário não lhe ocupará mais de 10 minutos e é fundamental para que possa desenvolver um estudo fiável que poderá servir de apoio ao setor. Agradece-se desde já a sua participação e disponibilidade.

##### Caracterização Sociodemográfica

#### **1. Trabalha ou já trabalhou no setor do calçado?**

Sim

Não

#### **2. Idade \_\_\_\_\_**

### 3. Género

Masculino

Feminino

Prefiro não dizer

### 4. Escolaridade

Sem escolaridade

Básico

Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

### 5. Rendimento mensal do agregado familiar

Menor ou igual a 1000€

De 1001€ a 2000€

De 2001€ a 3000€

Mais de 3000€

### 6. Profissão

Comercial

Encarregado de produção

Gaspeadeira

Operária(o) de mesa

Cortador

Pregador

Operador (a) de máquinas de componentes



Controlador (a)

Administrativo

Outro

7. Se indicou outro na questão anterior diga qual? \_\_\_\_\_

**8. Situação profissional**

Empregado

Desempregado

Reformado

9. Se escolheu a opção desempregado esta situação deve-se à crise originada pela Covid-19?

Sim

Não

10. Sentimento face ao emprego. Considere as informações infra e numa escala de 1 a 5 indique o seu grau de concordância/discordância para dar resposta a cada uma das afirmações.

Com a Covid-19:	Discordo Completamente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Completamente
O rendimento familiar disponível diminuiu					
A indústria do calçado foi uma das mais afetadas					
Receei perder o meu posto de trabalho					
A empresa em que trabalho/ trabalhei teve uma perda do volume de trabalho					

<b>Na minha empresa procuraram sempre garantir a segurança dos colaboradores</b>					
<b>Recebi todos os direitos que me eram devidos, mesmo que isso significasse um esforço extraordinário para a empresa</b>					
<b>Muitas empresas do setor aproveitaram para receber apoios estatais indevidos</b>					
<b>A minha empresa manteve sempre a atividade mesmo recebendo apoios</b>					
<b>A minha entidade patronal procurou sempre garantir o bem-estar psicológico de todos os membros da organização</b>					
<b>Os líderes da minha empresa tiveram um papel fundamental na união de todos os colaboradores</b>					

#### 11. Durante a pandemia:

<b>Durante a pandemia</b>	<b>Discordo Completamente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Completamente</b>
<b>Desenvolvi períodos de ansiedade</b>					
<b>Desenvolvi períodos de instabilidade emocional</b>					
<b>Senti-me seguro no meu local de trabalho</b>					

<b>Tive necessidade de procurar apoio psicológico</b>					
<b>A instabilidade vivida tornou-me menos produtivo nesse período e no subsequente</b>					
<b>É importante que as empresas invistam na formação/requalificação dos seus colaboradores</b>					
<b>Senti-me desmotivado</b>					
<b>Senti confiança na empresa que trabalho/trabalhei</b>					
<b>Mantive o distanciamento social com os meus colegas de trabalho</b>					
<b>Senti-me sempre ouvido e apoiado pelo meu superior</b>					
<b>Tive medo de partilhar a minha opinião face a determinadas situações com medo de represálias</b>					

Muito obrigada pelo seu contributo!

### Respostas ao questionário

P1	Idade	Género	Escolaridade	RMF	Profissão	P7
0	25	1	Licenciatura	De 2001€ a 3000€	Administrativo	
0	32	1	Licenciatura	De 2001€ a 3000€	Administrativo	
0	24	0	Secundário	De 2001€ a 3000€	Administrativo	
0	63	0	Básico	De 2001€ a 3000€	Administrativo	
0	28	1	Licenciatura	De 1001€ a 2000€	Administrativo	
0	64	0	Sem escolaridade	De 1001€ a 2000€	Administrativo	
0	25	1	Licenciatura	De 2001€ a 3000€	Administrativo	
0	49	0	Secundário	De 2001€ a 3000€	Administrativo	
0	29	1	Licenciatura	De 1001€ a 2000€	Administrativo	
0	25	0	Secundário	De 2001€ a 3000€	Comercial	
0	27	1	Licenciatura	De 2001€ a 3000€	Comercial	
0	36	0	Licenciatura	De 1001€ a 2000€	Comercial	
0	33	0	Secundário	De 2001€ a 3000€	Comercial	
0	48	1	Secundário	De 2001€ a 3000€	Comercial	

0	26	0	Licenciatura	De 1001€ a 2000€	Comercial	
0	28	1	Secundário	De 2001€ a 3000€	Comercial	
0	47	0	Licenciatura	De 1001€ a 2000€	Comercial	
0	54	0	Secundário	De 2001€ a 3000€	Comercial	
0	27	1	Licenciatura	De 1001€ a 2000€	Comercial	
0	29	1	Secundário	De 1001€ a 2000€	Comercial	
0	39	1	Secundário	De 2001€ a 3000€	Comercial	
0	29	1	Secundário	De 2001€ a 3000€	Comercial	
0	52	0	Básico	Mais de 3000€	Comercial	
0	42	1	Licenciatura	De 2001€ a 3000€	Comercial	
0	22	1	Secundário	De 1001€ a 2000€	Comercial	
0	31	1	Secundário	De 2001€ a 3000€	Comercial	
0	29	0	Licenciatura	De 2001€ a 3000€	Comercial	
0	62	1	Básico	De 1001€ a 2000€	Controladora(o)	
0	27	1	Licenciatura	De 1001€ a 2000€	Controladora(o)	
0	47	0	Básico	De 1001€ a 2000€	Controladora(o)	
0	44	1	Licenciatura	Menor ou igual a 1000€	Controladora(o)	
0	37	1	Secundário	De 2001€ a 3000€	Controladora(o)	
0	54	1	Básico	De 2001€ a 3000€	Controladora(o)	
0	39	1	Secundário	De 1001€ a 2000€	Controladora(o)	
0	39	1	Secundário	De 1001€ a 2000€	Controladora(o)	
0	48	1	Básico	De 1001€ a 2000€	Controladora(o)	
0	60	1	Básico	De 1001€ a 2000€	Controladora(o)	
0	32	1	Secundário	De 2001€ a 3000€	Controladora(o)	
0	52	0	Secundário	De 1001€ a 2000€	Controladora(o)	
0	34	1	Secundário	De 2001€ a 3000€	Controladora(o)	
0	19	1	Secundário	De 1001€ a 2000€	Controladora(o)	
0	36	0	Secundário	De 1001€ a 2000€	Cortador	
0	62	0	Básico	De 1001€ a 2000€	Cortador	
0	26	0	Secundário	De 2001€ a 3000€	Cortador	
0	59	0	Básico	De 1001€ a 2000€	Cortador	
0	39	0	Secundário	De 1001€ a 2000€	Cortador	
0	31	0	Secundário	De 1001€ a 2000€	Cortador	
0	32	0	Secundário	De 1001€ a 2000€	Cortador	
0	61	0	Básico	De 2001€ a 3000€	Cortador	

## Resultado dos questionários em SPSS

Estatísticas						
		P1 Trabalha ou já trabalhou no setor do calçado?	Idade	Género	Escolaridade	Rendimento Mensal Familiar
<b>N</b>	Válido	204	204	204	204	204
	Omisso	0	0	0	0	0
<b>Média</b>		,00	39,79	,50	1,64	
<b>Mediana</b>		,00	37,50	1,00	2,00	
<b>Modo</b>		0	28 <sup>a</sup>	1	2	
<b>Erro Desvio</b>		,000	12,884	,501	,663	

Estatísticas						
--------------	--	--	--	--	--	--

		Profissão	P7 Se selecionou a opção outro, indique por favor qual é a sua profissão?	P8 Situação profissional?	Com a Covid-19 [O rendimento disponível diminuiu]	P9 Se escolheu a opção desempregado esta situação deve-se à crise originada pela Covid-19?
<b>N</b>	Válido	204	204	204	204	15
	Omisso	0	0	0	0	189
<b>Média</b>				,08	2,88	,07
<b>Mediana</b>				,00	2,00	,00
<b>Modo</b>				0	2	0
<b>Erro Desvio</b>				,287	1,169	,258

<b>Estatísticas</b>						
		Com a Covid-19 [A indústria do calçado foi uma das mais afetadas]	Com a Covid-19 [Receei perder o meu posto de trabalho]	Com a Covid-19 [A empresa em que trabalho/trabalhei teve uma perda do volume de trabalho]	Com a Covid-19 [Na minha empresa procuraram sempre garantir a segurança dos trabalhadores ]	Com a Covid-19 [Recebi sempre todos os direitos que me eram devidos]
<b>N</b>	Válido	204	204	204	204	204
	Omisso	0	0	0	0	0
<b>Média</b>		3,51	3,10	3,75	3,44	3,94
<b>Mediana</b>		4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
<b>Modo</b>		4	2	4	4	4
<b>Erro Desvio</b>		1,010	1,051	,853	,958	,625

<b>Estatísticas</b>						
		Durante a pandemia [Desenvolvi períodos de ansiedade]	Com a Covid-19 [Muitas empresas do setor aproveitaram para receber apoios estatais indevidos]	Com a Covid-19 [A minha empresa manteve sempre a atividade mesmo recebendo apoios]	Com a Covid-19 [A minha entidade patronal garantiu sempre o bem-estar psicológico de todos os colaboradores]	Com a Covid-19 [Os líderes da minha empresa tiveram um papel fundamental para a união de todos os colaboradores]
<b>N</b>	Válido	204	204	204	204	204
	Omisso	0	0	0	0	0
<b>Média</b>		3,10	4,12	3,36	3,48	3,61
<b>Mediana</b>		3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
<b>Modo</b>		2	4	4	4	4
<b>Erro Desvio</b>		1,140	,604	1,029	,990	,872

Estatísticas						
		Durante a pandemia [Desenvolvi períodos de instabilidade emocional]	Durante a pandemia [Senti-me seguro no meu local de trabalho]	Durante a pandemia [A instabilidade vivida tornou-se menos produtivo nesse período e no subsequente]	Durante a pandemia [Tive necessidade de procurar apoio psicológico]	Durante a pandemia [Senti-me desmotivado]
<b>N</b>	Válido	204	204	204	204	204
	Omisso	0	0	0	0	0
<b>Média</b>		2,99	3,19	3,12	2,85	3,24
<b>Mediana</b>		2,00	4,00	3,00	2,00	4,00
<b>Modo</b>		2	4	2	2	4
<b>Erro Desvio</b>		1,119	1,040	1,191	1,208	1,053

Estatísticas						
		Durante a pandemia [É importante que as empresas invistam na formação/requalificação dos seus colaboradores]	Durante a pandemia [Senti confiança na empresa que trabalho/trabalhei]	Durante a pandemia [Mantive o distanciamento social com os meus colegas de trabalho]	Durante a pandemia [Senti-me sempre ouvido e apoiado pelo meu superior]	Durante a pandemia [Desenvolvi períodos de ansiedade]
<b>N</b>	Válido	204	204	204	204	204
	Omisso	0	0	0	0	0
<b>Média</b>		4,34	3,51	3,66	3,26	3,00
<b>Mediana</b>		4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
<b>Modo</b>		4	4	4	4	2
<b>Erro Desvio</b>		,570	,923	,904	,987	1,076

a. Há vários modos. O menor valor é mostrado

Tabela de Frequências

P1 Trabalha ou já trabalhou no setor do calçado?					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Sim	204	100,0	100,0	100,0

Idade					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	19	2	1,0	1,0	1,0
	20	2	1,0	1,0	2,0
	21	3	1,5	1,5	3,4
	22	2	1,0	1,0	4,4
	23	4	2,0	2,0	6,4
	24	6	2,9	2,9	9,3
	25	8	3,9	3,9	13,2

26	9	4,4	4,4	17,6
27	6	2,9	2,9	20,6
28	11	5,4	5,4	26,0
29	8	3,9	3,9	29,9
30	2	1,0	1,0	30,9
31	7	3,4	3,4	34,3
32	7	3,4	3,4	37,7
33	4	2,0	2,0	39,7
34	5	2,5	2,5	42,2
35	5	2,5	2,5	44,6
36	8	3,9	3,9	48,5
37	3	1,5	1,5	50,0
38	4	2,0	2,0	52,0
39	11	5,4	5,4	57,4
40	1	,5	,5	57,8
41	4	2,0	2,0	59,8
42	4	2,0	2,0	61,8
44	3	1,5	1,5	63,2
45	2	1,0	1,0	64,2
46	2	1,0	1,0	65,2
47	7	3,4	3,4	68,6
48	4	2,0	2,0	70,6
49	6	2,9	2,9	73,5
51	6	2,9	2,9	76,5
52	3	1,5	1,5	77,9
53	2	1,0	1,0	78,9
54	3	1,5	1,5	80,4
55	4	2,0	2,0	82,4
56	3	1,5	1,5	83,8
57	6	2,9	2,9	86,8
58	5	2,5	2,5	89,2
59	3	1,5	1,5	90,7
60	5	2,5	2,5	93,1
61	4	2,0	2,0	95,1
62	3	1,5	1,5	96,6
63	4	2,0	2,0	98,5
64	2	1,0	1,0	99,5
65	1	,5	,5	100,0
Tot al	204	100,0	100,0	

<b>Género</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Masculino	101	49,5	49,5	49,5
	Feminino	103	50,5	50,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Escolaridade</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Sem escolaridade	3	1,5	1,5	1,5
	Básico	85	41,7	41,7	43,1

	Secundário	100	49,0	49,0	92,2
	Licenciatura	15	7,4	7,4	99,5
	Mestrado	1	,5	,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Rendimento Mensal Familiar</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	De 1001€ a 2000€	127	62,3	62,3	62,3
	De 2001€ a 3000€	53	26,0	26,0	88,2
	Mais de 3000€	1	,5	,5	88,7
	Menor ou igual a 1000€	23	11,3	11,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Profissão</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
<b>Válido</b>	Administrativo	9	4,4	4,4	4,4
	Comercial	18	8,8	8,8	13,2
	Controladora(o)	14	6,9	6,9	20,1
	Cortador	20	9,8	9,8	29,9
	Encarregado de produção	15	7,4	7,4	37,3
	Gaspeadeira	28	13,7	13,7	51,0
	Operador de máquinas de componentes	29	14,2	14,2	65,2
	Operária(o) de mesa	36	17,6	17,6	82,8
	Outro	20	9,8	9,8	92,6
	Pregador	15	7,4	7,4	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>P7 Se selecionou a opção outro, indique por favor qual é a sua profissão?</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>		184	90,2	90,2	90,2
	contabilista	1	,5	,5	90,7
	Gerente	1	,5	,5	91,2
	Gestora de RH	1	,5	,5	91,7
	Gestora digital	1	,5	,5	92,2
	Maquinador de moldes	2	1,0	1,0	93,1
	Mecânico de máquinas	2	1,0	1,0	94,1
	Mecânico de máquinas de costura para calçado	1	,5	,5	94,6
	Modelador	9	4,4	4,4	99,0
	Pré-fabricados	1	,5	,5	99,5
	Responsável de turno	1	,5	,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>P8 Situação profissional?</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Empregado	189	92,6	92,6	92,6



	Desempregado	14	6,9	6,9	99,5
	Aposentado	1	,5	,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Com a Covid-19 [O rendimento disponível diminuiu]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo completamente	10	4,9	4,9	4,9
	Discordo	105	51,5	51,5	56,4
	Nem concordo, nem discordo	5	2,5	2,5	58,8
	Concordo	67	32,8	32,8	91,7
	Concordo completamente	17	8,3	8,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>P9 Se escolheu a opção desempregado esta situação deve-se à crise originada pela Covid-19?</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Sim	14	6,9	93,3	93,3
	Não	1	,5	6,7	100,0
	Total	15	7,4	100,0	
<b>Omisso</b>	Sistema	189	92,6		
<b>Total</b>		204	100,0		

-+

<b>Com a Covid-19 [A indústria do calçado foi uma das mais afetadas]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	54	26,5	26,5	26,5
	Nem concordo, nem discordo	16	7,8	7,8	34,3
	Concordo	110	53,9	53,9	88,2
	Concordo completamente	24	11,8	11,8	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Com a Covid-19 [Receei perder o meu posto de trabalho]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	90	44,1	44,1	44,1
	Nem concordo, nem discordo	17	8,3	8,3	52,5
	Concordo	84	41,2	41,2	93,6
	Concordo completamente	13	6,4	6,4	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Com a Covid-19 [A empresa em que trabalho/ trabalhei teve uma perda do volume de trabalho]</b>					
---	--	--	--	--	--

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	32	15,7	15,7	15,7
	Nem concordo, nem discordo	9	4,4	4,4	20,1
	Concordo	140	68,6	68,6	88,7
	Concordo completamente	23	11,3	11,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Com a Covid-19 [Na minha empresa procuraram sempre garantir a segurança dos trabalhadores]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	51	25,0	25,0	25,0
	Nem concordo, nem discordo	30	14,7	14,7	39,7
	Concordo	106	52,0	52,0	91,7
	Discordo completamente	17	8,3	8,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Com a Covid-19 [Recebi sempre todos os direitos que me eram devidos]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	14	6,9	6,9	6,9
	Nem concordo, nem discordo	4	2,0	2,0	8,8
	Concordo	166	81,4	81,4	90,2
	Concordo completamente	20	9,8	9,8	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Durante a pandemia [Desenvolvi períodos de ansiedade]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	101	49,5	49,5	49,5
	Nem concordo, nem discordo	4	2,0	2,0	51,5
	Concordo	77	37,7	37,7	89,2
	Concordo completamente	22	10,8	10,8	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Com a Covid-19 [Muitas empresas do setor aproveitaram para receber apoios estatais indevidos]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
<b>Válido</b>	Discordo	3	1,5	1,5	1,5
	Nem concordo, nem discordo	17	8,3	8,3	9,8
	Concordo	136	66,7	66,7	76,5

	Concordo completamente	48	23,5	23,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Com a Covid-19 [A minha empresa manteve sempre a atividade mesmo recebendo apoios]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	62	30,4	30,4	30,4
	Nem concordo, nem discordo	29	14,2	14,2	44,6
	Concordo	91	44,6	44,6	89,2
	Concordo completamente	22	10,8	10,8	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Com a Covid-19 [A minha entidade patronal garantiu sempre o bem-estar psicológico de todos os colaboradores]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	51	25,0	25,0	25,0
	Nem concordo, nem discordo	27	13,2	13,2	38,2
	Concordo	103	50,5	50,5	88,7
	Concordo completamente	23	11,3	11,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Com a Covid-19 [Os líderes da minha empresa tiveram um papel fundamental para a união de todos os colaboradores]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	30	14,7	14,7	14,7
	Nem concordo, nem discordo	42	20,6	20,6	35,3
	Concordo	109	53,4	53,4	88,7
	Concordo completamente	23	11,3	11,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Durante a pandemia [Desenvolvi períodos de instabilidade emocional]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	109	53,4	53,4	53,4
	Nem concordo, nem discordo	7	3,4	3,4	56,9
	Concordo	69	33,8	33,8	90,7
	Concordo completamente	19	9,3	9,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Durante a pandemia [Senti-me seguro no meu local de trabalho]</b>					
--	--	--	--	--	--

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
<b>Válido</b>	Discordo	80	39,2	39,2	39,2
	Nem concordo, nem discordo	19	9,3	9,3	48,5
	Concordo	91	44,6	44,6	93,1
	Concordo completamente	14	6,9	6,9	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Durante a pandemia [A instabilidade vivida tornou-se menos produtivo nesse período e no subsequente]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	97	47,5	47,5	47,5
	Nem concordo, nem discordo	21	10,3	10,3	57,8
	Concordo	50	24,5	24,5	82,4
	Concordo completamente	36	17,6	17,6	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Durante a pandemia [Tive necessidade de procurar apoio psicológico]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	127	62,3	62,3	62,3
	Nem concordo, nem discordo	20	9,8	9,8	72,1
	Concordo	18	8,8	8,8	80,9
	Concordo completamente	39	19,1	19,1	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Durante a pandemia [Senti-me desmotivado]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	77	37,7	37,7	37,7
	Nem concordo, nem discordo	18	8,8	8,8	46,6
	Concordo	92	45,1	45,1	91,7
	Concordo completamente	17	8,3	8,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Durante a pandemia [É importante que as empresas invistam na formação/requalificação dos seus colaboradores]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Nem concordo, nem discordo	10	4,9	4,9	4,9
	Concordo	114	55,9	55,9	60,8
	Concordo completamente	80	39,2	39,2	100,0

	Total	204	100,0	100,0	
--	-------	-----	-------	-------	--

<b>Durante a pandemia [Senti confiança na empresa que trabalho/ trabalhei]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	43	21,1	21,1	21,1
	Nem concordo, nem discordo	32	15,7	15,7	36,8
	Concordo	111	54,4	54,4	91,2
	Concordo completamente	18	8,8	8,8	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Durante a pandemia [Mantive o distanciamento social com os meus colegas de trabalho]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	41	20,1	20,1	20,1
	Nem concordo, nem discordo	7	3,4	3,4	23,5
	Concordo	137	67,2	67,2	90,7
	Concordo completamente	19	9,3	9,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

<b>Durante a pandemia [Senti-me sempre ouvido e apoiado pelo meu superior]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	67	32,8	32,8	32,8
	Nem concordo, nem discordo	28	13,7	13,7	46,6
	Concordo	97	47,5	47,5	94,1
	Concordo completamente	12	5,9	5,9	100,0
	25Total	204	100,0	100,0	

<b>Durante a pandemia [Desenvolvi períodos de ansiedade]</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	Discordo	97	47,5	47,5	47,5
	Nem concordo, nem discordo	32	15,7	15,7	63,2
	Concordo	54	26,5	26,5	89,7
	Concordo completamente	21	10,3	10,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

## **Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,793	2

Relacionando cc9 e cc10 verificamos que a liderança  $\sim$  é uma variável fiável, na medida em que o alfa de cronbach é maior que 0,7.