

# Estudo sobre os impactos da pandemia nas Cooperativas de Solidariedade Social

*Projeto COOPVID*

Fase 2 - Etapa 1



julho, 2023

31/10/2022

---

---

# Estudo sobre os impactos da pandemia nas Cooperativas de Solidariedade Social

*Projeto COOPVID*



Fase 2 - Etapa 1

Para:



**CEOS.PP**  
CENTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS  
E SOCIAIS DO POLITÉCNICO DO PORTO

Cofinanciado por:



Elaborado por: **Equipa de projeto COOPVID**

Coordenação da elaboração do Relatório: **Ana Cláudia Rodrigues**  
Coordenação do Projeto COOPVID: **Deolinda Meira**

**Equipa de projeto COOPVID**

Agostinho Pinto, Ana Azevedo, Ana Cláudia Rodrigues, Ana Luisa Martinho, Ana Maria Bandeira, Ana Paula Rocha, Brízida Tomé, Bruno Coutinho, Cláudia Pinto, Deolinda Meira, Mafalda Gomes, Mariana Curado Malta, Maria da Conceição Castro, Marlene Silva, Paulo Vasconcelos, Sofia Antunes, Susana Bernardino, Tiago Fernandes

**ISBN: 978-989-9168-02-2**  
**DOI: 10.56002/ceos.0080b**

# Índice

---

<b>INTRODUÇÃO/ENQUADRAMENTO.....</b>	<b>5</b>
METODOLOGIA .....	6
<b>CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....</b>	<b>7</b>
1.    CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA .....	7
2.    CARATERIZAÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E PRÁTICAS DE GESTÃO CONCRETAS PRÉVIAS À PANDEMIA.....	11
3.    CARATERIZAÇÃO RELATIVA À VALORIZAÇÃO DOS PRINCÍPIOS COOPERATIVOS.....	13
<b>ÁREA DA INTERVENÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.    ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS DE INTERVENÇÃO .....	17
1.1.    Perceções do contexto pandémico .....	17
1.2.    Atividades e funcionamento: alterações provocadas pela pandemia .....	18
1.3.    Impactos nos públicos-alvo.....	25
1.4.    O Futuro da Intervenção pós-pandemia .....	28
2.    CONCLUSÕES SOBRE OS PRINCIPAIS IMPACTOS NA INTERVENÇÃO .....	31
<b>ÁREA DA GESTÃO / GESTÃO FINANCEIRA.....</b>	<b>33</b>
1.    ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS DE GESTÃO / GESTÃO FINANCEIRA.....	33
1.1.    Caraterização dos recursos financeiros.....	33
1.2.    Análise económico-financeira .....	38
1.3.    Alterações ocorridas no volume de atividade em relação a cada um dos públicos-alvo, por CSS.....	38
1.4.    Razões que motivaram a alteração (redução/suspensão) da atividade.....	39
1.5.    Alterações na modalidade de funcionamento (presencial e/ou a distância) por público-alvo .....	40
1.6.    Avaliação da extensão com que os beneficiários/clientes foram afetados pela pandemia COVID-19 .....	41
1.7.    Impacto nos aspetos económico-financeiros das CSS .....	42
1.8.    Benefícios Especiais concedidos durante o período pandémico .....	45
1.9.    Regime de diferimento por um período de 12 meses das prestações vincendas.....	45
1.10.    Regime de proteção de créditos (moratórias).....	46
1.11.    Medidas de apoio ao setor social e solidário (Portaria 85-A/2020, de 03-04-2020) .....	46
1.12.    Medidas de Apoio ao Reforço de Emergência .....	48
1.13.    Adiamento do prazo de entrega ou da simplificação no cumprimento de alguma das obrigações declarativas .....	49

1.14.	<i>Diferimento ou adiamento de prazos de pagamento de tributos .....</i>	50
1.15.	<i>Outros Benefícios em 2020 (reembolso mais rápido de crédito tributário, isenção total ou parcial de taxas).....</i>	50
1.16.	<i>Apoio Extraordinário à Redução da Atividade Económica, concedido aos membros dos Órgãos Sociais .....</i>	51
2.	<b>CONCLUSÕES SOBRE OS PRINCIPAIS IMPACTOS NA GESTÃO / GESTÃO FINANCEIRA .</b>	51
	<i>Impacto nos aspetos económico-financeiros das CSS .....</i>	53
	<b>ÁREA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>54</b>
1.	<b>ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>54</b>
1.1.	<i>Diversidade de vínculos .....</i>	54
1.2.	<i>Caraterização dos colaboradores quanto aos vínculos .....</i>	55
1.3.	<i>Lay-off e a instrumentos de flexibilidade laboral em tempo de pandemia.....</i>	56
1.4.	<i>Impactos negativos motivados pela pandemia na Gestão de Recursos Humanos .....</i>	61
1.5.	<i>O caso do teletrabalho .....</i>	62
1.6.	<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....</i>	64
1.7.	<i>Qualificação dos Recursos Humanos .....</i>	66
1.8.	<i>Perspetiva sobre o voluntariado .....</i>	69
1.9.	<i>Paridade de género .....</i>	72
2.	<b>CONCLUSÕES SOBRE OS PRINCIPAIS IMPACTOS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
		73
	<b>ÁREA DA TRANSIÇÃO DIGITAL.....</b>	<b>75</b>
1.	<b>ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS DE TRANSIÇÃO DIGITAL .....</b>	<b>76</b>
1.1.	<i>Capacitação digital dos colaboradores e aquisição de equipamentos informáticos .....</i>	76
1.2.	<i>Dimensão digital dos serviços prestados e na relação com os utentes .....</i>	79
1.3.	<i>Dimensão digital na relação com os cooperadores .....</i>	82
1.4.	<i>Dimensão digital na comunicação com os cooperadores, com a comunidade e com os beneficiários.....</i>	84
2.	<b>CONCLUSÕES SOBRE OS PRINCIPAIS IMPACTOS PANDEMIA NA TRANSIÇÃO DIGITAL</b>	93
	<b>CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS DE FUTURO .....</b>	<b>95</b>
	<i>Perspetivas de futuro .....</i>	97

# INTRODUÇÃO/ENQUADRAMENTO

---

No início do ano de 2020, o mundo foi surpreendido pela disseminação de um novo vírus (SARS-CoV-2), perigoso pelo seu fácil contágio e letal pelos efeitos provocados pela doença COVID-19.

Tratou-se de uma emergência de saúde pública de âmbito internacional, declarada pela Organização Mundial de Saúde, no dia 30 de janeiro de 2020, bem como à classificação da disseminação do vírus como uma pandemia, no dia 11 de março de 2020.

Ao longo do ano de 2020, como consequência direta desta pandemia e com ela relacionada, foram publicados mais de 200 diplomas legais, entre decretos do Presidente da República, leis da Assembleia da República, decretos-lei do Governo, despachos e resoluções.

A inúmera produção legislativa verificada atingiu quase todos os setores da vida em sociedade, desde a liberdade de reunião à liberdade de circulação, desde a agricultura aos serviços, da administração pública às empresas de todos os setores (público, privado lucrativo e da economia social e, dentro desta, com destaque para as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e entidades a ela equiparadas), dos idosos às crianças, dos titulares de órgãos de soberania aos trabalhadores e aos que desenvolvem ações de voluntariado.

São de destacar, pelo impacto que tiveram na vida das cooperativas, as intervenções legislativas nas seguintes áreas:

- Sujeição a confinamento obrigatório dos doentes com COVID-19 e infetados com SARS-CoV2 e cidadãos em vigilância ativa;
- Dever de isolamento profilático para todas as pessoas de grupos de risco (maiores de 70 anos, imunodeprimidos e os portadores de doença crónica, relativamente aos quais existe um especial dever de proteção);
- Restrições à liberdade de circulação de pessoas, dentro e fora do território nacional: só o podem fazer para a prossecução de tarefas e funções essenciais (saúde, aquisição de bens ou serviços essenciais, trabalho, assistência a familiares, liberdade de imprensa, deslocações de curta duração para atividade física ou passeio de animais);
- Suspensão das atividades letivas e não letivas e formativas com presença de estudantes;
- Suspensão das atividades de comércio a retalho, com exceção daquelas que disponibilizem bens de primeira necessidade ou outros bens considerados essenciais;
- Alteração dos horários de funcionamento dos estabelecimentos;
- Obrigatoriedade da adoção do regime de teletrabalho sempre que as funções em causa o permitam;

- Proibição de realização de celebrações de cariz religioso e de outros eventos de culto que impliquem uma aglomeração de pessoas;
- Serviços públicos prestados essencialmente através dos meios digitais, mantendo-se o atendimento presencial apenas por marcação para os serviços considerados essenciais.

Este documento concretiza a análise de dados de um questionário alargado, realizado no âmbito do [Projeto COOPVID](#), que surgiu da necessidade de estudar o impacto e os desafios que a pandemia, provocada pela COVID-19, teve nas Cooperativas de Solidariedade Social (CSS).

Este documento, com base em dados quantitativos, pretende apresentar e compreender as tendências na resposta das CSS ao impacto da COVID-19. Essas tendências são apresentadas em quatro áreas de análise: a nível dos serviços prestados/intervenção, da gestão/ gestão financeira, da gestão de recursos humanos e da transição digital. Finalmente, apresentamos as principais conclusões e perspetivas para futuro.

## **Metodologia**

Após as entrevistas da primeira fase do projeto COOPVID, a abordagem metodológica desta segunda fase consistiu na elaboração de um inquérito por questionário alargado, enviado por email às CSS.

O questionário, organizado em três partes, abrange um conjunto de questões de natureza exploratória e extensiva sobre (1) a caracterização das cooperativas, (2) o impacto da pandemia nas áreas em estudo e, (3) questões relacionadas com as expectativas para o futuro pós-pandemia.

Os questionários foram enviados por email para a base de dados fornecida, do qual constavam 110 CSS. Durante este projeto, esta base de dados foi atualizada, tendo sido contabilizadas 214 CSS. No entanto, para este trabalho, consideramos como universo, o número de cooperativas inicial (N=110), que foi a população do estudo inicialmente considerada.

A recolha de dados teve lugar entre junho de 2021 e fevereiro de 2022. Foram enviados três emails e efetuados contactos diretos a todas as cooperativas pela equipa de investigação do projeto (através de email e telefone).

A análise de dados é de índole descritiva, procurando o cruzamento de dados, sempre que pertinente. A análise foi realizada por investigadores especialistas nas respetivas áreas e compilada de forma a facilitar a compreensão dos resultados o mais fluida possível.

# CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

---

Do universo de CSS a quem foram dirigidos questionários para apuramento dos impactos causados pela COVID-19 (n=110), obtivemos 24 respostas completas, representando 21,8% da amostra utilizada nas análises que a seguir se apresentam. Quando pertinente, e por uma questão de confidencialidade, referenciamos cada cooperativa respondente com a atribuição de uma letra do alfabeto (de A a X).

As CSS constituintes da amostra em análise, no que se refere a **estatutos jurídicos**, praticamente todas (23, representando 95,8%) têm estatuto equiparado a IPSS, existindo algumas com estatuto de ONGPD (Organizações Não Governamentais das Pessoas com Deficiência) e ONGD (Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento) (4 e 1 respetivamente) e ainda uma (1) com Estatuto de Utilidade Pública.

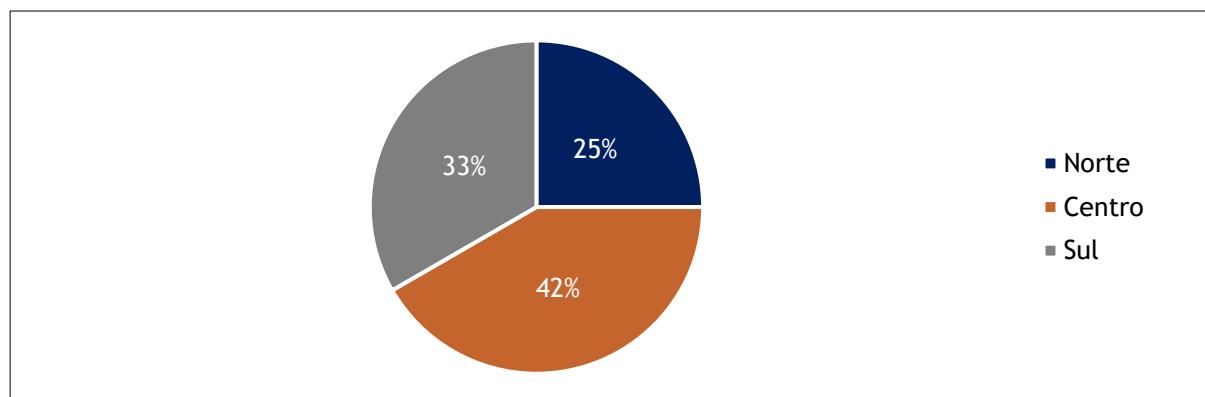
## 1. Caraterização sociodemográfica

Em termos de representação geográfica, consideramos que esta amostra é significativa e equilibrada, embora com alguns distritos em falta (Bragança, Coimbra, Guarda, Portalegre, Santarém e Viana do Castelo (33% - 6 em 18 distritos de Portugal Continental) (Quadro 1, Gráfico 1).

Quadro 1 - Distribuição geográfica das cooperativas

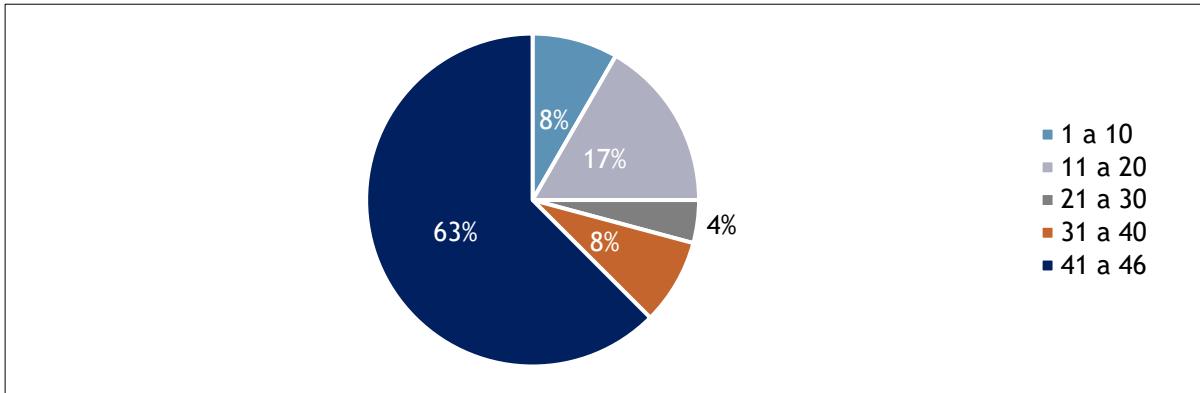
Região	Nº CSS respondentes	Percentagem
Norte	6	25,0%
Centro	10	41,7%
Sul	8	33,3%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

Gráfico 1 - Distribuição geográfica das CSS respondentes



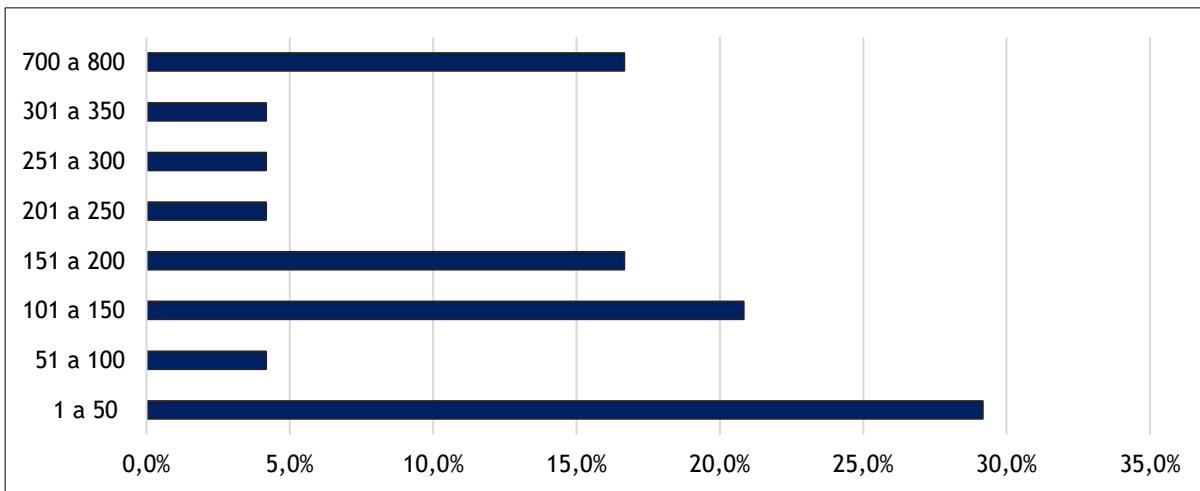
No que respeita à **antiguidade** das CSS, a média de anos situa-se nos 28,4 anos, embora o escalão com maior significado ( $15 \text{ em } 24 = 62,5\%$ ) esteja entre os 41 e 46 anos. O escalão seguinte encontra-se na faixa dos 11 a 20 anos (16,7%), tendo os restantes escalões menor importância (Gráfico 2).

**Gráfico 2 - Antiguidade das CSS por escalões**



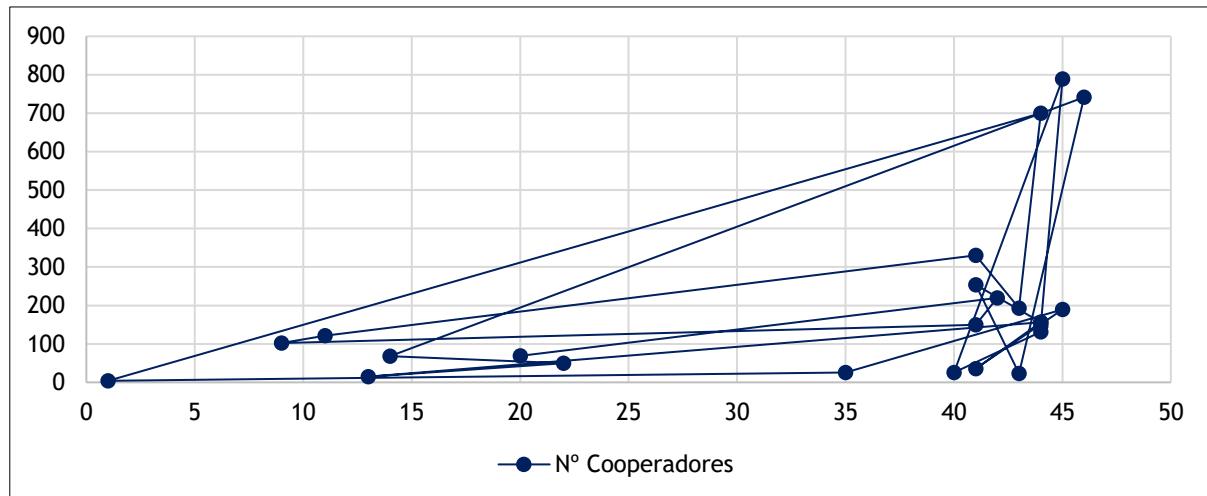
Quanto ao número de membros cooperadores, verifica-se uma grande dispersão (entre os 4 membros e os 789), sendo que o escalão mais destacado é o que se situa entre 1 e 50 membros, com 29,2%. (Gráfico 3).

**Gráfico 3 - Número de membros cooperadores**



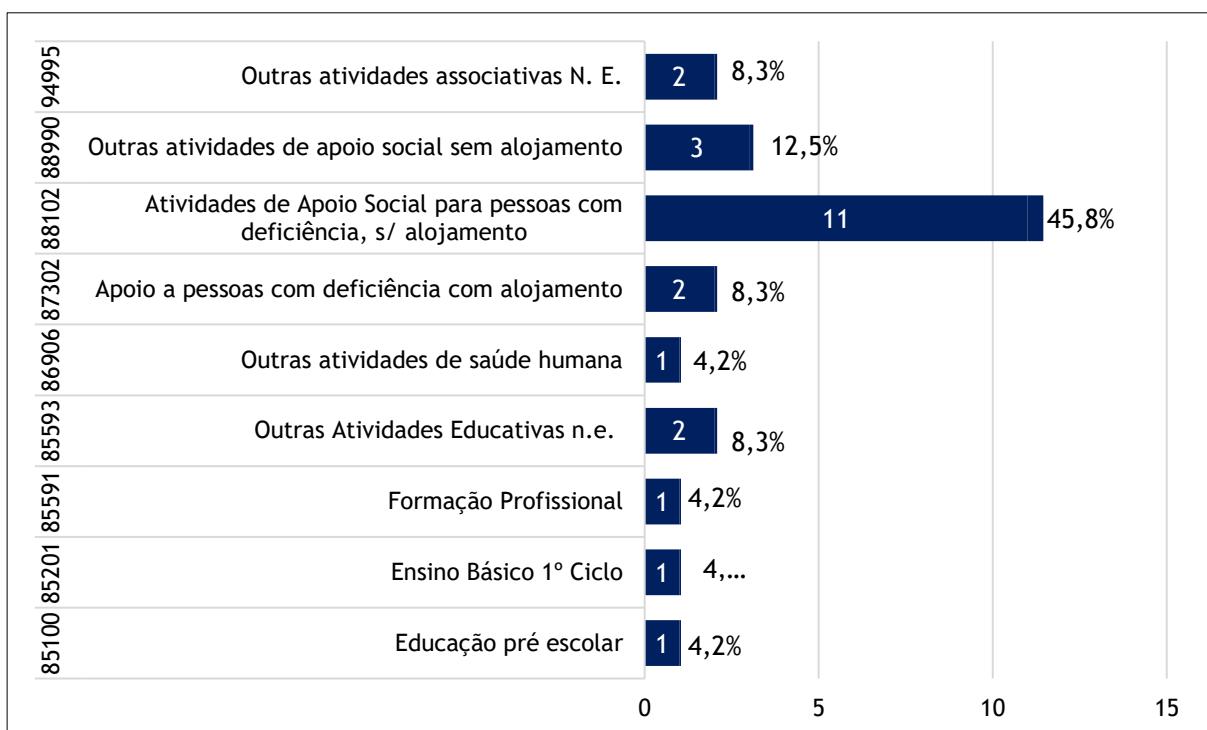
Estabelecendo uma correlação entre a antiguidade e o nº de membros cooperadores conseguimos apurar que as CSS com uma antiguidade entre os 40 e os 50 anos são as que apresentam um número de membros cooperadores mais elevado, pese embora a existência nesse escalão de algumas CSS com um número reduzido (cooperativas G e M): No entanto, existem também CSS com menor antiguidade e com um número de membros cooperadores significativo (cooperativa U) (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Correlação entre Antiguidade das CSS e o número de membros cooperadores



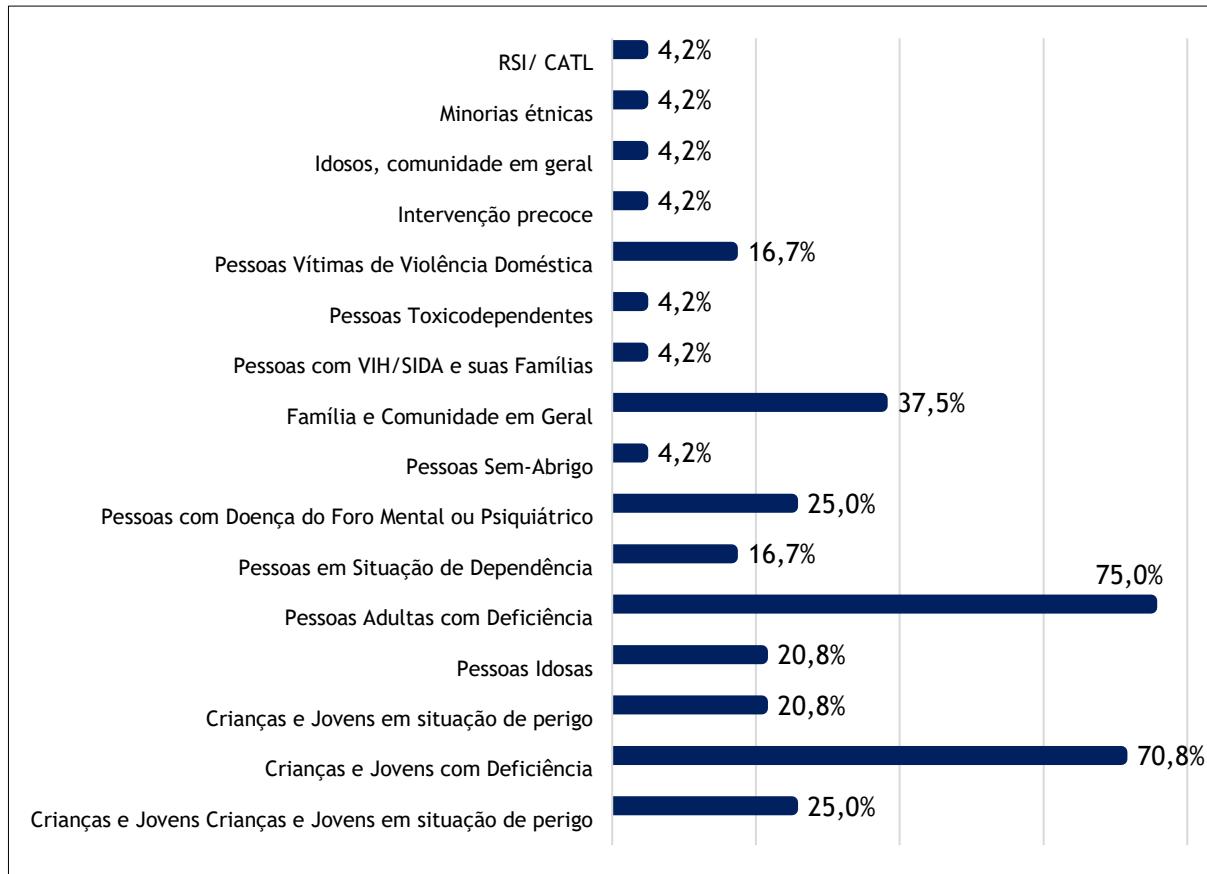
Quanto à atividade económica desenvolvida por estas CSS, segundo a classificação CAE REV 3, é notória a maior incidência nas Atividades de Apoio Social para pessoas com deficiência, s/ alojamento, que nesta amostra representam 45,8% (n=11 CSS) (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Atividade económica desenvolvida pelas CSS



Os públicos-alvo com maior expressão são: Infância e Juventude - Crianças e Jovens com Deficiência (17 CSS = 70,8%) e a População Adulta - Pessoas Adultas com deficiência (18 CSS = 75,0%) (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Públicos-Alvo



Na mesma linha de intervenção, entre um total de 61 respostas sociais/serviços proporcionados pelas 24 cooperativas respondentes, destacam-se os seguintes:

- Pessoas adultas com deficiência-Centro de Atividades da Capacitação e Inclusão- 75,0%;
- Pessoas adultas com deficiência - Lar Residencial para Pessoas com Deficiência - 50,0%;
- Infância e Juventude - Intervenção Precoce - 41,7%;
- CRI - Centro Recursos Inclusão - 37,5%.

De referir que apenas 2 CSS (8,3%), as cooperativas M e N, desenvolvem atividades que envolvem a **modalidade de alojamento**, que certamente no decorrer desta análise evidenciarão características singulares.

Em termos territoriais, o seu espaço de intervenção é essencialmente local (15 CSS - 65%), com algumas delas a intervirem a nível regional e nacional (Quadro 2).

**Quadro 2 - Espaço de Intervenção**

Zona	N.º	Percentagem
Local	15	62,5%
Regional	8	33,3%
Nacional	1	4,2%

O número médio mensal de Pessoas Apoiadas/Cientes, por cada cooperativa, apresenta uma variabilidade enorme, desde um mínimo de 0 a 4 (em 2019 e 2020, respetivamente) e 2500 a 3000 (nos mesmos períodos). No entanto, comparando os dados dos 2 anos em análise, a variação do número mensal de pessoas apoiadas, cerca de metade, manteve a sua atividade mais ou menos constante, 25% tive um aumento de clientes na ordem dos 25% e os 29%, que perdeu clientes, foi na ordem dos 9% (Quadro 3).

**Quadro 3 - Variação do número mensal de Pessoas apoiadas / Clientes**

	Variação Média
7 CSS perderam clientes - (29,2%)	- 9,0%
11 CSS mantiveram-se +/- constantes - (45,8%)	0%
6 CSS tiveram aumento de clientes - (25,0%)	+ 25,3%

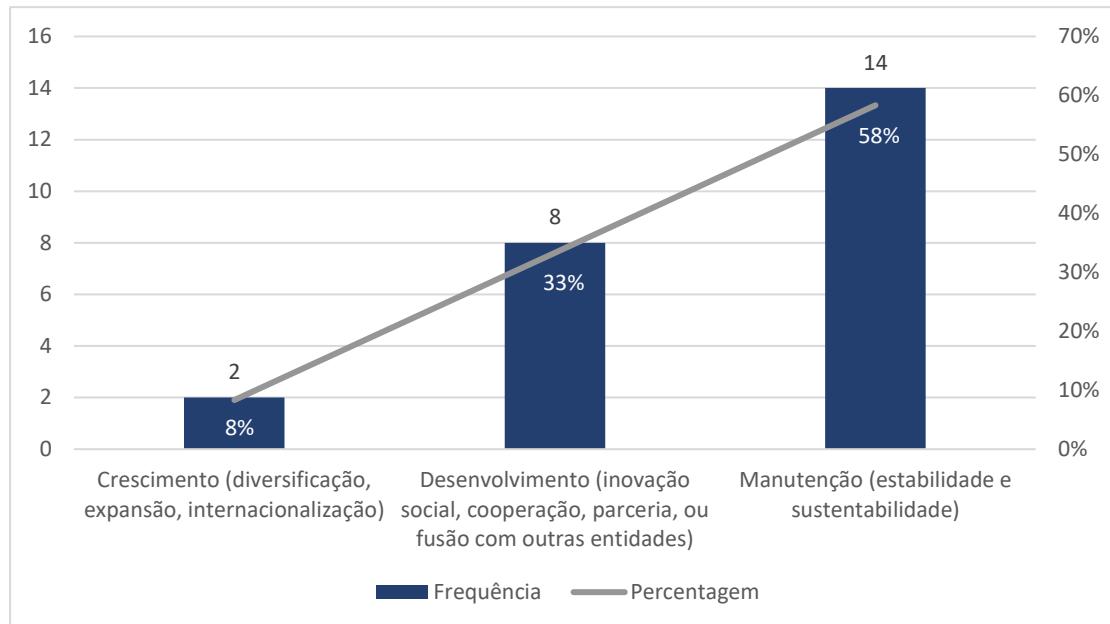
## 2. Caraterização da orientação estratégica e práticas de gestão concretas prévias à pandemia

Nesta fase do projeto, pretendeu-se conhecer a orientação estratégica da cooperativa antes do início da pandemia COVID-19 (Gráfico 7).

Verifica-se que, antes do início da pandemia COVID-19, 58% das cooperativas respondentes empregava uma “estratégia de manutenção”, procurando essencialmente assegurar a estabilidade e sustentabilidade da cooperativa. A “orientação estratégica de desenvolvimento” era utilizada em 33% das cooperativas, onde se incluíam propósitos como os de inovação social, cooperação, parceria, ou fusão com outras entidades. Merece, ainda, destaque o facto de apenas 2 cooperativas terem indicado que, antes da pandemia COVID-19, seguiam uma “estratégia de crescimento”.

A estabilidade referida por 14 cooperativas das 24 respondentes é bem visível no Gráfico 7, abaixo, quando nada fazia prever o cenário de pandemia mundial que se iniciou em março de 2020.

Gráfico 7 - Orientação estratégica da cooperativa antes da pandemia da COVID-19



Os resultados obtidos indicam que, mesmo antes do início da Pandemia COVID-19, as cooperativas assumiam, essencialmente, uma estratégia defensiva, procurando, sobretudo, assegurar a estabilidade e sustentabilidade da mesma, sem grandes ambições em termos de crescimento das respostas oferecidas. Este resultado poderá denotar alguma fragilidade nas organizações, ainda antes da Pandemia COVID-19, o que permite compreender que as suas preocupações estratégicas se concentram essencialmente na capacidade de disponibilização das respostas já desenvolvidas.

Procurou-se também apurar as intenções mais concretas da gestão da cooperativa, antes do início da pandemia COVID-19.

A grande maioria das cooperativas (75%) estava a **apostar em novas práticas de gestão e/ou alteração da estrutura**, enquanto 12 respostas indicaram, também, podendo ocorrer em simultâneo com novas práticas de gestão, **a aposta na organização e práticas de gestão já existentes** (Quadro 4).

A análise dos resultados evidencia uma preocupação por parte dos responsáveis pela cooperativa na modificação e melhoria nas práticas de gestão adotadas. Será de destacar o número de cooperativas que pretende apostar em novas práticas de gestão, manifestado por  $\frac{3}{4}$  das cooperativas respondentes. Considerando que 50% das cooperativas indica apostar na organização e práticas já existentes, tal significa que uma parte dessas considera ainda haver espaço para melhoria dentro das práticas de gestão já seguidas.

Os resultados obtidos poderão, por um lado, ser considerados positivos, pela manifestação de vontade de melhoria contínua que estava presente nas cooperativas ainda antes do início da pandemia COVID-19, em todas as situações de orientação estratégica. No entanto, por outro lado, poderão sinalizar algumas das debilidades da cooperativa, tal como sugerido na análise anterior relativa à orientação

estratégica da cooperativa, que se materializa nesta consciência tão profunda da necessidade de otimização dos processos e adoção das melhores práticas em termos de gestão.

**Quadro 4 - Orientação estratégica e Intenções de gestão antes da pandemia**

	Orientação estratégica da cooperativa antes da pandemia da COVID-19		Aposta na organização e práticas de gestão já existente		Aposta em novas práticas de gestão e/ou alteração da estrutura organizacional	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Manutenção (estabilidade e sustentabilidade)	14	58%	8	57%	9	64%
Desenvolvimento (inovação social, cooperação, parceria, ou fusão com outras entidades)	8	33%	3	37,5%	7	87,5%
Crescimento (diversificação, expansão, internacionalização)	2	8%	1	50%	2	100%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>50%</b>	<b>18</b>	<b>75%</b>

### 3. Caraterização relativa à valorização dos princípios cooperativos

As cooperativas são definidas pelo artigo 2.º, n.º 1, do Código Cooperativo (CCoop) como “pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles” (artigo 2.º, n.º 1, do CCoop).

Desta noção resulta que as cooperativas devem funcionar respeitando os “princípios cooperativos”, os quais aparecem enunciados no artigo 3.º do CCoop, que reproduz textualmente os princípios cooperativos na formulação que lhes foi dada pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em 1995, no seu Congresso de Manchester. Estes princípios são sete: adesão voluntária e livre; gestão democrática pelos membros; participação económica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade<sup>1</sup>.

Estes princípios constituem a dimensão mais relevante da identidade cooperativa. As cooperativas são organizações de natureza empresarial atípica, atipicidade esta evidenciada pela primazia do indivíduo e dos objetivos sociais sobre o capital; pela governação democrática pelos membros; pela conjugação dos interesses dos membros e com o interesse geral; pela defesa e aplicação dos valores da solidariedade e da responsabilidade; pelo reinvestimento de fundos excedentários nos objetivos

<sup>1</sup> A raiz dos Princípios Cooperativos está na experiência cooperativa de Rochdale, iniciada em 1844, na região de Manchester, tendo no seu conjunto delimitado o próprio âmbito da ACI na sua fundação, em 1895. A ACI procedeu à sua redução a um texto formal (em 1937), reformulando-o posteriormente (em 1966 e em 1995). Na reformulação de 1995, a ACI integrou os Princípios numa Identidade Cooperativa.

de desenvolvimento a longo prazo ou na prestação de serviços de interesse para os membros ou de serviços de interesse geral; pela adesão voluntária e livre; pela gestão autónoma e independente.

No ordenamento português, esta questão assume uma enorme relevância prática, dado que os princípios cooperativos são acolhidos pela Constituição da República Portuguesa (CRP). Assim, o artigo 61.º, n.º 2, da CRP dispõe que “a todos é reconhecido o direito à livre constituição de Cooperativas, desde que observados os princípios cooperativos”. Por sua vez, o artigo 82.º, n.º 4, alínea a), da CRP consagra que o subsetor cooperativo “abrange os meios de produção possuídos e geridos por regime jurídico das Cooperativas. Em consequência, os atos legislativos do legislador ordinário que desrespeitem os princípios cooperativos estarão feridos de inconstitucionalidade (artigo 277.º, n.º 1 da CRP<sup>2</sup>).

Na mesma linha, o Código Cooperativo (CCoop) dispõe que o desrespeito da cooperativa pelos princípios cooperativos, no seu funcionamento, constituirá causa de dissolução da mesma (alínea h) do n.º 1 do artigo 112.º do CCoop). Trata-se de uma causa de dissolução compulsiva por via judicial.

Cabe à Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), cooperativa de interesse público que congrega o Estado e diversas organizações da economia social, criada pelo Decreto-Lei n.º 282/2009, de 7 de outubro, no exercício das suas funções de supervisão do setor cooperativo em Portugal (artigos. 115.º a 118.º do CCoop), fiscalizar, nos termos da lei, a utilização da forma cooperativa, com respeito pelos princípios cooperativos, e normas relativas à sua constituição e funcionamento.

Para o efeito, as cooperativas estão obrigadas a remeter à CASES cópia dos atos de constituição e de alteração dos estatutos, dos relatórios anuais de gestão, dos documentos anuais de prestação de contas e do balanço social.

De entre os sete princípios cooperativos, as cooperativas foram convidadas a indicar quais os que consideram mais importantes para a sua cooperativa. No global dos 24 respondentes, os três princípios mais indicados foram o princípio do interesse pela comunidade (75%), o princípio da educação, formação e informação (63%) e o princípio da intercooperação (58%) (Quadro 5).

---

<sup>2</sup> Esta norma estabelece que «São inconstitucionais as normas que infrinjam o disposto na Constituição ou os princípios nela consignados».

Quadro 5 - Princípios cooperativos valorizados pelas cooperativas

	Frequência	Percentagem
Interesse pela comunidade	18	75%
Educação, formação e informação	15	63%
Intercooperação	14	58%
Gestão democrática pelos membros	13	54%
Autonomia e independência	9	38%
Participação económica dos membros	2	8%
Adesão voluntária e livre	1	4%

O princípio do *interesse pela comunidade* dispõe que «as Cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros». Assim, ainda que centradas nas necessidades dos seus membros, as cooperativas trabalham para conseguir o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, segundo os critérios aprovados por estes. Deste princípio decorrerá, portanto, o envolvimento das cooperativas no contexto social, cabendo aos cooperadores a escolha das políticas através das quais esse envolvimento se concretizará.

O princípio da *educação, formação e informação* estabelece que «as Cooperativas promoverão a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de modo que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas Cooperativas. Elas devem informar o grande público, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação» (art. 3.º do CCoop).

Este princípio realça a obrigação de as cooperativas, na sua atividade, assegurarem a educação e formação, quer dos seus membros, quer dos titulares dos seus órgãos eleitos, quer dos seus administradores, quer dos seus trabalhadores.

Além disso, este princípio abrange o dever de informar o público em geral, visando sensibilizá-los para a natureza e benefícios da cooperação, o que poderá fomentar novas adesões, e sobretudo adesões conscientes.

Refira-se, finalmente, que este princípio se concretiza, no Código Cooperativo, através da consagração de uma reserva obrigatória «para a educação cooperativa e a formação cultural e técnica dos cooperadores, dos trabalhadores da cooperativa e da comunidade» (art. 97.º). Esta reserva constitui uma das notas mais distintivas da empresa cooperativa relativamente às restantes formas de empresa. Cria-se um património afetado a fins sociais, do qual beneficiarão os próprios cooperadores, os trabalhadores da cooperativa e o meio social.

A constituição deste tipo de reserva, com esta finalidade, significa que a cooperativa é não só uma organização económica, mas também uma organização com finalidades sociais.

O terceiro princípio cooperativo mais referido foi o da *intercooperação*, que aparece enunciado no art. 3.º do CCoop, nos seguintes termos: “as Cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais”.

Este princípio estabelece um dever de mútua colaboração entre cooperativas, que visa a prossecução dos interesses dos cooperadores e dos interesses das próprias comunidades em que a cooperativa opera.

Subjacente a este princípio está um conceito amplo de intercooperação que abrange quer as relações entre cooperativas quer as relações entre cooperativas e outras pessoas coletivas.

Esta intercooperação pode ser formal ou informal, horizontal e vertical, representativa e intercooperação económica.

A intercooperação informal compreende um conjunto de vínculos contratuais que se traduzem numa colaboração económica ou de outro tipo, mais ou menos regular, sem perda de individualidade própria por parte das cooperativas contratantes.

Por sua vez, a intercooperação formal traduz-se na integração das cooperativas em estruturas de grau superior ou na associação de cooperativas entre si ou com outras pessoas coletivas, da qual pode resultar a criação de uma outra pessoa coletiva de natureza cooperativa ou diversa.

A intercooperação horizontal corresponde à intercooperação entre cooperativas do mesmo ou de diferentes ramos, ou entre cooperativas e outras pessoas coletivas.

A intercooperação vertical, também chamada intercooperação por via da integração, compreende os grupos cooperativos e as cooperativas de segundo grau.

Saliente-se que, nestes casos de intercooperação por via da integração (cooperativas de segundo grau ou de grau superior) ou por via da associação da cooperativa com outras pessoas coletivas, visar-se-á, tal como se refere no art. 3.º do CCoop, aumentar a eficácia no modo como a cooperativa serve os seus membros, pelo que o escopo mutualístico constitui o fundamento último destes processos.

A intercooperação representativa ou sociopolítica assenta na associação de cooperativas com fins e problemas comuns em estruturas de colaboração (uniões, federações e confederações) a fim de lhes dar visibilidade externa e defender os seus interesses nas instituições e fóruns representativos. Por sua vez, a intercooperação económica reporta-se a processos de vinculação empresarial, abrangendo uma variedade de modelos, desde as cooperativas de segundo grau, aos grupos cooperativos, consórcios, processos de fusão, entre outros.

# ÁREA DA INTERVENÇÃO

---

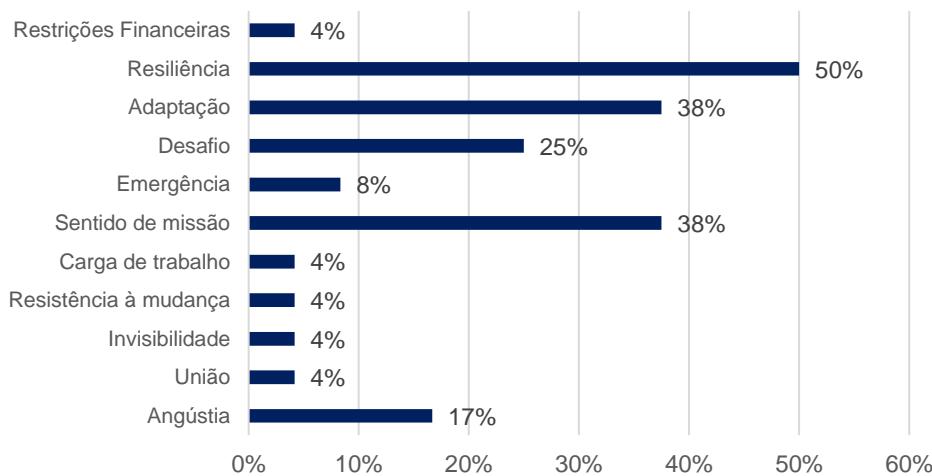
## 1. ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS DE INTERVENÇÃO

### 1.1. Perceções do contexto pandémico

Os tempos de pandemia apresentaram às cooperativas, particularmente no que respeita à intervenção e contacto com os seus públicos-alvo, uma diversidade de obstáculos e uma consequente necessidade de (re)posicionamentos diversos ao nível da sua intervenção. Estes obstáculos ganham particular relevância quando falamos de um contexto de profunda novidade e desconhecimento. Assim, importou auscultar as cooperativas no sentido de compreender quais as suas percepções sobre estes tempos novos e desconhecidos, aferindo assim dos sentimentos gerados por este período nas cooperativas e nos seus profissionais.

Quando questionadas sobre as palavras/expressões que associam ao período de pandemia, 50% das cooperativas inquiridas consideraram que estes foram tempos que exigiram dos seus profissionais uma atitude de forte **resiliência**. Esta atitude resiliente materializou-se, de acordo com 37,5% das inquiridas, numa necessidade generalizada de **adaptação**, enfatizando o seu **sentido de missão** (37,5%). A seleção das palavras/expressões - resiliência, adaptação e sentido de missão- mostra que a necessidade de uma resposta imediata aos desafios apresentados conduziu a uma atitude de maior proatividade na atuação. Mais do que a missão das próprias cooperativas e de cada um dos profissionais de intervenção social, as Organizações assumiram este período como uma espécie de designio, como um sentido de missão coletiva, pela necessidade de apoiar as pessoas mais vulneráveis, de uma forma imediata, atuando num contexto de intervenção novo e diferenciado. Mais do que em qualquer outro período, este tempo perfeitamente imprevisível e excepcional levou a que o sentido de missão alavancasse e potenciasse a sua resiliência e capacidade de adaptação (Gráfico 8).

**Gráfico 8 - Perceções das cooperativas relativamente aos tempos de pandemia**



## 1.2. Atividades e funcionamento: alterações provocadas pela pandemia

É sabido que o contexto pandémico provocou alterações ao funcionamento de Organizações nos mais diversos setores de atividade. As Organizações do setor da Economia Social, onde se encontram as CSS, para além de não serem uma exceção, vivenciaram esta necessidade de alteração dos modelos de funcionamento de forma muito evidente, considerando o tipo de atividades desenvolvidas e o contacto direto e presencial que estas pressupõem com os públicos-alvo. Assim, foi intuito neste questionário aferir das alterações provocadas ao nível do funcionamento e das atividades das CSS, compreendendo de que forma estas Organizações se posicionaram e atuaram neste período e quais as alterações implementadas. Importou aqui perceber de que forma as CSS se posicionaram face às limitações e contingências deste período pandémico e de que forma responderam às necessidades dos seus públicos, sejam as intrínsecas às próprias respostas sociais, sejam as surgidas em virtude da pandemia.

De uma forma geral, constata-se que houve uma redução moderada da atividade em relação a todos os tipos de público-alvo em que operam estas CSS.

Considerando, e de acordo com a caracterização das cooperativas respondentes ao questionário, que, na sua maioria,<sup>3</sup> estas Organizações desenvolvem atividade junto de pessoas com deficiência (infância e juventude e pessoas adultas), naturalmente foram as atividades destinadas a estes públicos as que foram identificadas como as que sofreram uma maior redução (Gráfico 9).

Assim, e em jeito de compilação, verifica-se que, na área da Infância e Juventude com Deficiência, 33,3% viram a sua atividade moderadamente reduzida e 16,7% drasticamente reduzida. Já no que respeita às atividades destinadas a pessoas adultas com deficiência, 33,3% reduziram moderadamente, 25% reduziram drasticamente e 12,5% suspenderam totalmente (Gráfico 9).

Considerando a natureza e importância dos serviços promovidos por estas cooperativas na resposta a necessidades sociais prementes, objetivou-se compreender de que forma o contexto pandémico condicionou a prestação destes serviços, ficando, em caso de suspensão efetiva, os seus públicos privados dos mesmos. Assim, verifica-se que, não obstante a redução da sua atividade, e ainda que em ritmos diferenciados (entre moderada a drástica), não houve uma tendência de suspensão integral (Gráfico 9).

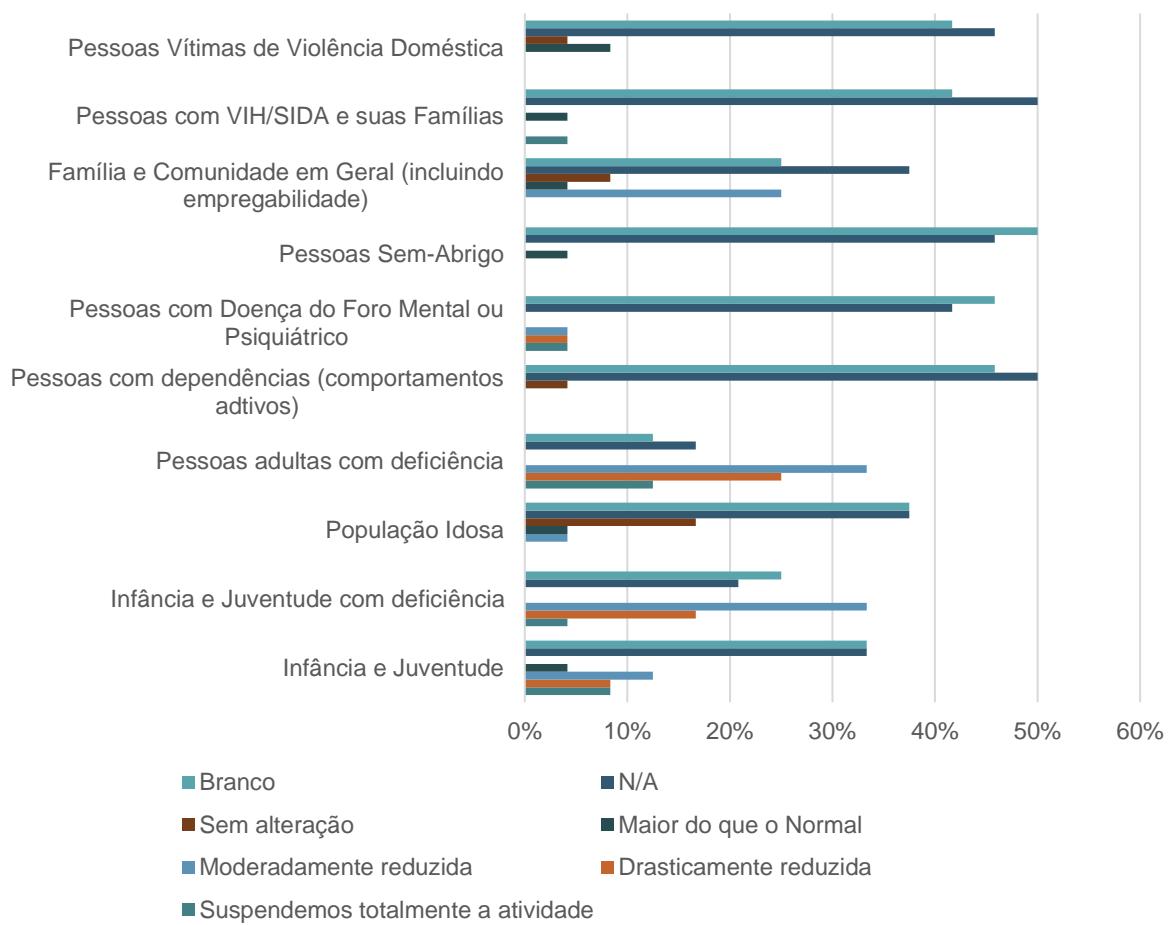
Da totalidade das 61 respostas sociais/serviços prestados pelas 24 cooperativas respondentes, apenas 8 foram suspensas totalmente (Gráfico 9).

---

<sup>3</sup> Entre um total de 61 respostas sociais/serviços proporcionados pelas 24 Cooperativas respondentes, destacam-se os seguintes:

- Pessoas adultas com deficiência-Centro de Atividades da Capacitação e Inclusão- 75,0%;
- Pessoas adultas com deficiência - Lar Residencial para Pessoas com Deficiência - 50,0%;
- Infância e Juventude - Intervenção Precoce - 41,7%;
- CRI - Centro Recursos Inclusão - 37,5%.

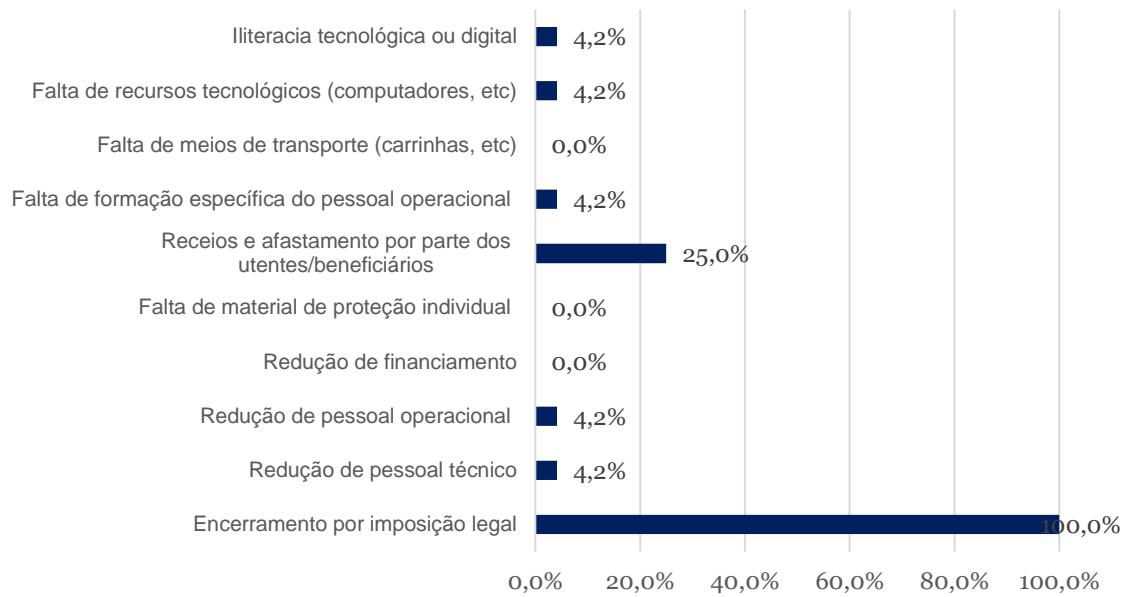
**Gráfico 9 - Alterações ocorridas no volume de atividade da cooperativa em relação a cada um dos públicos em que opera, durante a pandemia COVID-19**



Ainda que a suspensão integral não tenha sido uma tendência generalizada entre as CSS respondentes, a redução do seu volume de atividade aconteceu de forma diferenciada. Assim, importou compreender as razões que levaram a essa redução ou, nos casos em que se verificou, a suspensão total das atividades.

A análise dos dados resultantes das respostas ao questionário permite verificar que a redução e/ou suspensão de atividades e serviços das cooperativas se ficou a dever exclusivamente a imposições legais, sendo que em apenas 25% tal resultou de receios e afastamento por parte dos utentes/beneficiários (Gráfico 10). Desta situação é possível aferir que estas alterações no volume de atividade se deveram, essencialmente, a uma imposição externa (legal) e não tendencialmente por receios e afastamento dos seus beneficiários.

**Gráfico 10 - Razões que motivaram a redução ou suspensão do volume de atividade da cooperativa**



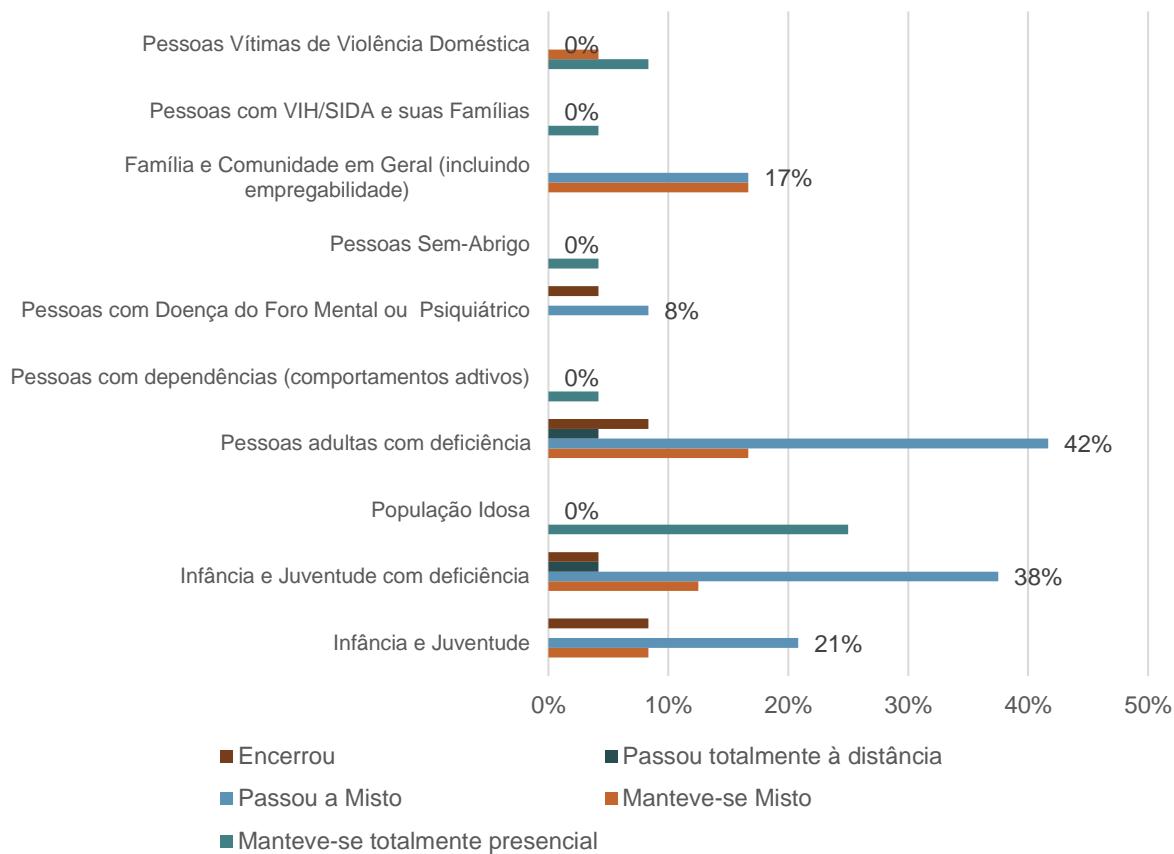
Diante do isolamento e distanciamento social decorrentes da pandemia, as CSS foram forçadas a adaptar, ajustar e, em muitos casos, reformular as suas atividades, no que respeita aos tempos, metodologias e modelos de funcionamento.

Assim, e diante todos os condicionalismos que o contexto pandémico impôs, as cooperativas inquiridas tendencialmente privilegiaram um modelo misto de funcionamento, combinando o presencial com o funcionamento à distância (Gráfico 11).

Da totalidade das respostas/serviços providenciados, 20,8% das dirigidas à infância e juventude e 37,5% das atividades para infância e juventude com deficiência passou a um modelo misto de funcionamento. Em igual sentido, 41,7% das atividades com pessoas adultas com deficiência, adotou também um modelo misto presencial/à distância (Gráfico 11).

Em sentido contrário, a totalidade das atividades dirigidas à população idosa manteve-se num regime presencial de funcionamento. Uma análise mais fina poderá explicar este facto por diversas ordens de razão. Se, por um lado, a população idosa é digitalmente mais iletrada, por outro lado importa olhar para as características e especificidades das respostas associadas a este público que, em grande medida inviabilizam a sua conversão num formato à distância e/ou misto. Pense-se, por exemplo, nos serviços de apoio à higiene pessoal e habitacional, cuidados de saúde, combate ao isolamento social, etc. No limite, as respostas sociais que incluem modalidade de alojamento (8,3%) apresentam características muito particulares e que, naturalmente, não se coadunam com alterações ao regime presencial de funcionamento.

**Gráfico 11 - Alterações ocorridas quanto à modalidade de funcionamento (presencial e/ou a distância) em relação a cada um dos públicos em que opera, durante a pandemia COVID-19**



Seria expectável que a pandemia COVID-19 obrigasse as Organizações da Economia Social a implementarem alterações no funcionamento e atividades, em resultado das medidas de emergência sanitária por um lado e por força das (novas) necessidades das pessoas para quem trabalham por outro lado. Assim, através do questionário pretendeu-se perceber se essas alterações ocorreram a um nível macro, nomeadamente através do reforço e/ou criação de novos serviços ou a um nível mais operacional, na alteração de tarefas e procedimentos quotidianos.

Assim, em 62,5% das CSS respondentes não foram criados novos serviços. A necessidade de reforçar serviços existentes durante a pandemia não aconteceu em todas as cooperativas, sendo que 50% reforçaram os seus serviços e 50% não o fizeram (Gráfico 12).

Verifica-se que as alterações ocorreram a um nível mais operacional e quotidiano, e por forma a ilustrar isto mesmo, 79,2% das cooperativas tiveram a necessidade de alterar, por exemplo, os seus horários de atendimento. No mesmo sentido, a quase totalidade das cooperativas respondentes (95,8%) viu-se na necessidade de cancelar/adiar projetos, em resultado da pandemia (Gráfico 12).

A necessidade de concentração e priorização de esforços no combate à pandemia, e pelo nível de desconhecimento sobre a mesma, levou a que estas Organizações investissem em recursos na (in)formação dos diversos atores. Uma larga maioria das cooperativas inquiridas, durante o ano de 2020, realizou campanhas de informação, sendo que 79,2% recorreu a meios/documentos físicos e 75% recorreu a meios digitais (mails, website, redes sociais, etc.). Esta situação decorreu da premência em desenvolver planos de contingência global para a estratégia a adotar em virtude da pandemia COVID-19, facto corroborado por 95,8% das cooperativas inquiridas no âmbito deste estudo (Gráfico 12).

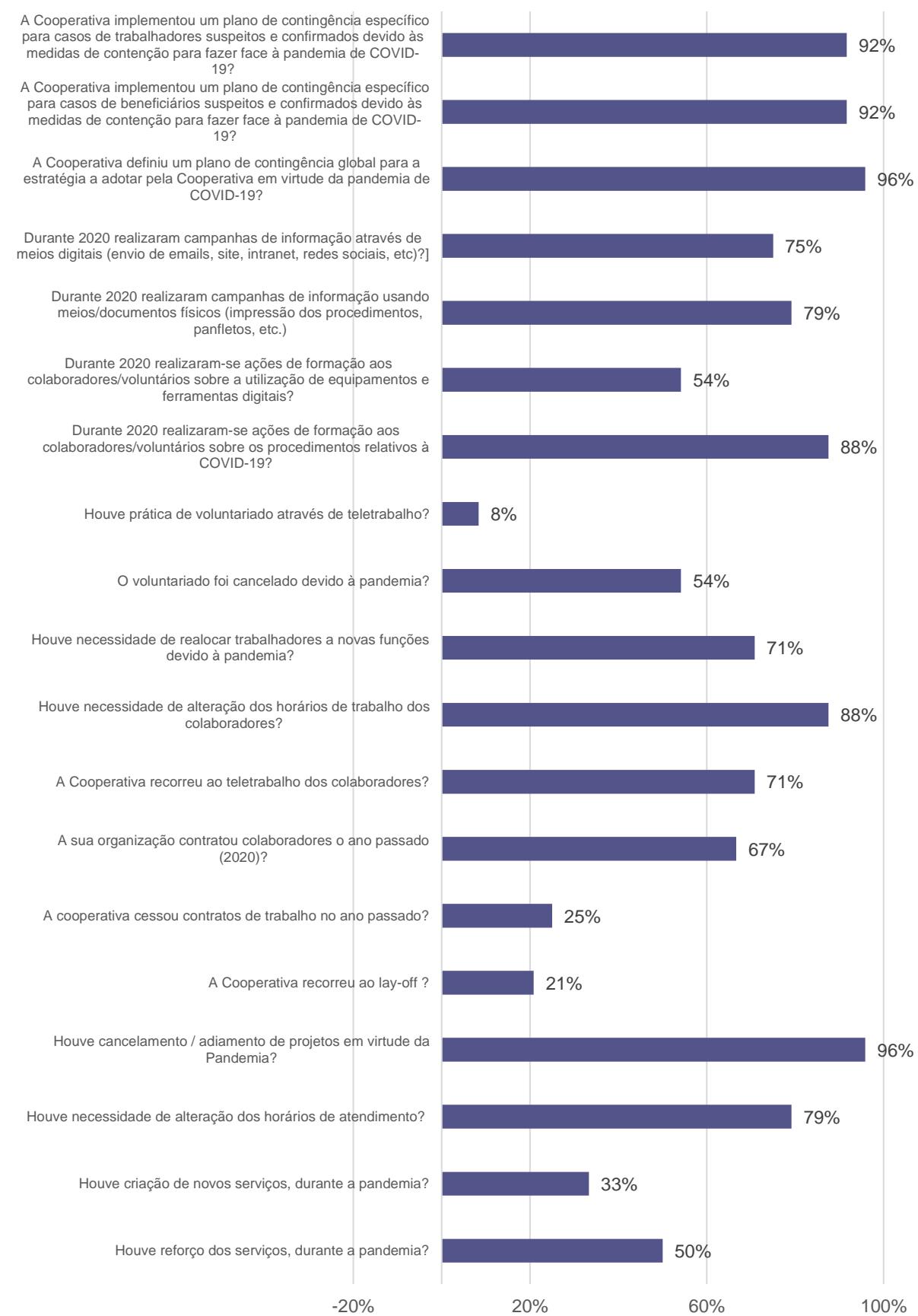
A prestação de serviços das cooperativas foi, naturalmente, impactada pela pandemia COVID-19. Neste sentido, o questionário objetivou aferir do grau de influência que o contexto pandémico teve em 3 domínios: número de beneficiários, volume de serviços providenciados por dia e variedade de programas (produtos/serviços) disponibilizados (Gráfico 13).

O número de beneficiários abrangidos pelos serviços manteve-se em 50% das Cooperativas e diminuiu ligeira ou significativamente em 37,5% (Gráfico 13).

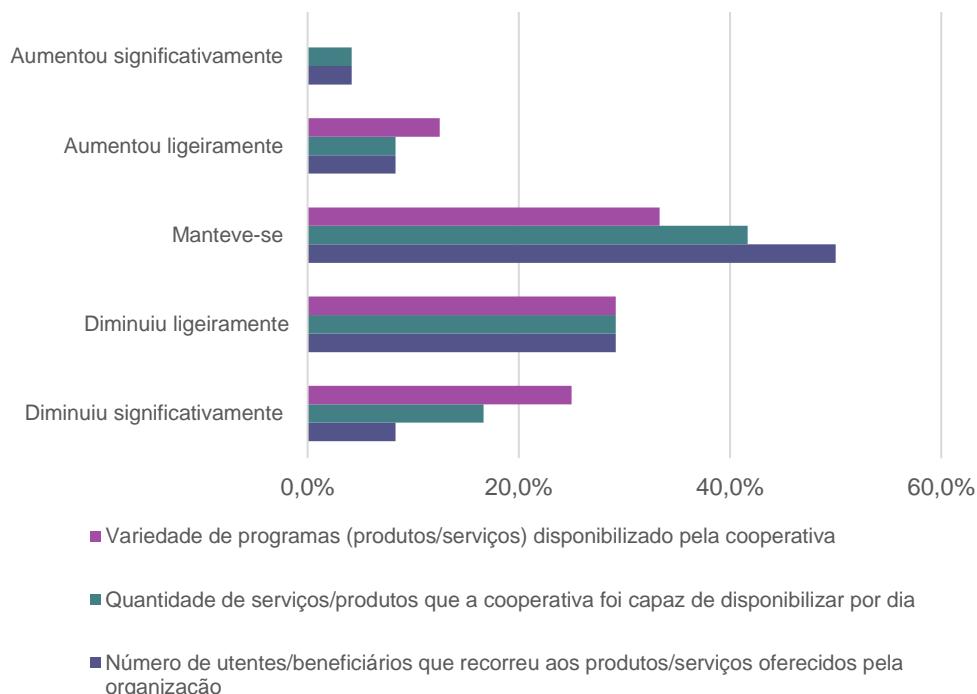
Quanto à quantidade de serviços prestados por dia, em 45,9% das cooperativas esta diminuiu (ligeiramente ou significativamente) e para 41,7% manteve-se a quantidade de serviços/dia, face ao período pré-pandemia (Gráfico 13).

Seguindo a mesma tendência, 54,2% das cooperativas respondentes diminuiu a variedade de programas disponibilizados (Gráfico 13).

**Gráfico 12 - Alterações no funcionamento e atividades das cooperativas**



**Gráfico 13 - Impacto na prestação de serviços da cooperativa, na sequência da pandemia COVID-19**



Com o decorrer da pandemia, o impacto no funcionamento das cooperativas fez-se sentir de forma gradual, em consonância com a evolução do próprio fenómeno. Aos momentos de oscilação entre agravamentos e alívios e ao maior conhecimento que se foi adquirindo sobre o fenómeno pandémico foram correspondendo ajustamentos e medidas de adaptação das Organizações (Gráfico 14).

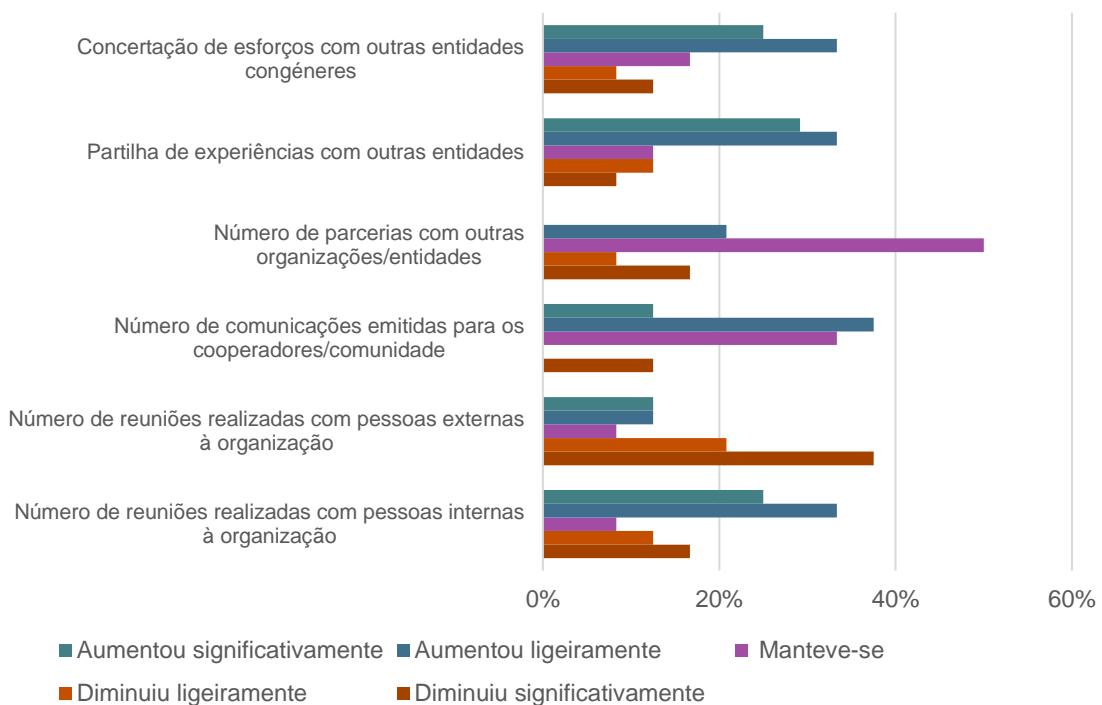
Os dados deste estudo permitem verificar que 37,5% das cooperativas diminuíram significativamente as reuniões com pessoas externas às Organizações e, em sentido contrário, a maioria (58,3%) aumentou (entre ligeiramente a significativamente) o número de reuniões com pessoas internas às próprias entidades (Gráfico 14).

Estes dados permitem aferir do fechamento das Organizações ao exterior, em resultado da redução obrigatória dos contactos presenciais, bem como na concentração de esforços para responder aos desafios internos impostos pelo contexto pandémico. E este facto é comprovado pelo aumento do número de reuniões internas, considerando a evolução da pandemia e da necessidade de responder de forma imediata aos desafios que se iam apresentando. No mesmo sentido, para 50% das respondentes, o estabelecimento de

parcerias com outras Organizações/entidades manteve-se em número igual ao contexto pré-pandemia, não se verificando alterações significativas (Gráfico 14).

O contacto com Organizações/entidades externas não cessou, mas reforçou-se ao nível da partilha de experiências relativas ao contexto pandémico e às medidas adotadas pelas Organizações congéneres e/ou pelo setor social e solidário: 62,5% das cooperativas respondentes aumentaram (entre leveira a significativamente) esta partilha de experiências com Organizações/entidades externas. Estes dados são corroborados pela concertação de esforços com outras entidades congéneres que para 58,3% aumentou durante os tempos de pandemia (Gráfico 14).

**Gráfico 14 - Impacto quanto ao modo de funcionamento da cooperativa, com o decorrer da pandemia**



### 1.3. Impactos nos públicos-alvo

De acordo com a EAPN Portugal “O mundo está a debater-se com uma pandemia que tem sérias consequências económicas e sociais. Acreditamos que será travada, que será encontrada uma vacina,

*mas os impactos económicos e sociais vão demorar muito mais tempo a serem solucionados e os mais vulneráveis estão muito mais expostos.”<sup>4</sup>*

A crise pandémica afetou assimetricamente toda a população portuguesa, sendo que, por diversas ordens de razão, não sendo este o fórum para as explorar, os mais vulneráveis foram impactados de forma mais substancial e evidente.

Este estudo permite aferir algumas das consequências e transformações provocadas pela crise pandémica naqueles que são os beneficiários centrais das atividades e serviços das CSS.

De entre os beneficiários das CSS, e através de uma análise preliminar e transversal, torna-se evidente que, de uma forma geral, todos os públicos-alvo foram afetados pela pandemia COVID-19, ainda que em escalas diferenciadas (Gráfico 15).

Assim, verifica-se que 58,3% das cooperativas identificam as famílias como o grupo que mais foi afetado pela pandemia (“bastante”: 37,5% e “fortemente”: 20,8%). Considerando que o grupo “Famílias” se apresenta como lato e incluindo em si mesmo vários dos outros públicos-alvo apresentados, importa analisar de forma desagregada os dados relativos aos restantes grupos de beneficiários (Gráfico 15).

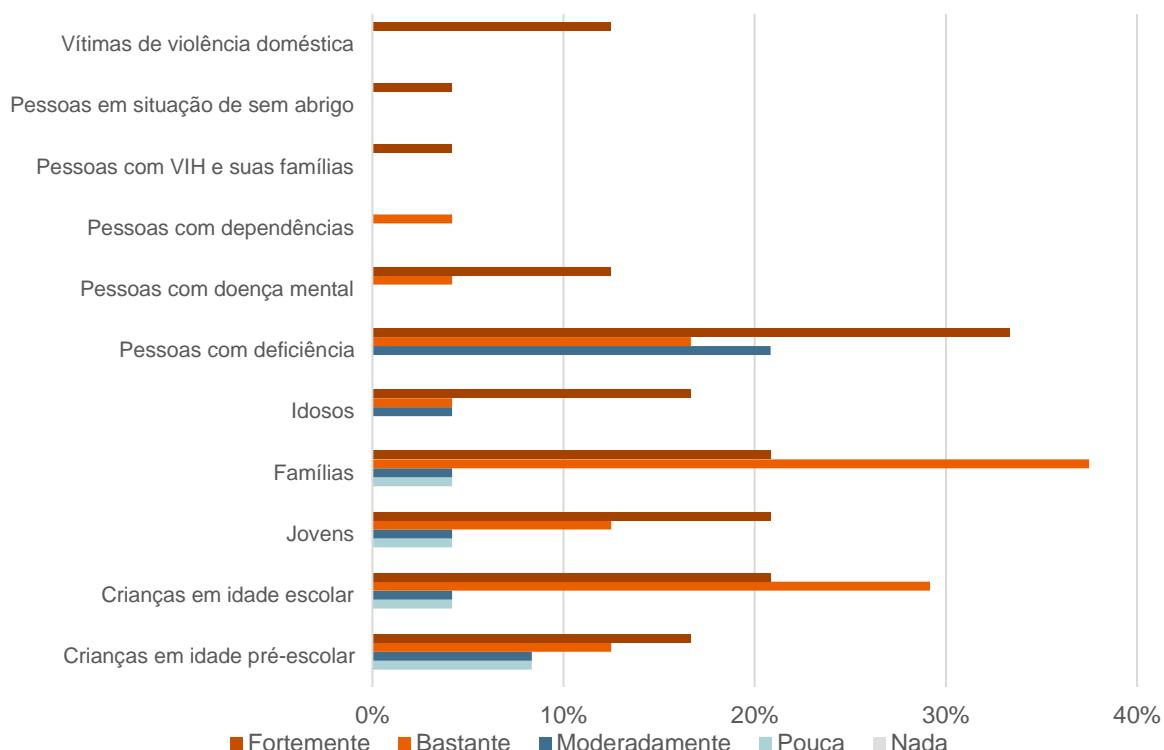
Assim, as pessoas com deficiência são identificadas como o grupo que mais foi afetado pela crise pandémica, sendo que 33,3% das respondentes considerou que estas pessoas foram “fortemente” afetadas pela pandemia COVID-19. Se aqui acrescentarmos os que consideram que as pessoas com deficiência foram “moderadamente” ou “bastante” afetadas, verifica-se que perfaz 70,8% de impacto (Gráfico 15).

Também as crianças em idade pré-escolar foram afetadas pela pandemia, sendo que 50% das inquiridas considera que foi bastante ou fortemente afetada (Gráfico 15).

---

<sup>4</sup> “As implicações sociais do coronavírus em Portugal: a posição da EAPN Portugal”, março de 2020.

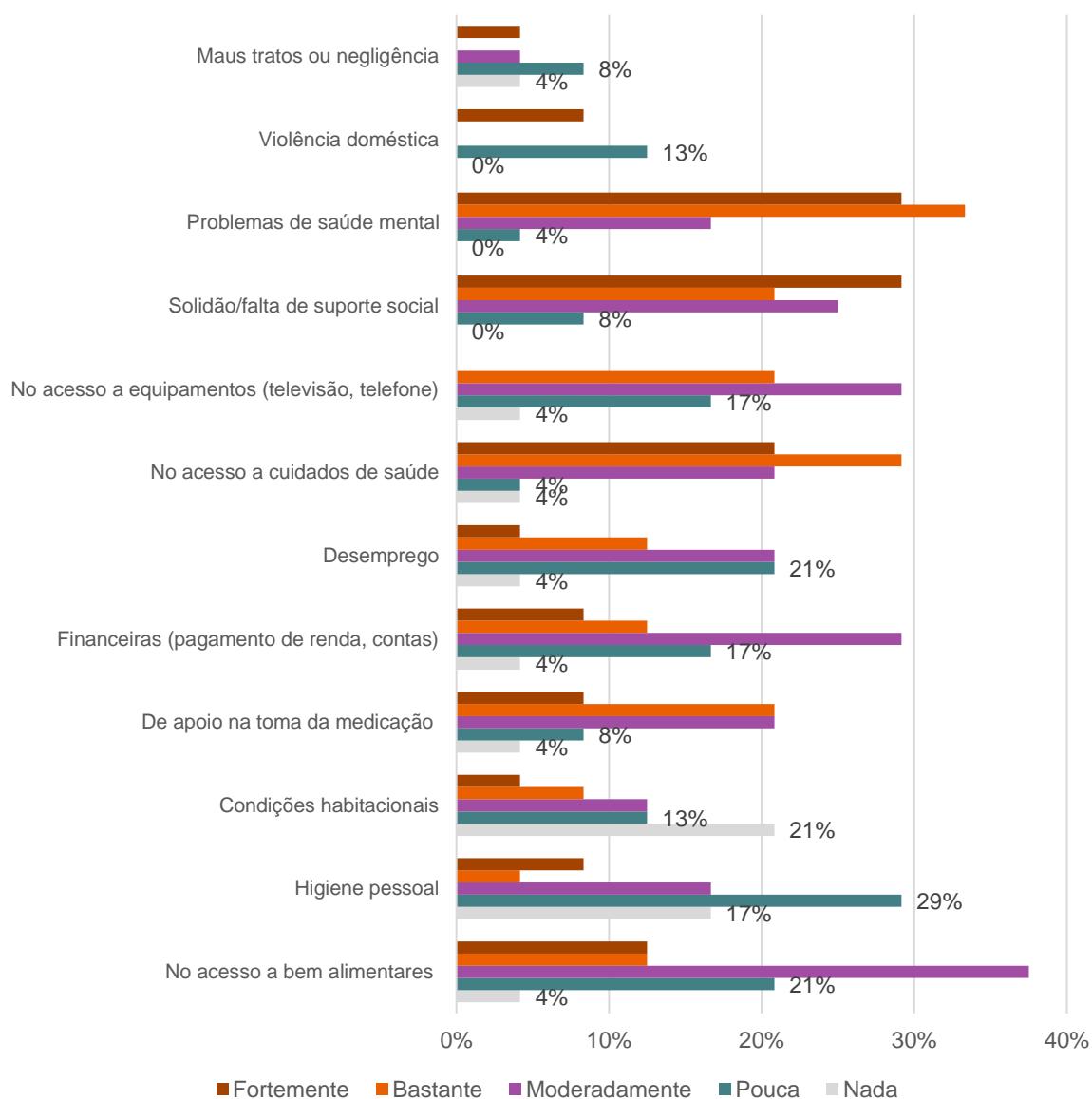
**Gráfico 15 - Nível de impacto da pandemia COVID-19 nos beneficiários/ clientes da cooperativa**



Considerando as especificidades que configuram particular vulnerabilidade aos públicos-alvo das CSS, os impactos da pandemia foram acompanhados de novas e/ou reforçadas necessidades. Assim, no seu todo, é possível elencar as principais necessidades surgidas ou reforçadas, em consequência da pandemia COVID-19 (Gráfico 16). A saber:

- Acesso a cuidados de saúde - 50% (Bastante e Fortemente),
- Solidão/falta de suporte social - 50% (Bastante e Fortemente),
- Problemas de saúde mental - 61,5% (Bastante e Fortemente).

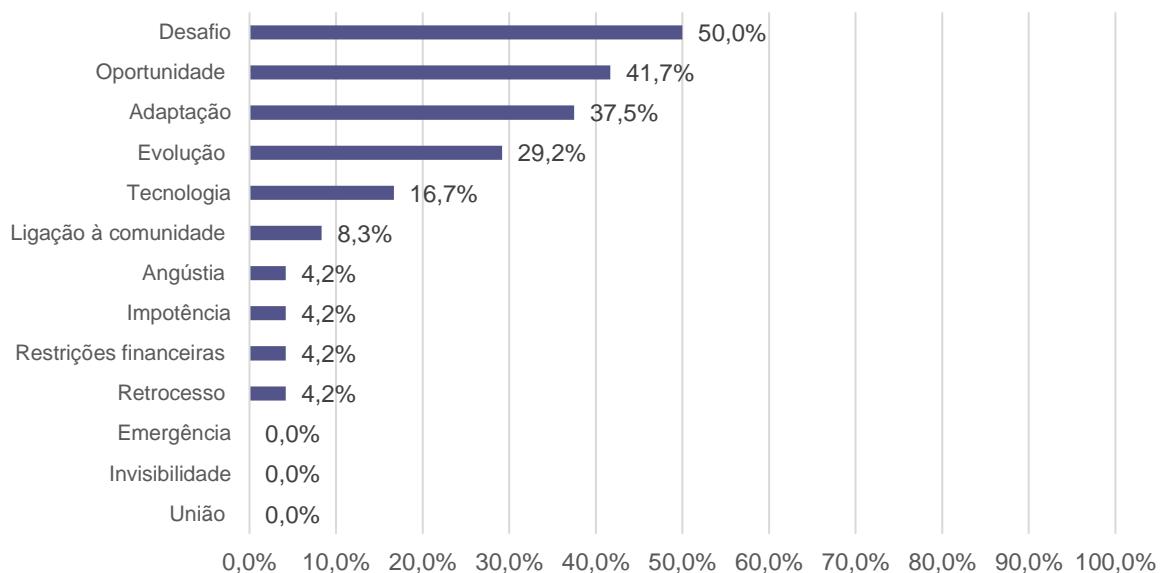
**Gráfico 16 - Necessidades dos utentes/beneficiários que surgiram ou se reforçaram por consequência da pandemia COVID-19**



#### 1.4. O Futuro da Intervenção pós-pandemia

Metade (50%) das CSS inquiridas perspetiva o futuro pós-pandemia como um desafio (50%), considerando as necessidades e consequências ainda desconhecidas advindas deste período. Simultaneamente, 41,7% considera que o futuro pós-pandemia será também um tempo de oportunidade e de contínua adaptação (37,5%).

**Gráfico 17 - Perceções das cooperativas relativamente aos tempos após a pandemia**

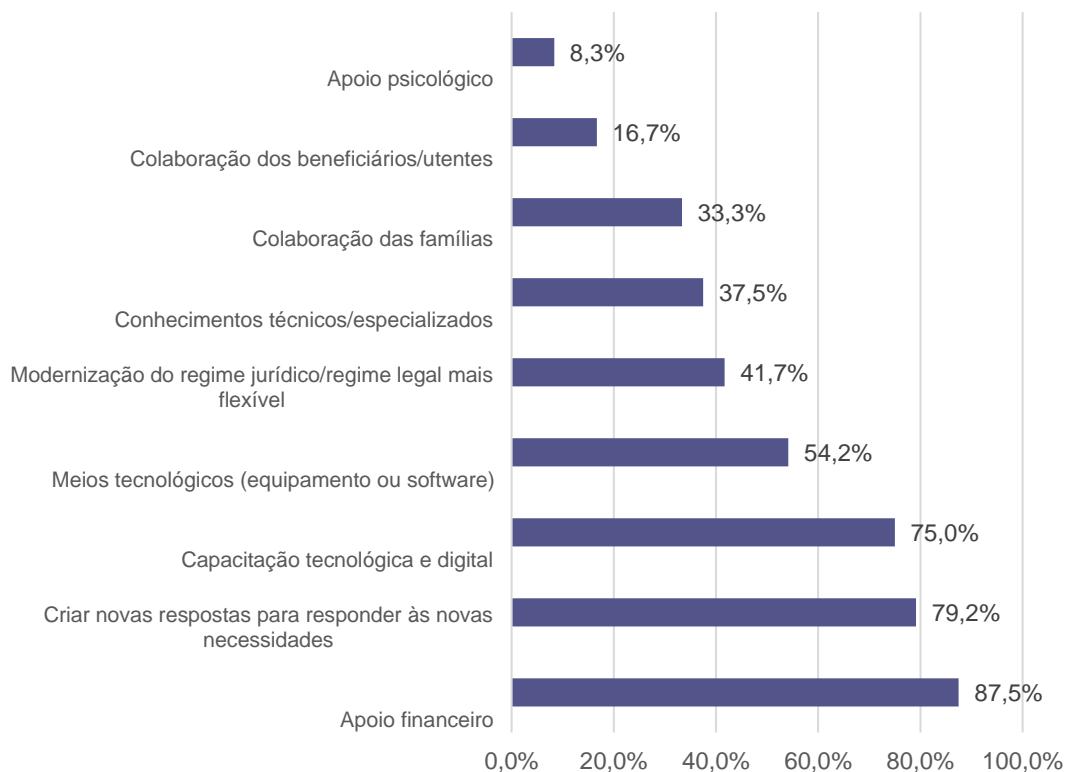


Por forma a fazer face aos desafios do futuro, e considerando aqueles que foram os principais impactos da pandemia nos públicos-alvo e no próprio funcionamento das Organizações, as CSS, e em perfeita consonância com a forma como perspetivam esse tempo, identificam como necessidades prioritárias:

- Apoio financeiro (87,5%);
- Criação de respostas para responder às novas necessidades (79,2%);
- Capacitação tecnológica e digital (75%).

Estes dados permitem identificar a possibilidade de surgimento de um novo modelo de intervenção social, por forma a responder eficazmente às novas/diferentes necessidades decorrentes da pandemia, e que assente em formas e procedimentos de trabalho mais digitais e/ou híbridas. Ao mesmo tempo, prepara os quadros das Organizações para eventuais acontecimentos similares no futuro. Contudo, a operacionalização de novas respostas está condicionada pela necessidade de um apoio financeiro específico reforçado.

**Gráfico 18 - Necessidades da cooperativa para poder fazer mais e melhor o seu trabalho junto dos seus beneficiários/utentes**



As Organizações da Economia Social são, e sempre foram, o braço direito do Estado na operacionalização do Estado Social. Neste sentido, e considerando os desafios pós-pandemia, as CSS têm expectativas em relação ao Estado e à forma como esta “parceria” funcionará daqui em diante. Assim, 50% das cooperativas inquiridas esperam que o Estado possa flexibilizar os Acordos de Cooperação existentes com o Instituto de Segurança Social, IP.

Ao mesmo tempo, e tendo em conta o desconhecido que foi a pandemia e o ainda mais desconhecido que serão as consequências desta crise sanitária, as CSS necessitam conhecer, mais e melhor, os seus efeitos. Por esta razão, 45,8% espera que o Estado promova estudos sobre os efeitos COVID-19 e futuro pós-pandémico. Só traçando um retrato real e fidedigno da (nova) realidade social, é possível medir os impactos da pandemia e agir eficazmente sobre os mesmos (Gráfico 19).

Por fim, numa dimensão de macro análise, 37,5% espera o desenvolvimento de políticas públicas que combatam e eliminem as desigualdades sociais que esta crise pandémica veio originar e/ou reforçar (Gráfico 19).

**Gráfico 19 - Expectativas das cooperativas face ao Estado, pós-pandemia**



## 2. CONCLUSÕES SOBRE OS PRINCIPAIS IMPACTOS NA INTERVENÇÃO

Da análise apresentada com base nos dados extraídos do inquérito por questionário realizado, e no que respeita à dimensão da intervenção das CSS, conclui-se o seguinte:

1. O período de pandemia foi percecionado como um tempo de resiliência e adaptação permanentes, em que o sentido de missão destas Organizações foi potenciado. Não obstante, o futuro pós-pandémico é encarado como de desafios e de adaptação aos mesmos, mas simultaneamente como uma oportunidade.

2. A pandemia influiu consideravelmente na prestação dos serviços disponibilizados pelas CSS, nomeadamente na sua (in)capacidade de responder/prestar diariamente o mesmo número de serviços pré-pandemia e na capacidade de providenciar a mesma variedade de programas.
3. Ainda que a maioria da atividade se tenha mantido em funcionamento, houve uma redução generalizada do trabalho de intervenção social neste período, com especial incidência nas respostas sociais de apoio à pessoa com deficiência (infância, juventude e pessoas adultas com deficiência), tendo-se esta verificado por imposições legais.
4. Diante de todos os condicionalismos que o contexto pandémico impôs, as cooperativas tendencialmente privilegiaram um modelo misto de funcionamento, combinando o presencial com o à distância.
5. As alterações ao funcionamento destas Organizações centraram-se, de forma mais significativa, em tarefas quotidianas, como mudanças nos horários de atendimento, do que na intervenção social direta com os seus públicos-alvo.
6. O contexto pandémico levou a um “fechamento” das Organizações ao exterior, nomeadamente pela redução do número de reuniões com entidades externas e pela suspensão de novas parcerias/protocolos com outras entidades. Contudo, houve uma tendência de partilha de experiência com outras entidades, nomeadamente no que respeita às respostas aos desafios da pandemia, numa lógica de concertação de esforços.
7. De entre os beneficiários das CSS, e através de uma análise preliminar e transversal, torna-se evidente que, de uma forma geral, todos os públicos-alvo foram afetados pela pandemia COVID-19, ainda que em escalas diferenciadas. As famílias, no seu sentido mais lato, são identificadas como o grupo mais impactado pela pandemia, sendo que as pessoas com deficiência, e até pelas características de intervenção das cooperativas inquiridas, surgem como o subgrupo que mais sentiu os seus efeitos.
8. No futuro pós-pandemia, a prioridade passará pela criação de respostas que enfrentem as novas necessidades decorrentes da pandemia. Para tal, deverão ser mobilizados, mais e mais robustos apoios financeiros, bem como uma aposta na capacitação tecnológica e digital.
9. A flexibilização dos Acordos de Cooperação, a promoção de estudos sobre os impactos da pandemia, bem como a aposta em políticas públicas que reduzam as desigualdades sociais são as expectativas das CSS em relação ao Estado, e por forma a desenvolver uma intervenção social mais eficaz, relevante e coerente face à nova realidade social.

# ÁREA DA GESTÃO / GESTÃO FINANCEIRA

---

## 1. ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS DE GESTÃO / GESTÃO FINANCEIRA

Do ponto de vista económico-financeiro, estabelecemos uma análise individual e comparada entre Rendimentos e Gastos, em 2019 e 2020, complementando com a análise de diversos fatores considerados de maior impacto no volume de atividade financeira das CSS em estudo.

### 1.1. Caraterização dos recursos financeiros

#### *Volume de atividade financeira / Rendimentos*

Na análise efetuada, na ótica dos Rendimentos, existe uma grande disparidade no volume de atividade financeira das CSS da amostra, variando entre 98 K€5 e 4922 K€ em 2019 e 36 K€ e 4947K€ em 2020.

De salientar que 2 das CSS (8,3%) não responderam a nenhuma das questões que se prendem com os recursos financeiros. De notar que 1 delas é recém-constituída, facto que poderá justificar a falta de elementos.

As variações ocorridas entre os 2 anos são muito díspares e importantes:

- Existem 17 CSS (70,8%) com desvios negativos (desde -0,3% até - 63,3%);
- Existem 5 CSS (20,8%) com desvios positivos (desde + 0,5% até + 19,0%).

No cômputo geral houve uma diminuição de - 2,2% no volume de atividade destas instituições.

No que se refere às CSS com maior diminuição de volume de atividade, apresentam-se as cooperativas J e T, que pelas áreas de intervenção deverão ter estado encerradas, ou com redução substancial do valor de comparticipação por parte dos utentes/clientes.

A Coop M é a que apresenta um aumento nesta rúbrica mais relevante (+19,0%). Chama-se à atenção para o facto desta CSS ter modalidade de alojamento, logo não encerrou, e poderá ter mantido as comparticipações dos utentes, mas também ter conseguido reforçar os financiamentos de terceiros, por reforço de solidariedade suscitado nesta época de crise.

### ***Volume de atividade financeira / Gastos***

Enquanto em termos de Rendimentos se assistiu a uma variação entre 2019 e 2020 na ordem dos - 2,2%, em relação à rubrica de Gastos esta variação situou-se nos -1,8%. Desta forma, apesar de se verificar ter havido uma tentativa de equilibrar os gastos, a redução tornou-se insuficiente para compensar o decréscimo de Rendimentos (Quadro 6).

Numa análise mais fina, pudemos constatar que:

- 14 CSS (58,3%) apresentaram desvios negativos (entre - 0,1% e - 43,3%);
- 8 CSS (33,3%) apresentaram desvios positivos (entre + 0,3% e + 19,4%);
- 2 CSS (8,3%) não responderam.

Os casos mais extremos, quer negativa, quer positivamente, são coincidentes com variações similares em termos de rendimentos, isto é, a Coop J com - 43,3% e a Coop M com + 19,4%.

Comparando ainda, em cada ano, as variações ocorridas entre Rendimentos e Gastos, concluímos o seguinte:

Em 2019, os Rendimentos superaram os Gastos em + 1,4%, no entanto:

- 6 CSS (25%) apresentam Gastos superiores aos Rendimentos;
- 16 CSS (66,7%) tinham Rendimentos superiores aos Gastos;
- Caso particular da Coop T que já apresentava gastos superiores a Rendimentos na ordem dos 166,1%;
- Coop J tinha os Gastos e os Rendimentos equilibrados.

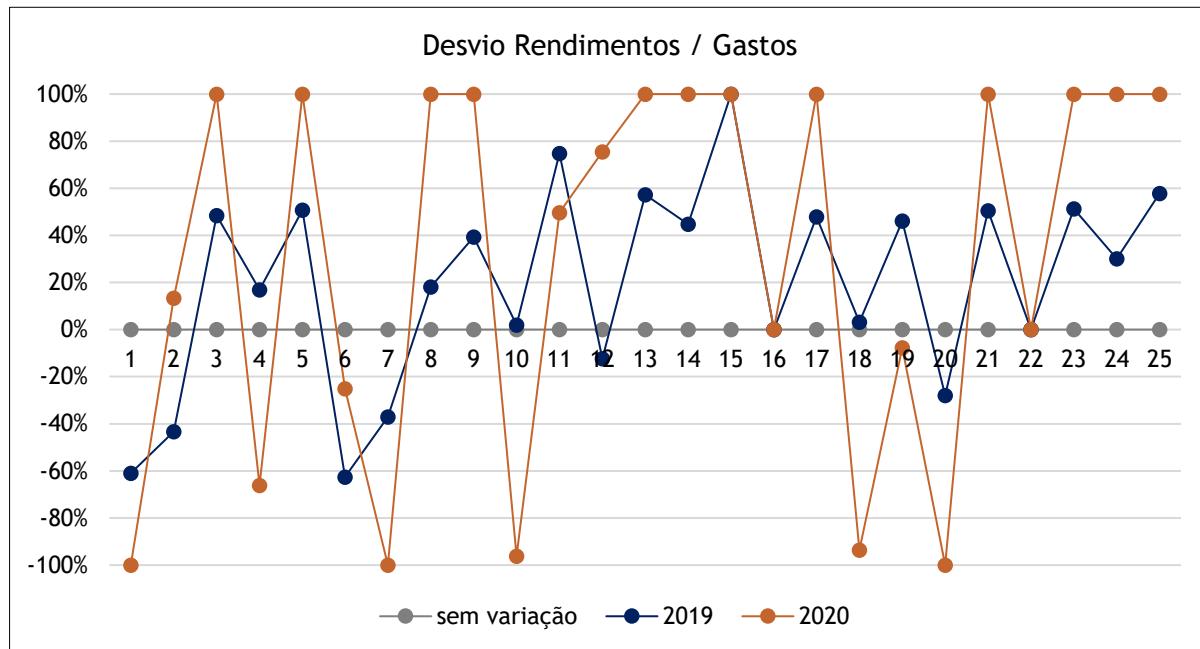
Em 2020, os Rendimentos superaram os Gastos em + 1,0%, mas:

- 8 CSS (33,3%) apresentam Gastos superiores aos Rendimentos;
- 14 CSS (58,3%) apresentam variações positivas (Rendimentos superiores aos Gastos);
- A Coop T, que já se apresentava deficitária em 2019, apresenta uma forte redução de Rendimentos, não compensada pela redução de Gastos, agravando o seu estado deficitário (- 429,1%);
- A Coop J, com equilíbrio financeiro em 2019, apresenta uma redução abrupta rendimentos e gastos, passando de equilíbrio financeiro para desvio de -52,8%.

Quadro 6 - Comparação / Variação Rendimentos e Gastos (2019/2020)

Rendimentos/Gastos			
COOP	2019	2020	Obs.
A	-1,0%	-0,6%	Aumentou Rendimentos e Gastos, mas reduziu déficit.
B	-0,8%	1,1%	Diminuiu Rendimentos e Gastos, mas equilibrou.
C	1,3%	1,4%	Diminuiu Rendimentos e Gastos; manteve.
D	1,7%	-8,2%	Reduziu Rendimentos e Gastos, mas entrou em déficit.
E	3,6%	3,5%	Aumentou Rendimentos e Gastos, manteve resultados.
F	-1,6%	0,9%	Reduziu Rendimentos, mas equilibrou com redução Gastos.
G	-3,8%	-6,4%	Reduziu Rendimentos e Gastos, mas aumentou déficit.
H	0,7%	3,2%	Reduziu Rendimentos e Gastos, mas equilibrou resultados.
I	1,0%	1,5%	Reduziu Rendimentos e Gastos, mas equilibrou resultados.
J	1,0%	-52,8%	Redução abrupta Rendimentos e Gastos, passando déficit.
K	4,8%	-1,6%	Reduziu Rendimentos e Gastos, mas entrou em déficit.
L	-0,1%	0,6%	Reduziu Rendimentos e Gastos, mas equilibrou resultados.
M	1,4%	1,0%	Aumentou Rendimentos e Gastos; manteve equilíbrio.
N	8,9%	11,0%	Aumentou Rendimentos e Gastos; reforçou equilíbrio.
O	5,9%	0,0%	Diminuição de Rendimentos e de Gastos; Equilíbrio.
P		0,0%	N/A
Q	2,1%	2,2%	Manteve Rendimentos e diminuiu Gastos; manteve equilíbrio.
R	0,1%	-2,5%	Diminuiu Rendimentos e Gastos, mas passou a deficitária.
S	0,8%	-0,9%	Diminuiu Rendimentos e aumentou gastos; Déficit.
T	-166,1%	-429,1%	Forte redução de Rendimentos e de Gastos. Fortemente deficitária.
U	3,6%	3,5%	Aumentou Rendimentos e Gastos; manteve equilíbrio.
V		0,0%	N/A
W	5,0%	4,8%	Redução de Rendimentos e manutenção de Gastos; manteve.
X	4,6%	10,8%	Aumentou Rendimentos e Gastos. Resultados reforçados.
	1,4%	1,0%	

Gráfico 20 - Desvio Rendimentos /Gastos (2019/2020)



Verificamos, pois, situações tão diversas como as acima apresentadas e que sinteticamente referimos:

- CSS que já eram deficitárias em 2019 e se mantiveram em déficit, muito embora o tenham reduzido (Coop A);
- CSS que sendo deficitárias em 2019, conseguiram superar o déficit ((Coop B, F, L);
- CSS que sendo deficitárias em 2019, agravaram o seu estado deficitário (Coop G, J, T);
- CSS que mantiveram idêntica estabilidade financeira nos 2 anos (Coop C, E, I M, Q, U, W); A Coop O apresenta uma variação Rendimentos/Gastos nula, mas que pode ser preocupante porquanto no ano anterior os rendimentos superavam os gastos em 5,9%. Esta forte variação, ainda não negativa carece de cuidado para não se tornar deficitária;
- CSS que tinham equilíbrio financeiro em 2019, e passaram a deficitárias (Coop D, K, R, S);
- CSS que tinham equilíbrio financeiro em 2019, mas o reforçaram substancialmente (Coop H, N, X).

Não é fácil concluir, perante a grande diversidade de resultados, sobre quais os fatores que pesaram em cada uma das circunstâncias, de modo a produzirem resultados tão díspares. De salientar que não conseguimos, a priori, estabelecer relações causa/efeito relativamente à antiguidade das CSS ou até às suas diferentes áreas de intervenção, que pensaríamos que pudesse ter influência nesta dimensão.

Faremos, no entanto, uma análise económico-financeira, baseada nos fatores que as CSS identificaram como sendo mais impactantes na sua atividade, de modo a podermos fundamentar melhor estas variações.

No entanto, o agravamento de condições que impactaram o equilíbrio e sustentabilidade financeira destas instituições, entre 2019 e 2020, torna notório o esforço de gestão desenvolvido, na tentativa de compensação e manutenção do equilíbrio necessário.

#### ***Principais fontes de receitas ou de rendimentos***

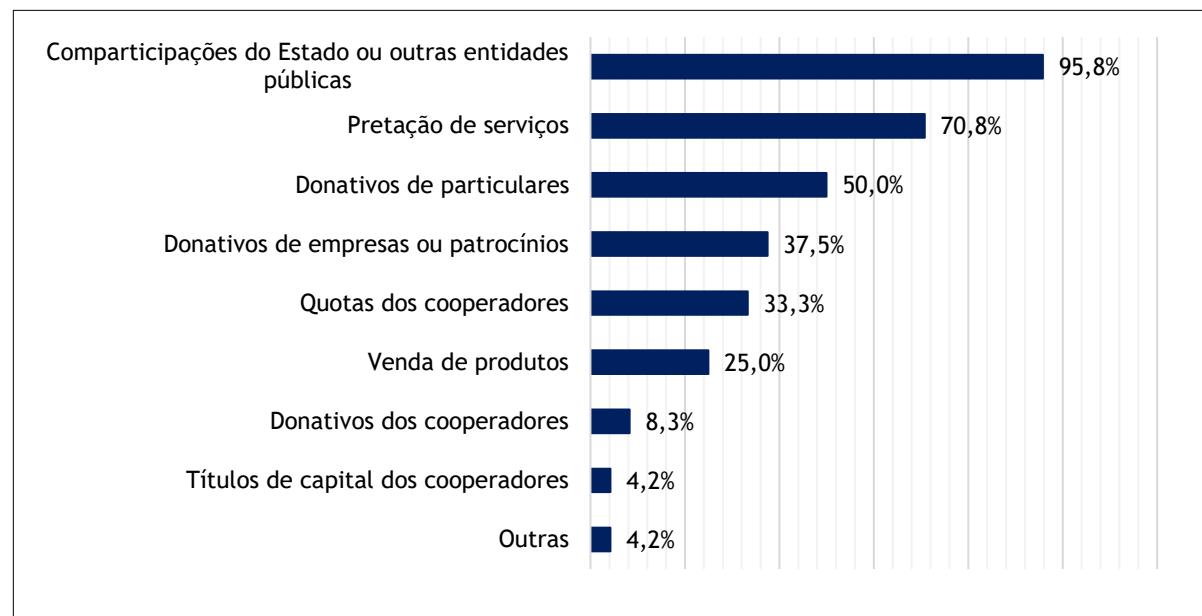
Entre as principais fontes de rendimento, 23 CSS (95,8%) referem ser a Comparticipações do Estado a mais importante, seguida da Prestação de Serviços (em 70,8% das CSS) e dos Donativos de Particulares (em 50% das CSS) (Gráfico 21).

Outras fontes, como Donativos de empresas ou patrocínios, as Quotas dos cooperadores, a Venda de Produtos, apenas têm significado para um número menor de CSS (37,5%, 33,3% e 25,0% respetivamente).

Por último, são referidos os Donativos dos cooperadores, os Títulos de capital dos cooperadores ou outras iniciativas, como Campanhas de angariação de Fundos, com relevo apenas para 8,3%, 4,2% e 4,2% das CSS, respetivamente.

De referir que não foi quantificada a importância / Valor relativo de cada fonte de receita.

**Gráfico 21 - Principais Fontes de Rendimento**



De referir que 87,5% das CSS inquiridas costumam desenvolver projetos diversos em conjunto com a comunidade, parceiros diversos e com suas congéneres, tidos como outras formas de rendimento adicional de importância muito considerável.

## 1.2. Análise económico-financeira

Para podermos ter uma perspetiva bem fundamentada sobre as variações ocorridas em termos económico-financeiros nestas entidades, fizemos um levantamento das principais alterações ocorridas no seu funcionamento, como a seguir se reporta.

## 1.3. Alterações ocorridas no volume de atividade em relação a cada um dos públicos-alvo, por CSS

Os públicos mais afetados pela pandemia COVID-19, e que maiores alterações produziram no volume de atividade das CSS foram os seguintes (ver Gráfico 22).

### - Infância e Juventude:

- em que 8,3% das CSS suspenderam atividade totalmente;
- 8,3% viram a atividade drasticamente reduzida;
- 12,5% sofreram redução moderada de atividade.

### - Infância e Juventude com deficiência:

- 4,2% suspenderam atividade totalmente;
- 16,7% viram a atividade drasticamente reduzida;
- 33,3% sofreram redução moderada de atividade.

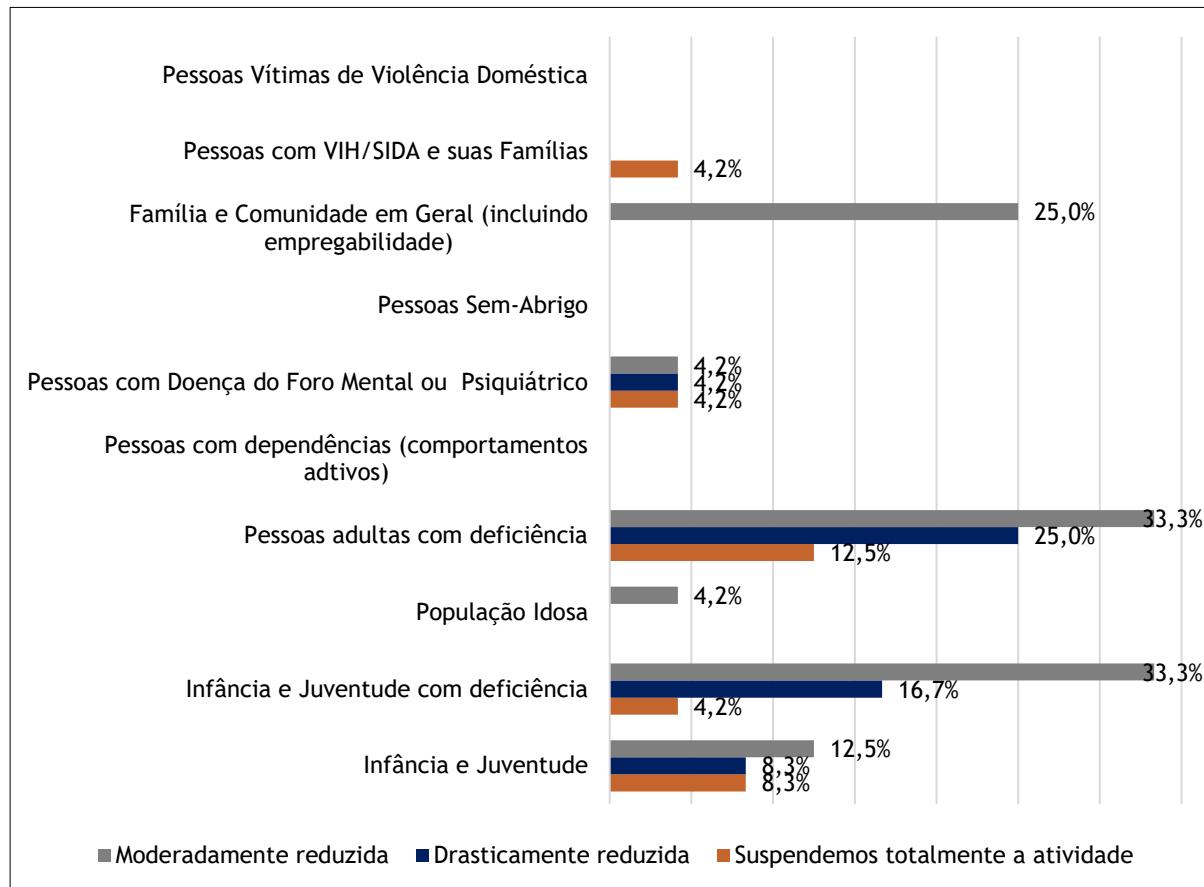
### - Pessoas Adultas com deficiência:

- 12,5% suspenderam atividade totalmente;
- 25,0% viram a atividade drasticamente reduzida;
- 33,3% sofreram redução moderada de atividade.

### - Família e comunidade em geral (incluindo empregabilidade):

- 25,0% sofreram redução moderada de atividade;

Gráfico 22 - Alterações do volume de atividade em relação aos públicos-alvo



Cerca de 12,5% das CSS respondentes ainda apontam outras áreas de intervenção, como tendo sofrido com estas alterações importantes, nomeadamente:

- Formação Profissional - Suspenderam totalmente a atividade (33,3%);
- Educacional, CRI, intervenção precoce - atividade drasticamente reduzida (33,3%);
- Beneficiários RSI - Alteração maior do é normal (33,3%).

#### 1.4. Razões que motivaram a alteração (redução/suspensão) da atividade

Essencialmente são apontadas 2 grandes razões para a redução / suspensão da atividade:

- Encerramento por imposição legal (100%);
- Receios e afastamento por parte dos utentes/beneficiários (25%);
- Acrescidas do: Isolamento dos utentes em Lar Residencial da família e comunidade em geral.

Outros motivos como redução de pessoal técnico, redução de pessoal operacional, falta de formação específica do pessoal operacional, falta de recursos tecnológicos (computadores, etc.) e iliteracia

tecnológica ou digital também são apontados, com menor relevância (4,2% em cada caso). Por outro lado, foram excluídos motivos como falta de meios de transporte (carrinhas, etc.), redução de financiamento ou falta de material de proteção individual, que por isso não são considerados como fatores condicionadores da manutenção de atividade.

### **1.5. Alterações na modalidade de funcionamento (presencial e/ou a distância) por público-alvo**

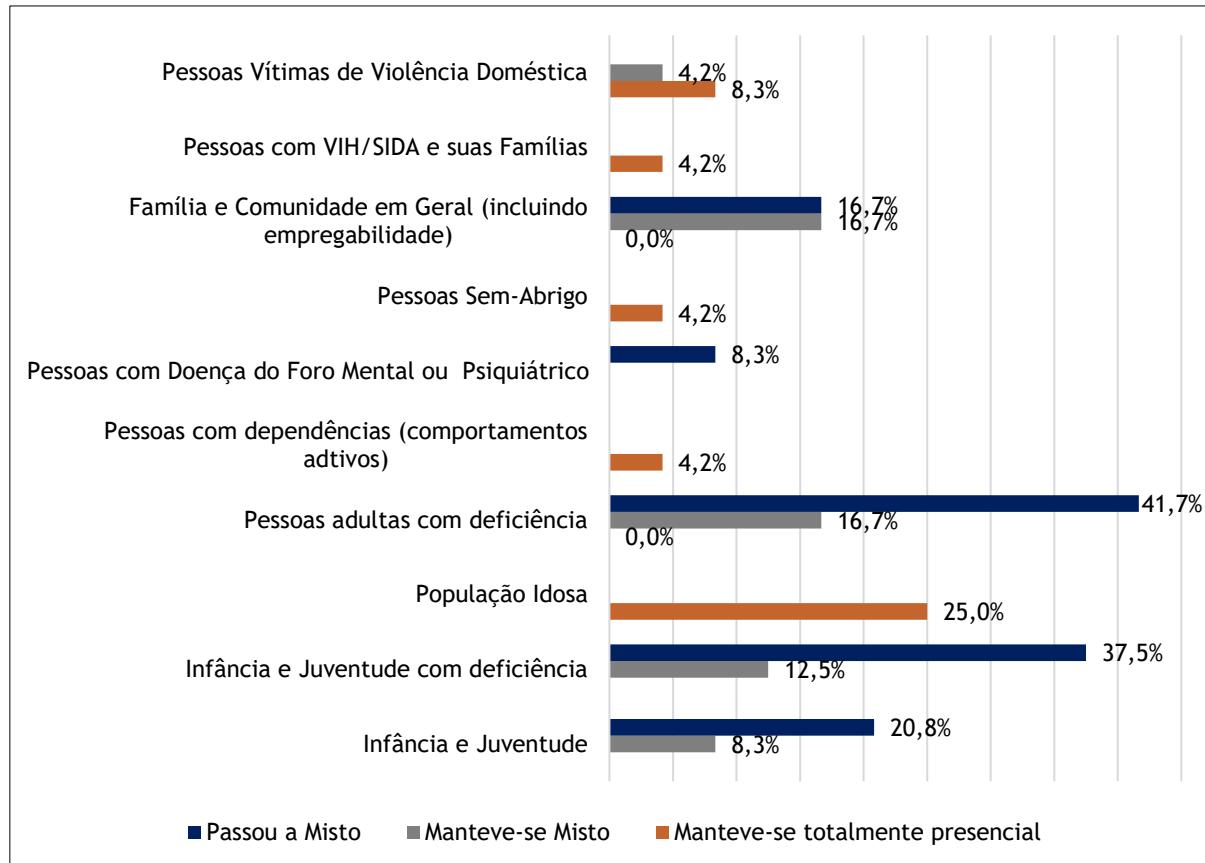
Na expectativa de apurarmos os impactos no funcionamento das respostas/serviços em termos de funcionamento presencial e/ou à distância, verificámos a existência de uma grande variedade de situações, efetivamente muito relacionadas com os públicos beneficiários desses serviços.

Constatou-se, pois, que nas áreas de intervenção ligadas à Infância e Juventude e à Infância e Juventude com deficiência, às Pessoas adultas com deficiência e às Pessoas com Doença do Forno Mental ou Psiquiátrico, a situação prevalente foi a de passagem a regime misto (em 20,8% e 37,5%, 41,7% e 8,3% das CSS, respetivamente). No que se refere à Família e comunidade em Geral (incluindo empregabilidade), a situação divide-se entre a manutenção em regime misto já existente e passagem a misto nos casos em que ainda não era aplicável (com 16,7% das CSS em cada uma das modalidades).

Já na população idosa, a tendência foi a de manutenção de serviços totalmente presenciais (em 25% das CSS).

De salientar que outros públicos como Pessoas com dependências (comportamentos aditivos), Pessoas Sem-Abrigo e Pessoas com VIH/SIDA e suas Famílias também se mantiveram totalmente a nível presencial, embora a percentagem de respondentes pareça com menos significado (4,2% em cada caso), devido ao facto de apenas existir uma CSS em cada uma das respostas.

Gráfico 23 - Alterações na modalidade de funcionamento



Algumas CSS salientam ainda alterações produzidas nas modalidades de funcionamento relativas a outros serviços, designadamente: Formação Profissional (encerrou), Educacional, CRI, intervenção precoce (manteve-se misto).

## 1.6. Avaliação da extensão com que os beneficiários/clientes foram afetados pela pandemia COVID-19.

Pedimos às CSS respondentes que avaliassem o nível de afetação dos seus beneficiários/clientes, em virtude da pandemia, numa escala de: Nada / Pouca / Moderadamente / Bastante / Fortemente.

Os resultados mais relevantes, por tipologia de beneficiário, foram os seguintes:

- **Crianças em idade escolar** (bastante e fortemente: 28,2% e 20,8%);
- **Jovens** (fortemente: 20,8%);
- **Famílias** (Bastante e fortemente: (37,5 e 20,8%);
- **Pessoas com deficiência** (Moderadamente, bastante e fortemente: 20,8%, 16,7% e 33,3%);
- **Pessoas com doença mental** (fortemente: 12,5%);

- **Pessoas com VIH e suas famílias e Pessoas em situação de sem abrigo** (fortemente: 4,2% - NB: apenas 1 CSS para cada público que reduz a percentagem, mas não lhe retira importância);
- **Vítimas de violência doméstica** (fortemente: 12,5%).

## 1.7. Impacto nos aspetos económico-financeiros das CSS

Recolhemos diretamente as perspetivas dos respondentes, quanto aos principais fatores que tenham, no parecer e realidade de cada um, produzido as maiores oscilações nos Gastos e nos Rendimentos (Quadro 7).

**Quadro 7 - Fatores com maior relevância no impacto das variações económico-financeiras**

FATORES	Diminuiu		Manteve	Aumentou	
	(muito)	(pouco)		(pouco)	(muito)
<b>GASTOS</b>					
Gastos com remunerações	4,20%	8,30%	62,50%	20,80%	0,00%
Gastos com formação para capacitação digital dos colaboradores	0,00%	4,20%	45,80%	12,50%	4,20%
Gastos com água e eletricidade	8,30%	37,50%	45,80%	4,20%	0,00%
Gastos com telecomunicações	0,00%	16,70%	45,80%	20,80%	12,50%
Gastos com transportes	29,20%	25,00%	25,00%	12,50%	4,20%
Gastos com rendas de espaços adicionais	0,00%	0,00%	54,20%	4,20%	4,20%
Aquisição de equipamentos informáticos ou software	0,00%	0,00%	20,80%	54,20%	8,30%
Outros gastos operacionais (EPI, Desinfeção)	0,00%	0,00%	8,30%	12,50%	66,70%
<b>RENDIMENTOS</b>					
Rendimentos recebidos - vendas/Prestação de Serviços	45,80%	25,00%	20,80%	0,00%	0,00%
Rendimentos obtidos das mensalidades dos utentes	37,50%	41,70%	16,70%	0,00%	0,00%
Rendimentos obtidos através de donativos de particulares	33,30%	29,20%	8,30%	4,20%	0,00%
Rendimentos obtidos através de donativos de empresas	29,20%	29,20%	16,70%	4,20%	0,00%
Rendimentos obtidos através de comparticipações do Estado &OEP	4,20%	0,00%	58,30%	25%	8,30%
Capacidade de acesso a financiamento	0,00%	8,30%	50,00%	4,20%	8,30%
Resultados/excedente que a cooperativa foi capaz de gerar	16,70%	4,20%	50,00%	8,30%	0,00%

Gráfico 24 - Gastos -Variações mais relevantes

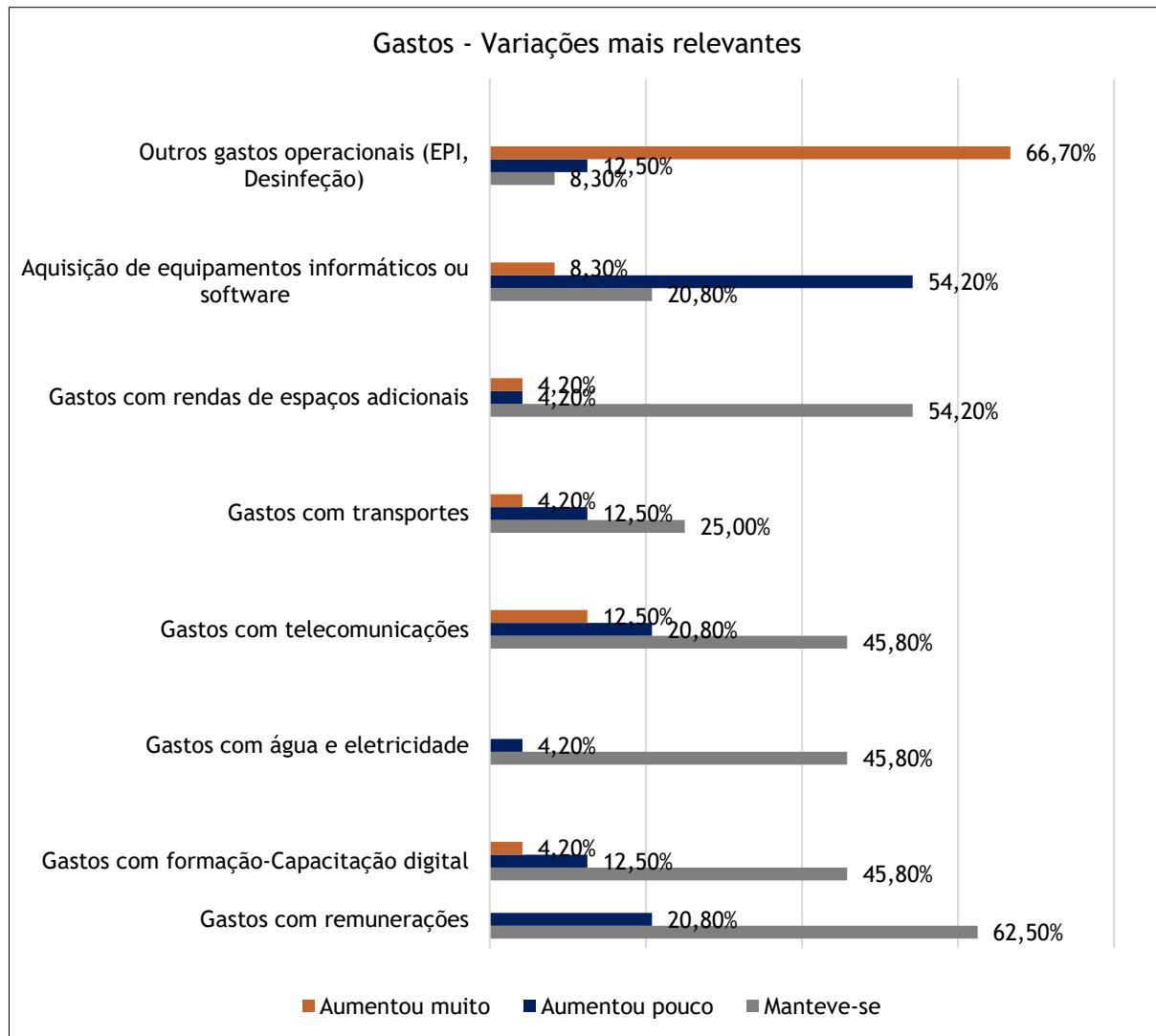
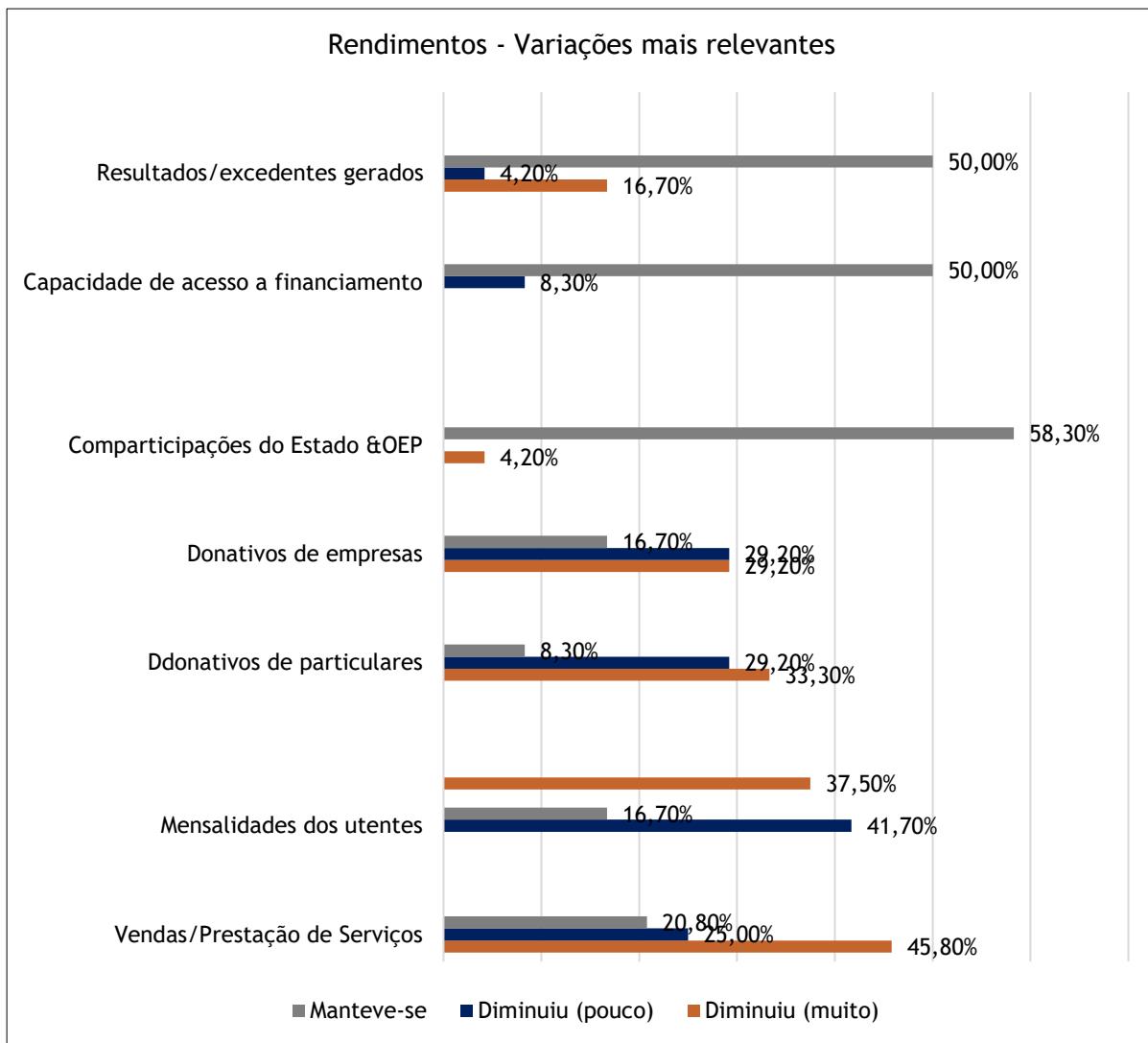


Gráfico 25 - Rendimentos - Variações mais relevantes



Em síntese:

**- Quanto aos Gastos:**

- Podemos dizer que praticamente todos os gastos ou se **mantiveram ou sofreram um aumento**.
- Exceções para os gastos de transporte e de gastos de água e eletricidade, muito variáveis (desde forte redução a aumento moderado), certamente em função do perfil de serviço prestado e da manutenção ou encerramento dos referidos serviços.
- Observam-se outras exceções, no sentido de aumento moderado e substancial dos gastos relativos a gastos operacionais (EPI, Desinfeção) e até de Gastos com rendas de espaços adicionais.

**- Quanto aos Rendimentos:**

- Verificam-se fortes reduções em praticamente todo o tipo de Rendimentos, desde Vendas/Prestação de Serviços, Mensalidades dos utentes, Donativos particulares e de Empresas.
- Contrariamente, os rendimentos provindos das comparticipações estatais ou públicas mantiveram-se constantes na maioria dos casos, havendo mesmo situações de incremento em algumas situações (25%).
- Relativamente ao acesso a financiamento as opiniões dividem-se, mas prevalece um sentimento de estabilidade, indicando não ter havido grandes oscilações neste plano (50%).
- Em termos de excedentes, obtivemos igualmente opiniões muito diversas: 50% alegam ter mantido os resultados sem alteração, mas 16,7% manifestam um decréscimo acentuado, enquanto 8,3% consideram ter reduzido substancialmente os excedentes no período em análise.

Salientamos que estes dados vêm fundamentar a variabilidade de situações encontradas anteriormente, na comparação entre Gastos/Rendimentos (Quadro 7).

## 1.8. Benefícios Especiais concedidos durante o período pandémico

Apresentam-se os sete benefícios especiais concedidos pelo Governo português durante o período de 2019 e 2020 e o grau de utilização destes por parte das CSS.

## 1.9. Regime de deferimento por um período de 12 meses das prestações vincendas

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 11-A/2020 estabeleceu a possibilidade de “deferimento por um período de 12 meses das prestações vincendas até 30 de setembro de 2020 relativas a subsídios reembolsáveis atribuídos no âmbito de sistemas de incentivos do Quadro de Referência Estratégico Nacional ou do Portugal 2020 sem encargos de juros ou outra penalidade para as empresas beneficiárias, ao abrigo da alínea e) do n.º 2 do artigo 30.º-B da [Portaria n.º 57-A/2015](#), de 27 de fevereiro, na sua redação atual.»]

As cooperativas inquiridas responderam maioritariamente (66,7%) que não beneficiaram deste regime de deferimento que a Resolução do CM estabeleceu. Assim, apenas 8,3% das cooperativas inquiridas respondeu ter beneficiado deste regime de deferimento das prestações vincendas. De registar que para parte significativa das cooperativas (16,6%) a pergunta não era aplicável, pois não teriam quaisquer subsídios a reembolsar.

## 1.10. Regime de proteção de créditos (moratórias)

O DL 10-J/2020, de 26-03-2020 estabeleceu o seguinte:

*1 - As entidades beneficiárias do presente decreto-lei beneficiam das seguintes medidas de apoio relativamente às suas exposições creditícias contratadas junto das instituições:*

- a) Proibição de revogação, total ou parcial, de linhas de crédito contratadas e empréstimos concedidos, nos montantes contratados à data de entrada em vigor do presente decreto-lei, durante o período em que vigorar a presente medida;*
- b) Prorrogação, por um período igual ao prazo de vigência da presente medida, de todos os créditos com pagamento de capital no final do contrato, vigentes à data de entrada em vigor do presente decreto-lei, juntamente, nos mesmos termos, com todos os seus elementos associados, incluindo juros, garantias, designadamente prestadas através de seguro ou em títulos de crédito;*
- c) Suspensão, relativamente a créditos com reembolso parcelar de capital ou com vencimento parcelar de outras prestações pecuniárias, durante o período em que vigorar a presente medida, do pagamento do capital, das rendas e dos juros com vencimento previsto até ao término desse período, sendo o plano contratual de pagamento das parcelas de capital, rendas, juros, comissões e outros encargos estendido automaticamente por um período idêntico ao da suspensão, de forma a garantir que não haja outros encargos para além dos que possam decorrer da variabilidade da taxa de juro de referência subjacente ao contrato, sendo igualmente prolongados todos os elementos associados aos contratos abrangidos pela medida, incluindo garantias.]*

Apenas 20,8% das cooperativas inquiridas respondeu ter beneficiado deste apoio.

A maioria das cooperativas inquiridas (66,6%) não utilizou este regime de apoio previsto pelo Governo para apoio às cooperativas, tendo, adicionalmente, 12,5% das mesmas indicado que a questão não lhes era aplicável.

## 1.11. Medidas de apoio ao setor social e solidário (Portaria 85-A/2020, de 03-04-2020)

Apresentam-se as medidas previstas para apoio ao setor social e solidário na Portaria n.º 85-A/2020, de 03-04-2020 (cf. art. 2º), a indicação da sua percentagem da sua utilização, assinando as mais frequentes:

- a. Garantia do pagamento da comparticipação financeira da Segurança Social no âmbito dos acordos de cooperação celebrados em todas as respostas sociais cuja atividade foi suspensa, assegurando o pagamento efetivado por referência ao mês de fevereiro de 2020, conforme as regras em vigor à data (70,8%);*
- b. Comparticipação dos cuidados domiciliados (8,3%);*

- c. *Autonomia na redução das comparticipações familiares (70,8%);*
- d. *Agilização da abertura de estabelecimentos de apoio social com processos de licenciamento em curso (4,2%);*
- e. *Possibilidade de recurso a ações de voluntariado (12,5%);*
- f. *Apoio à manutenção dos postos de trabalho (8,3%);*
- g. *Equiparação a trabalhadores de serviços essenciais (50%);*
- h. *Prorrogação de prazos de apresentação de contas anuais das instituições (79,2%);*
- i. *Diferimento de obrigações fiscais e contributivas (12,5%);*
- j. *Proteção e apoio à Tesouraria e Liquidez (12,5%);*
- k. *Linha de Financiamento específica para o setor social (29,2%);*
- l. *Diferimento de pagamentos do Fundo de Reestruturação do Setor Solidário (0,0%);*
- m. *Apoio técnico do Instituto da Segurança Social, I. P., para linha de financiamento a fundo perdido da Fundação Calouste Gulbenkian (0,0%).*

Das respostas obtidas pode concluir-se que algumas medidas de apoio a este setor foram efetivamente usadas pelas cooperativas inquiridas. Mas nem todas as medidas previstas tiveram aceitação generalizada.

Entre as que registaram maior utilização, podemos salientar as seguintes:

- “Garantia do pagamento da comparticipação financeira da Segurança Social no âmbito dos acordos de cooperação celebrados em todas as respostas sociais cuja atividade foi suspensa”, “Autonomia na redução das comparticipações familiares”, “Prorrogação de prazos de apresentação de contas anuais das instituições”: mais de 70% das cooperativas inquiridas beneficiaram destes apoios.

No que respeito ao “Apoio à manutenção dos postos de trabalho” verificou-se que apenas metade das cooperativas objeto de estudo recorreram ao apoio previsto neste diploma.

Importa salientar que as restantes medidas específicas de apoio às cooperativas do setor social e solidário não registaram grande adesão por parte das cooperativas inquiridas no nosso estudo.

Na verdade, várias medidas previstas tiveram escassa utilização, como é o caso da “Possibilidade de recurso a ações de voluntariado” e o “Apoio à manutenção dos postos de trabalho”, com apenas 8,3% das cooperativas a responderem positivamente, bem como o “Diferimento de obrigações fiscais e contributivas” e “Proteção e apoio à Tesouraria e Liquidez”, “Linha de Financiamento específica para o setor social”, “Diferimento de pagamentos do Fundo de Reestruturação do Setor Solidário”, e ainda o “Apoio técnico do Instituto da Segurança Social, I. P., para linha de financiamento a fundo perdido da Fundação Calouste Gulbenkian”, cujas percentagens de adesão

se revelaram muito reduzidas, pois a grande maioria das cooperativas inquiridas não beneficiou destes apoios.

Constata-se, deste modo, que, das 13 medidas previstas neste diploma legal, apenas 4 delas registaram uma adesão expressiva por parte das cooperativas inquiridas. Por outro lado, importa sublinhar que duas das medidas de apoio previstas para o setor social e solidário foram consideradas não aplicáveis por mais de 43% das cooperativas inquiridas. É o caso da **“Comparticipação dos cuidados domiciliados”** e da **“Agilização da abertura de estabelecimentos de apoio social com processos de licenciamento em curso”**.

## **1.12. Medidas de Apoio ao Reforço de Emergência**

A Portaria 94-C/2020, de 17-04-2020 estabeleceu uma medida de natureza excepcional e temporária, aplicável em respostas residenciais, Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), Serviço de Apoio Domiciliário para pessoas com deficiência (SAD Deficiência), Centros de Atividades Ocupacionais (CAO) e Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI).

Ao abrigo da Medida foi possível desenvolver projetos destinados à proteção da saúde dos utentes e profissionais das respostas sociais, com um ou mais dos objetivos que se apresentam a seguir, indicando a sua percentagem de utilização e assinalando os mais frequentes:

- a) Aquisição de bens ou serviços para a realização de testes de diagnóstico e de rastreio de infeção por SARS-CoV-2, incluindo testes de imunidade, bem como quaisquer consumíveis que sejam utilizados para esse efeito (33,3%);*
- b) Conservação, acondicionamento e entrega das colheitas de amostras em entidades públicas ou privadas com capacidade laboratorial para o efeito (8,3%);*
- c) Aquisição e distribuição de equipamentos de proteção individual (0%);*
- d) Aquisição de serviços e locação de bens para alojamento de utentes e profissionais das respostas sociais (75%);*
- e) Aquisição de bens e serviços de logística, incluindo transporte, com a finalidade de mitigar os efeitos da pandemia da COVID-19 nas respostas sociais, nomeadamente para acompanhamento, avaliação e monitorização de utentes e profissionais, transporte de utentes e profissionais, recolha de colheitas e de resíduos especiais (8,3%);*

*f) Apoio à contratação e formação temporária de recursos humanos, incluindo de prestadores de cuidados urgentes e inadiáveis aos utentes das respostas sociais, assim como apoio psicológico e de saúde mental a profissionais e utentes (41,7%).]*

Analisadas as respostas verifica-se que as cooperativas inquiridas, na sua maioria, não beneficiarem destes apoios previstos, apesar de apenas uma minoria (cerca de 8%) os considerar “não aplicáveis”.

As percentagens de adesão são efetivamente baixas, em alguns casos é mesmo zero (como é o caso da “Aquisição de serviços e locação de bens para alojamento de utentes e profissionais das respostas sociais”) ou abaixo de 10% (como são os casos da “Conservação, acondicionamento e entrega das colheitas de amostras em entidades públicas ou privadas com capacidade laboratorial para o efeito” e “Aquisição de bens e serviços de logística, incluindo transporte, com a finalidade de mitigar os efeitos da pandemia da COVID-19 nas respostas sociais”.

Destes apoios, o único que teve uma adesão expressiva foi a “Aquisição e distribuição de equipamentos de proteção individual”, medida de que beneficiaram 75% das cooperativas inquiridas.

### **1.13. Adiamento do prazo de entrega ou da simplificação no cumprimento de alguma das obrigações declarativas**

No que respeita ao adiamento do prazo de entrega, ou na simplificação no cumprimento de obrigações declarativas, verifica-se que a maioria das cooperativas inquiridas não beneficiou efetivamente desta prerrogativa.

Na verdade, mais de 70% das cooperativas não usou a possibilidade que lhes foi aberta referente ao adiamento do prazo para entrega da Modelo 22, do ficheiro SAF-T, da declaração periódicas de IVA e emissão de faturas.

Verifica-se que apenas 25% das cooperativas inquiridas beneficiou de facto do adiamento do prazo da entrega da Modelo 22 e da IES. Das restantes obrigações declarativas somente 8,3% declarou ter usufruído do seu diferimento.

O adiamento do prazo de “Comunicação de mecanismos internacionais com relevância fiscal (DAC6)” não foi usado por nenhuma das cooperativas inquiridas, sendo que para um elevado número esta medida não era aplicável (cerca de 41%).

- Declaração periódica de rendimentos de IRC (Declaração Modelo 22) - (20,8%);
- Declaração de Informação Empresarial Simplificada (IES) - (20,8%);

- Ficheiro SAF-T (PT) - (8,3%);
- Declarações periódicas de IVA (8,3%);
- Emissão de faturas (designadamente, através da respetiva emissão em formato PDF) e informações sobre softwares utilizados nessa emissão (8,3%);
- Comunicação de mecanismos internacionais com relevância fiscal (0,0%).

#### **1.14. Diferimento ou adiamento de prazos de pagamento de tributos**

Muito poucas cooperativas beneficiaram do diferimento ou adiamento dos prazos de pagamento de tributos. Apenas 16,7% declara ter beneficiado do adiamento do prazo de pagamento de contribuições para a Segurança Social, e 8,3% do prazo para pagamento do IRC referente a 2019. Por seu lado, só 4,2% das cooperativas inquiridas usou o diferimento do prazo para pagamento das prestações do IVA. Assim, a maioria ou não beneficiou deste apoio ou o mesmo não lhe era aplicável.

Nenhuma cooperativa inquirida beneficiou de mais algum diferimento ou adiamento dos prazos de cumprimento de obrigações de natureza fiscal ou tributária. De facto, 87,5% respondeu que não beneficiou de qualquer outro diferimento, tendo as restantes 12,5% declarado que a questão não lhes era aplicável.

- Retenções na fonte de IRS e de IRC (4,2%)
- Contribuições para a Segurança Social/Taxa Social Única (16,7%)
- Prestações do IVA (4,2%)
- Prestações do Pagamento Especial por Conta (0,0%)
- Prestações do Pagamento por Conta e do Pagamento Adicional por Conta (0,0%)
- IRC relativo ao exercício de 2019 (8,3%)
- Outro tipo de deferimento ou adiamento (0%)

#### **1.15. Outros Benefícios em 2020 (reembolso mais rápido de crédito tributário, isenção total ou parcial de taxas)**

A grande maioria das cooperativas (n=22) declarou não ter beneficiado do reembolso mais rápido, o que corresponde a 91,78% das cooperativas inquiridas. As restantes declararam que a questão não lhes era aplicável, pelo que se constata que nenhuma das cooperativas inquiridas beneficiou desta medida.

Das respostas analisadas resulta que 62,5% das cooperativas inquiridas não beneficiou de isenção total ou parcial das taxas que lhes eram aplicáveis. Apenas 33,3% revela ter beneficiado de alguma isenção.

## 1.16. Apoio Extraordinário à Redução da Atividade Económica, concedido aos membros dos Órgãos Sociais

Nenhum membro dos órgãos estatutários aproveitou este apoio extraordinário. Na verdade, essa foi a resposta de 91,6% das cooperativas inquiridas, sendo que as restantes responderam que a questão não lhes era aplicável.

## 2. CONCLUSÕES SOBRE OS PRINCIPAIS IMPACTOS NA GESTÃO / GESTÃO FINANCEIRA

A amostra evidencia uma grande variabilidade de volume de atividade financeira entre as CSS respondentes.

Verificando isoladamente o comportamento tendencial de Rendimentos e Gastos, entre os dois anos em análise, obtivemos os seguintes resultados:

- Rendimentos: verificou-se uma tendência mais acentuada de variação negativa, ascendendo a **-2,2%**, entre 2019 e 2020. Foi possível identificar algumas CSS nestas circunstâncias cujas áreas de intervenção induzem a que tenham estado encerradas, ou com redução substancial do valor de participação por parte dos utentes/clientes;
- Gastos: a variação situou-se nos **-1,8%**. Apesar de se verificar ter havido uma tentativa de equilibrar os gastos, a redução mostrou-se insuficiente para compensar a diminuição de Rendimentos.

Comparando o desvio entre Rendimentos e Gastos, em 2019, os Rendimentos superaram os Gastos em **+ 1,4%**, e, em 2020, este desvio diminuiu para **+ 1,0%**. Este resultado vem, uma vez mais, evidenciar que, embora se tenha assistido a situações muito díspares entre as várias CSS analisadas, existiu um grande esforço de contenção de Gastos, para fazer face ao decréscimo de Rendimentos, com reflexos individuais também muito diversos.

Analisámos os principais fatores económico-financeiros que as CSS identificaram como sendo mais impactantes na sua atividade, de modo a fundamentar melhor estas variações.

### - Principais fontes de rendimento:

- Comparticipações do Estado, (que em 95,8% dos casos era a fonte de receita mais importante) foram mantidas, mesmo nos casos em que houve encerramento dos serviços, ajudando ao equilíbrio financeiro;

- Prestação de Serviços, segunda maior fonte de receita (70,8%), teve variações importantes (negativas), especialmente nos casos de encerramento das respostas sociais, de algum modo compensadas pela manutenção das Comparticipações do Estado e pela diminuição de alguns gastos operacionais associados à atividade;
- Donativos (50%): este fator não foi suficientemente expressivo para reverter a diminuição de Rendimentos e aumento de Gastos, associada também à interrupção de projetos diversos que as CSS costumam desenvolver, tidos como outras formas de rendimento adicional de importância muito considerável (87,5%).

**- Alterações ocorridas no volume de atividade em relação a cada um dos públicos-alvo:**

- A tendência maioritariamente manifestada, em cada público-alvo, foi de que “sofreram redução moderada de atividade”, sendo que os públicos-alvo com maior significado foram **Infância e Juventude, Infância e Juventude com deficiência, Pessoas Adultas com deficiência e Família e comunidade em geral**.

**- Alterações na modalidade de funcionamento (presencial e/ou a distância) por público-alvo**

- No que diz respeito às alterações ocorridas nas modalidades de funcionamento de cada instituição, por público-alvo, verificaram-se modificações de funcionamento importantes, interligadas com os públicos-alvo/ áreas de intervenção.
- Muitos casos passaram a regime misto ou tiveram de manter o regime presencial, funcionando com equipas em espelho e/ou incorrendo na necessidade de se socorrerem de espaços adicionais de exercício das suas funções, ambos acarretando um acréscimo de custos.
- Não esquecendo os que tiveram de encerrar alguma(s) resposta(s), com diminuição das mensalidades dos utentes/clientes.

**- Avaliação da extensão com que os beneficiários/clientes foram afetados pela pandemia COVID-19.**

- Auscultámos o parecer das CSS da amostra quanto ao nível de afetação dos beneficiários/clientes face à crise pandémica, sendo que a opinião generalizada foi de que o impacto da COVID-19 foi fortemente sentido por quase todos os públicos, em especial: **Crianças em idade escolar, Jovens, Famílias, Pessoas com deficiência, Pessoas com doença mental, Pessoas com VIH e suas famílias e Pessoas em situação de sem abrigo e Vítimas de violência doméstica**.

## Impacto nos aspetos económico-financeiros das CSS

Analisados individualmente os fatores com maior relevância no impacto das variações económico-financeiras:

- Assistiu-se a um aumento quase generalizado dos principais Gastos, em detrimento de uma redução também significativa de muitas das rubricas de Rendimentos, corroborando os valores anteriormente expostos.

- De entre os benefícios especiais concedidos durante a pandemia, as medidas que tiveram maior adesão foram efetivamente as que se interligam com os fatores que induziram a maiores gastos e/ou dificuldades de gestão vivenciadas por estas instituições.

Estas medidas tiveram enorme importância para as CSS e revela também que as CSS estavam bem informadas e atentas às possibilidades de apoio, muito importantes para a sua sustentabilidade (social e económica).

# ÁREA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

---

## 1. ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 1.1. Diversidade de vínculos

A prestação de atividade ao serviço de uma cooperativa de solidariedade social pode assumir várias formas, do ponto de vista de jurídico.

Em primeiro lugar, identificamos a clássica dicotomia entre trabalho dependente e trabalho independente, sendo que o primeiro assenta na figura do contrato de trabalho, definido legalmente como «aquele pelo qual uma pessoa singular se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, no âmbito de organização e sob a autoridade destas»<sup>6</sup>, ao passo que o contrato de prestação de serviços se traduz naquele em que o prestador exerce a sua atividade em regime de autonomia.

No primeiro caso, prestador assumir-se-á como um **trabalhador por conta de outrem**, que desenvolve a sua prestação num contexto de dependência jurídica, ou seja, «no âmbito de organização e sob autoridade» da entidade empregadora (art. 11.º do Código do Trabalho). A generalidade da doutrina extrai desta definição legal três elementos essenciais que auxiliarão o intérprete na identificação de uma relação de trabalho subordinado: a) prestação de uma atividade, uma vez que o objeto deste negócio obrigacional se traduz no dispêndio de um conjunto de energias físicas e psíquicas que o trabalhador coloca ao dispor e em benefício do empregador; b) retribuição, atenta a circunstância de se tratar de um negócio necessariamente oneroso; e c) subordinação jurídica, que se traduz na possibilidade de o empregador definir o “quando”, o “onde” e o “como” da prestação laboral, sendo este último pacificamente aceite como o critério base para proceder à identificação de um contrato de trabalho.

Em caso de ausência de subordinação jurídica, tudo apontará para a existência de um **contrato de prestação de serviços**, em que a autonomia da vontade das partes na definição dos termos contratuais que as vinculam será determinante. O prestador pode assumir a figura de **cooperador trabalhador**, cuja contribuição para a cooperativa consiste na prestação de uma atividade. A posição do cooperador trabalhador apresenta-se como complexa, visto que a prestação de atividade a que está obrigado tem um conteúdo muito próximo da laboral, muito embora a sua origem assente num vínculo de evidente cariz cooperativo, formalizado na aceitação dos estatutos. Os cooperadores trabalhadores apresentam-se como trabalhadores autónomos economicamente dependentes.

---

6 Art. 11.º do Código do Trabalho.

Por fim, salientamos a figura do **voluntariado**, entendida como um «conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço de indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas», nos termos da Lei nº 71/98, de 03 de novembro.

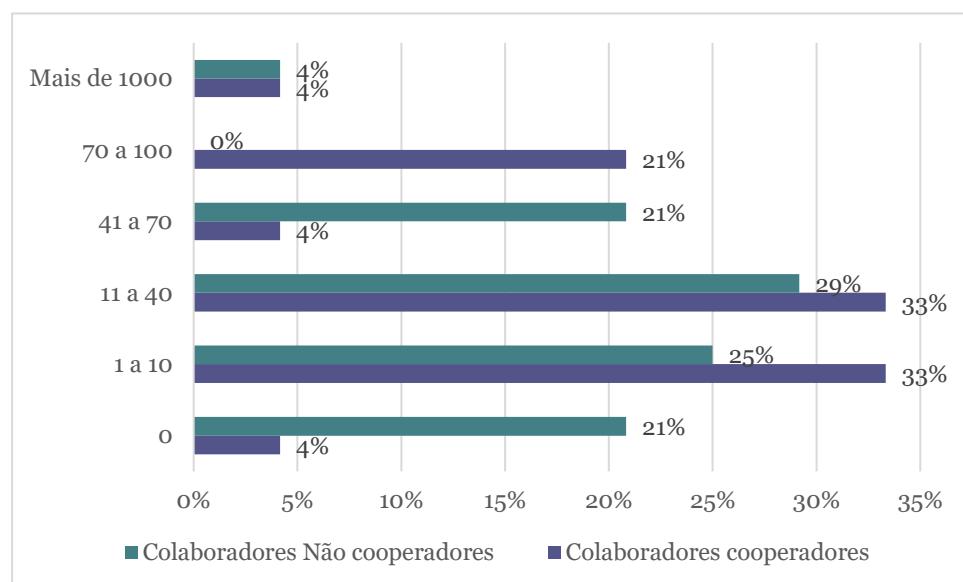
## 1.2. Caraterização dos colaboradores quanto aos vínculos

A análise empírica dos dados permite constatar uma **predominância de trabalhadores cooperadores** comparativamente com a figura do trabalhador não cooperador (Gráfico 26).

Excetua-se a CSS E que reúne indiscutivelmente o maior número de colaboradores não cooperadores 211, do total de 233 colaboradores.

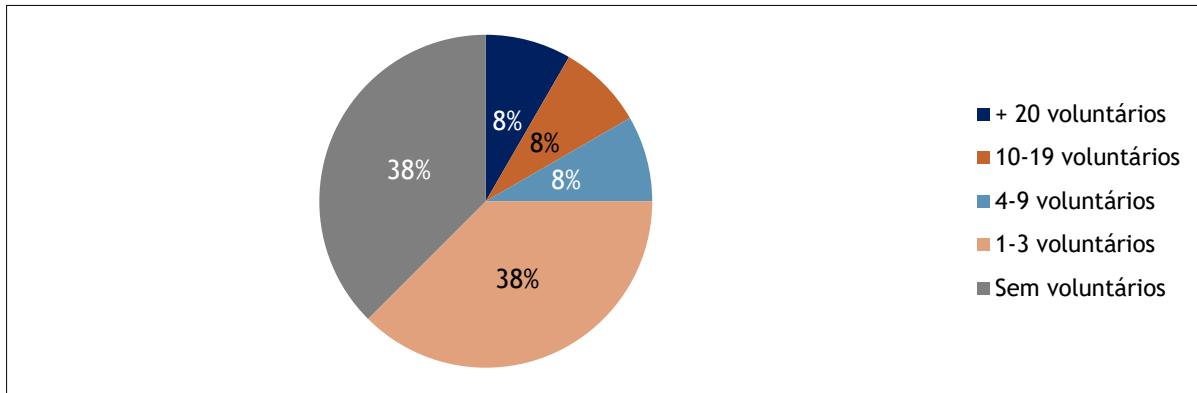
A CSS L é a cooperativa com mais colaboradores cooperadores (113, em 2020) e não tem nenhum colaborador que não seja cooperador.

**Gráfico 26 - Intervalos de número de colaboradores cooperadores e não cooperadores**



Ao nível do voluntariado, as cooperativas revelam cenários bastante distintos, registando-se, por um lado, no seu conjunto 74% das entidades não apresenta qualquer tipo de trabalho desta natureza (38%) ou apenas têm um colaborador voluntário (38%), em ambos os anos em análise (Gráfico 27). Por outro lado, em várias CSS o trabalho voluntário tem maior expressão, com um máximo de 36 colaboradores.

Gráfico 27 - Intervalos de número de voluntários



As entidades apresentam uma percentagem muito baixa de trabalhadores independentes, revelando uma clara preferência pelas restantes formas de trabalho já mencionadas.

Por outro lado, é também possível concluir, dos números apresentados, referentes a 2019 e 2020 que não houve variações significativas do número de trabalhadores, qualquer que seja o vínculo de trabalho, ou em regime de voluntariado, nos dois anos mais intensos da pandemia.

### 1.3. Lay-off e a instrumentos de flexibilidade laboral em tempo de pandemia

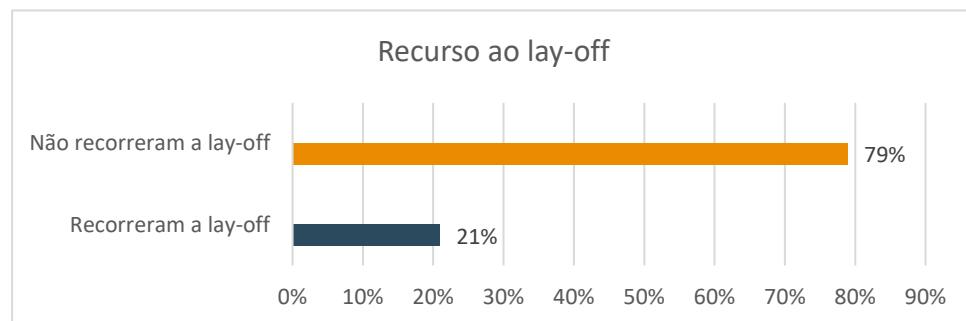
Uma das medidas de maior relevo tomadas pelo governo português no contexto da pandemia passou pela criação de um apoio financeiro excepcional e temporário que visou a manutenção dos postos de trabalho. Para aceder a este apoio, apelidado de lay-off simplificado, primeiramente criado pela Portaria n.º 71-A/2020, de 15 de março, e posteriormente pelo Decreto-Lei n.º 10-G/2020, de 26 de março, que revogou a dita portaria, a empresa teria que se considerar numa situação de crise empresarial, que, para o efeito, se verificaria numa das seguintes situações: (a) encerramento total ou parcial da empresa ou estabelecimento, decorrente do dever de encerramento de instalações; b) paragem total ou parcial da atividade, em resultado da interrupção das cadeias de abastecimento globais; c) paragem total ou parcial da atividade, em resultado da suspensão ou cancelamento de encomendas ou reservas; d) quebra abrupta e acentuada de, pelo menos, 40% da faturação.

O acesso a este apoio permitia ao empregador a manutenção dos seus postos de trabalho, optando ou pela redução dos períodos normais de trabalho ou pela suspensão dos contratos de trabalho. Por seu turno, os trabalhadores teriam direito a uma compensação retributiva correspondente a 2/3 da retribuição - ou, se mais elevado, ao valor de um salário mínimo nacional (SMN) em vigor (em 2020, de € 635,00; em 2021, de € 665,00), tendo como limite máximo o triplo desse valor - a qual seria comparticipada em 70% pela Segurança Social, e os restantes 30% pelo empregador. Além disso, as empresas beneficiárias do apoio teriam ainda direito a) a um incentivo financeiro extraordinário para apoio à retoma da atividade da empresa, pago de uma só vez e no valor de um salário mínimo nacional,

por trabalhador; e b) à isenção total de pagamento das contribuições para a Segurança Social a cargo da empresa relativamente aos trabalhadores abrangidos e aos membros dos órgãos estatutários da empresa, durante os meses de aplicação da medida. O apoio entrou em vigor a 27 de março de 2020 e tinha a duração inicial de um mês, prorrogável mensalmente até ao máximo de três meses, embora tenha acabado por ser estendido até agosto de 2020<sup>7</sup>. Entretanto, e na sequência da necessidade de um novo confinamento em Portugal, ocorrido no início de 2021, este regime de lay-off simplificado foi alvo de uma alteração legislativa, introduzida pelo Decreto-Lei n.º 6-C/2021, nos termos da qual passou a ser assegurado o pagamento de 100% da retribuição dos trabalhadores abrangidos. Além disso, o leque de situações que permitiam o recurso a esta figura foi estreitado, estabelecendo-se agora que este apoio apenas será elegível em caso de suspensão de atividades e encerramento de instalações e estabelecimentos por determinação legislativa ou administrativa de fonte governamental confere ao empregador. Este apoio teve uma duração inicial até um mês, podendo ser prorrogável mensalmente, enquanto se mantivesse o dever de encerramento.

Em todo o caso, uma larga percentagem (cerca de 80%) das entidades inquiridas revelou não ter recorrido à figura do lay-off (Gráfico 28).

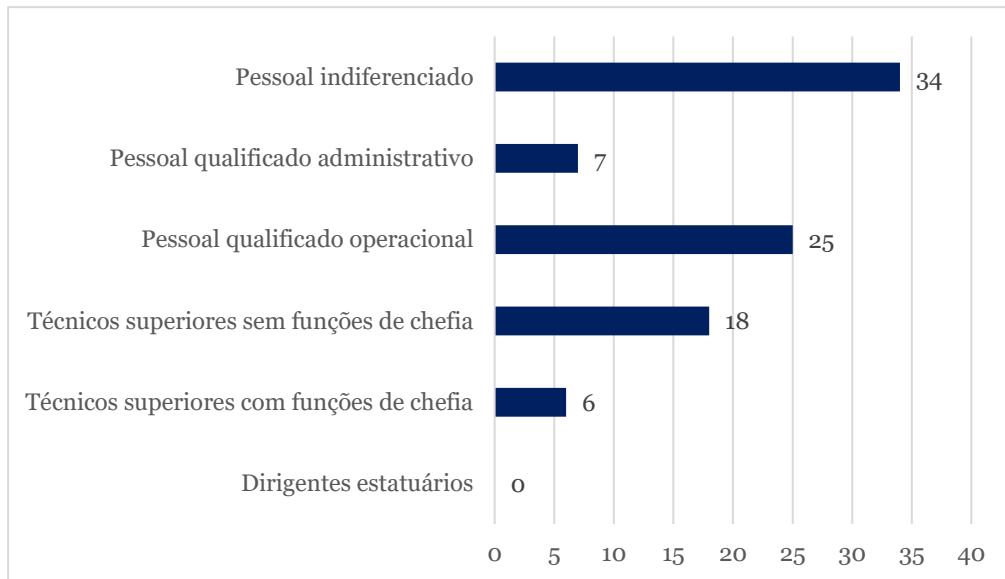
**Gráfico 28 - Recurso ao lay-off**



Nos casos em que este apoio foi solicitado, do ponto de vista funcional, os dados recolhidos evidenciam que o lay-off abrangeu sobretudo pessoal qualificado operacional e pessoal indiferenciado, sendo pouco expressivo ao nível de cargos de direção e de chefia (Gráfico 29).

<sup>7</sup> Para aceder a este apoio, as empresas comprometiam-se ao cumprimento de uma série de obrigações, entre as quais, a impossibilidade de fazer cessar os contratos de trabalho ao abrigo de despedimento coletivo, despedimento por extinção do posto de trabalho ou despedimento por inadaptação, durante o período de concessão deste incentivo e nos 60 dias subsequentes; e o dever de manter as situações contributiva e tributária regularizadas.

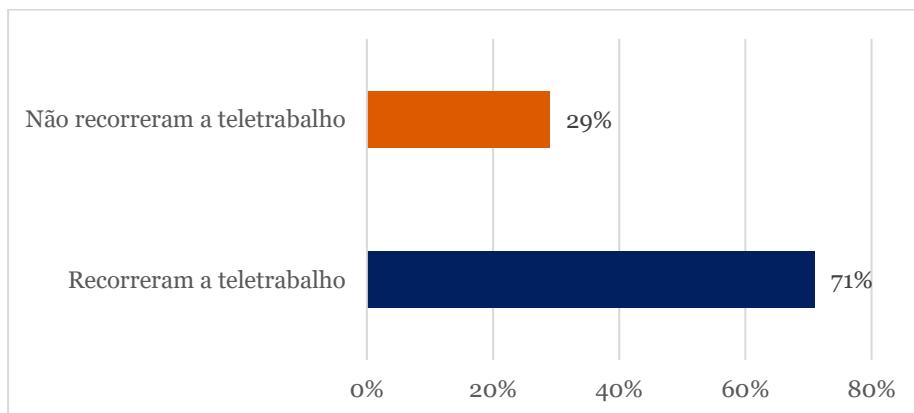
**Gráfico 29 - Número de colaboradores que estiveram em lay-off e suas funções**



Uma das razões que talvez explique a baixa adesão das cooperativas à figura do lay-off, para além de uma intenção compreensível de que a pandemia não impactasse negativamente na vida dos seus colaboradores, poderá explicar-se pela forte adesão à figura do teletrabalho (cerca de 70% das cooperativas) (Gráfico 30).

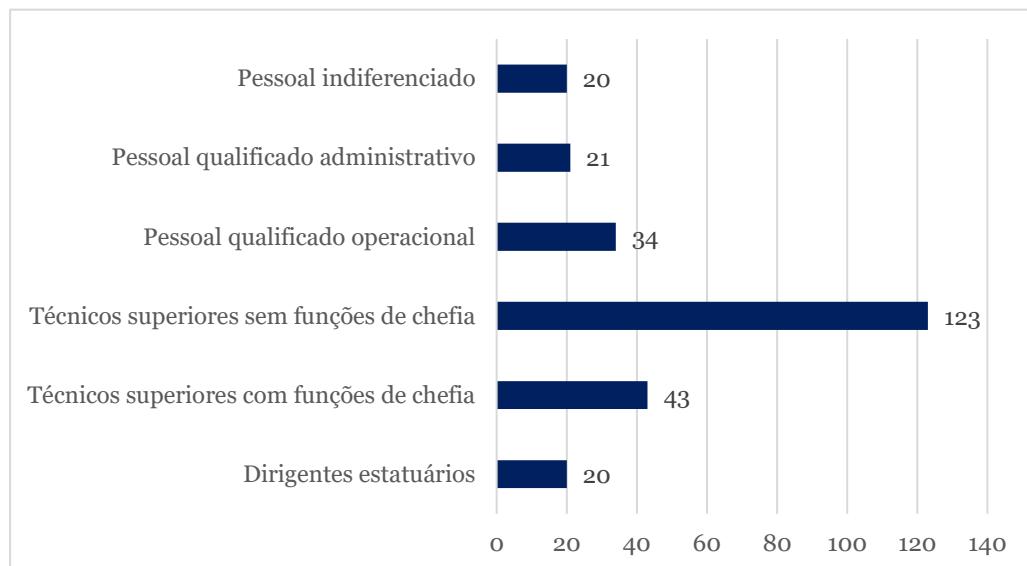
O que permitiu nesses casos assegurar a manutenção dos postos de trabalho dos colaboradores (vários) cujas funções se revelaram compatíveis com o trabalho remoto. Na verdade, se antes do início da pandemia a prestação da atividade pelo trabalhador em regime de teletrabalho dependia sempre de acordo das partes, que seria sempre reduzido a escrito, por se tratar de um contrato de trabalho especial (art. 165.º e ss. do Código do Trabalho), o artigo 6.º do Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março, marcou o início da obrigatoriedade expressa de adoção do regime de teletrabalho, independentemente do vínculo laboral, desde que compatível com as funções exercidas.

**Gráfico 30 - Cooperativas que recorreram ao teletrabalho**



Em face dos dados recolhidos, concluímos que a significativa maioria das cooperativas foi efetivamente capaz de implementar esta forma de trabalho à distância na sua organização. Do ponto de vista funcional, a larga fatia dos trabalhadores que passaram a realizar a sua atividade em regime de teletrabalho situa-se nos técnicos superiores, com e sem funções de chefia (Gráfico 31).

**Gráfico 31 - Número de colaboradores em teletrabalho e suas funções**



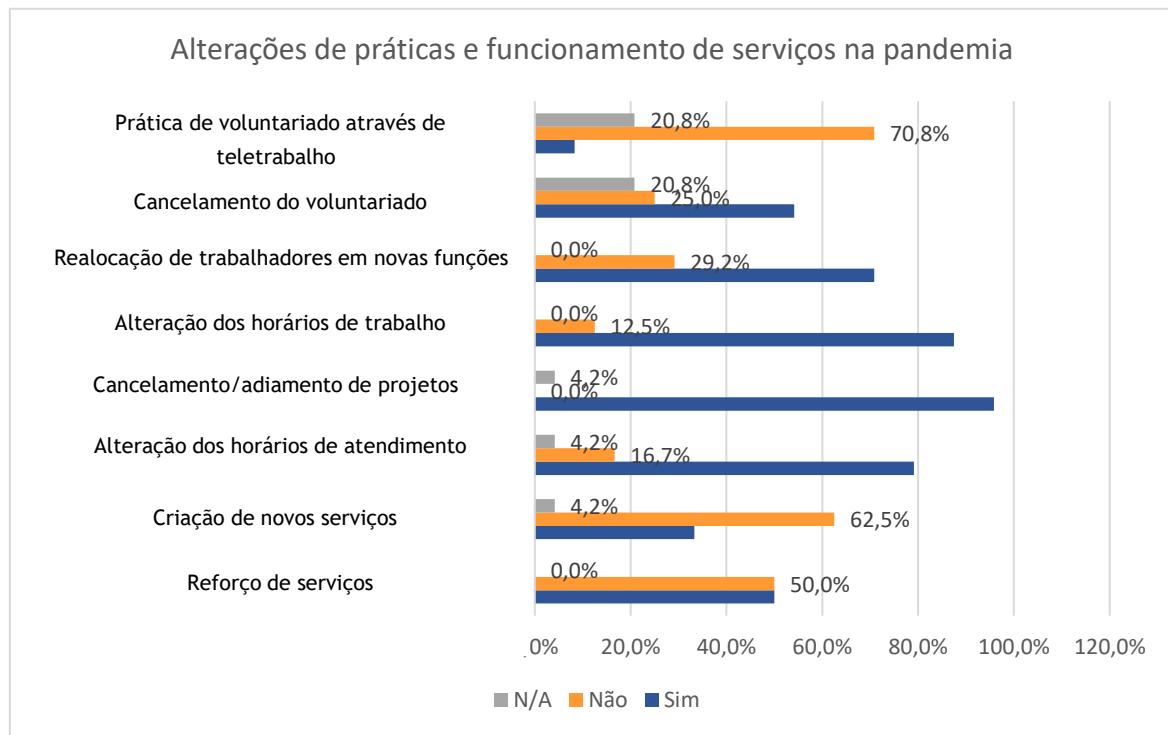
Ainda assim, esta forma de organização do trabalho não parece ter convencido as cooperativas inquiridas, já que, quando equacionaram um cenário pós-pandémico, várias foram as que revelaram ser pouco provável que venham a adotar o teletrabalho como forma de trabalhar no futuro. No que diz respeito ao voluntariado, o recurso ao teletrabalho já se revelou muito menos expressivo (apenas 8,3%), sendo que cerca de metade das inquiridas revelou mesmo ter cancelado o voluntariado durante a pandemia.

Por outro lado, e ainda no quadro de possíveis mecanismos jurídicos que permitiram às cooperativas manter as organizações em pleno funcionamento durante a pandemia, assinalamos o recurso a instrumentos de flexibilização das relações de trabalho, como seja a alteração do seu horário de trabalho (87,5%), e a modificação das funções desempenhadas pelo colaborador (70,8%). No âmbito da relação de trabalho subordinado, seja por acordo entre as partes, seja por decisão unilateral do empregador (nos termos do art. 217.º do Código do Trabalho), a lei permite efetivamente a alteração de horário de trabalho, do mesmo modo que possibilita ao empregador colocar o trabalhador a desempenhar funções afins ou funcionalmente ligadas às suas<sup>8</sup>, ou mesmo alterar o conteúdo

<sup>8</sup> Ao abrigo do disposto no art. 118.º do Código do Trabalho.

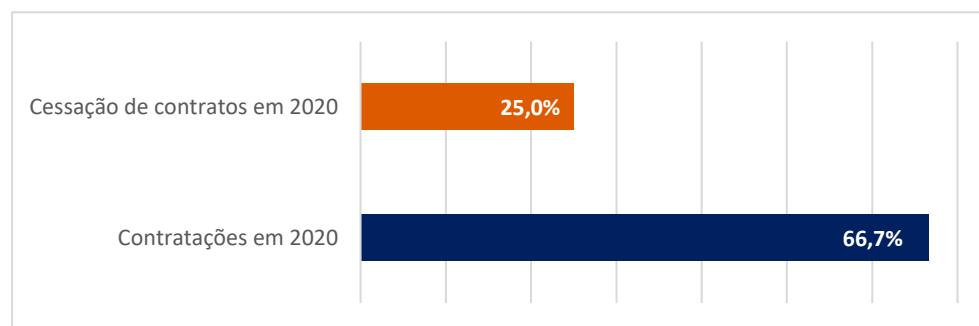
funcional do contrato, exigindo do trabalhador funções que extravasam totalmente aquilo para que foi inicialmente contratado<sup>9</sup>.

**Gráfico 32 - Alterações de práticas de funcionamento durante a pandemia**



Por fim, ressaltamos que, contrariamente ao que seria expectável, o cenário pandémico enfrentado não conduziu a uma tendência de cessação dos vínculos laborais por parte das cooperativas (apenas 25% vieram a cessar os seus contratos de trabalho no ano de 2020). Na verdade, a análise dos dados recolhidos evidenciou mesmo uma tendência inversa, ou seja, de contratação de novos trabalhadores por parte de dois terços das cooperativas inquiridas (66,7%) (Gráfico 33).

**Gráfico 33 - Cessação de contratos e novas contratações no ano de 2020**



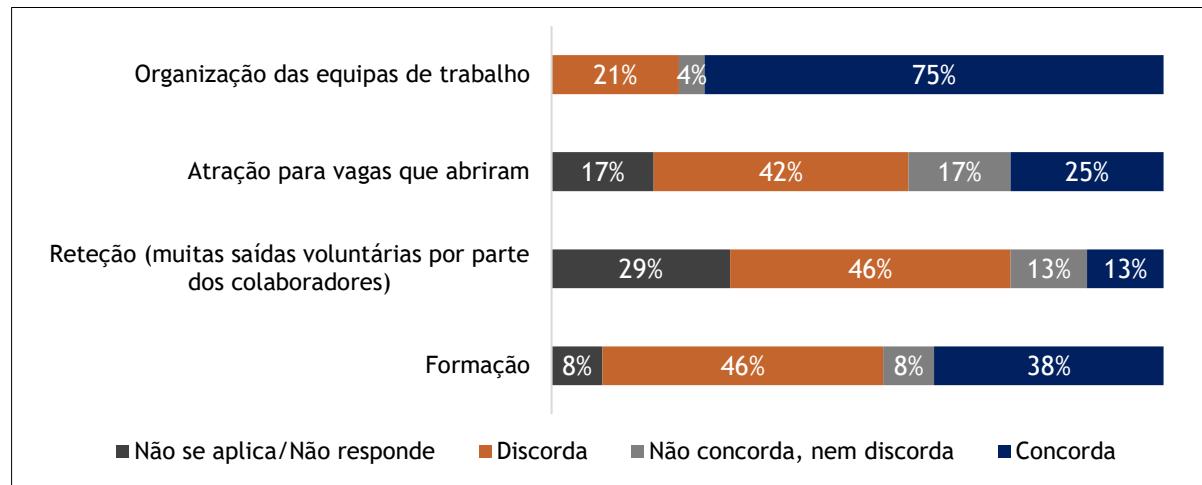
<sup>9</sup> Recorrendo à figura da mobilidade funcional, prevista no art. 120.º do Código do Trabalho.

## 1.4. Impactos negativos motivados pela pandemia na Gestão de Recursos Humanos

Do ponto de vista da Gestão dos Recursos Humanos (GRH), houve alguns impactos negativos reportados pelas cooperativas estudadas (Gráfico 34). Realça-se o impacto que as restrições sanitárias impostas pela COVID-19 trouxeram à organização das equipas de trabalho (75%, 18 cooperativas).

Nas restantes áreas da GRH, a maior parte das cooperativas indica não ter tido dificuldades ou impactos significativos (negativos ou positivos).

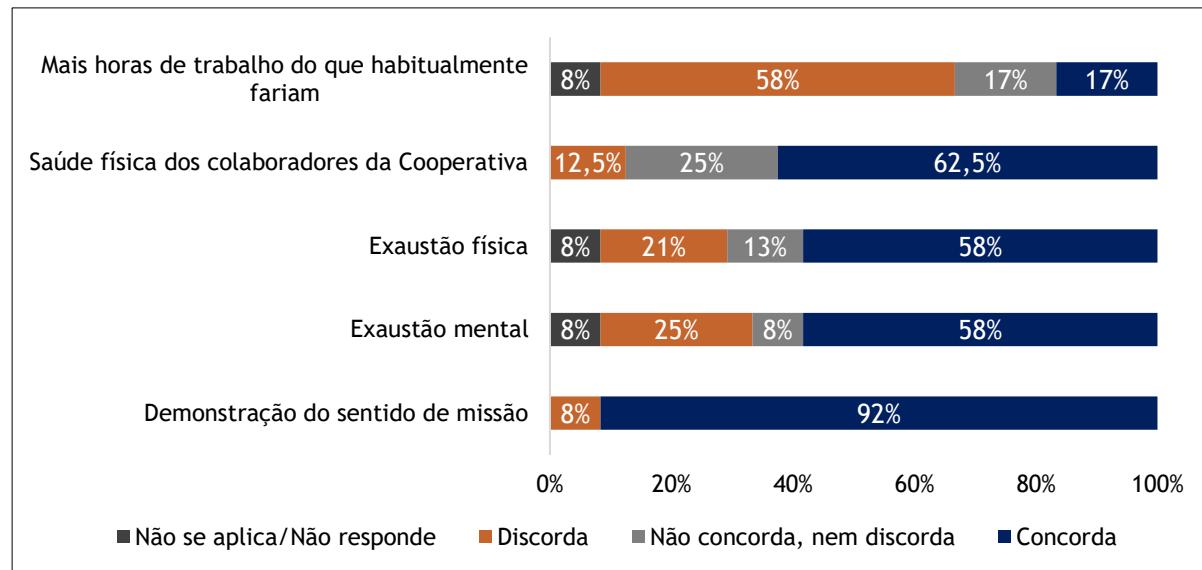
**Gráfico 34 - Impactos negativos da pandemia na Gestão de Recursos Humanos**



As cooperativas reportaram impactos negativos na saúde física dos colaboradores (62,5%), para além da exaustão física e mental (58%), que não parece ter sido devida a acréscimo de horas de trabalho (apenas 17% das cooperativas indicam que isso aconteceu) (Gráfico 35).

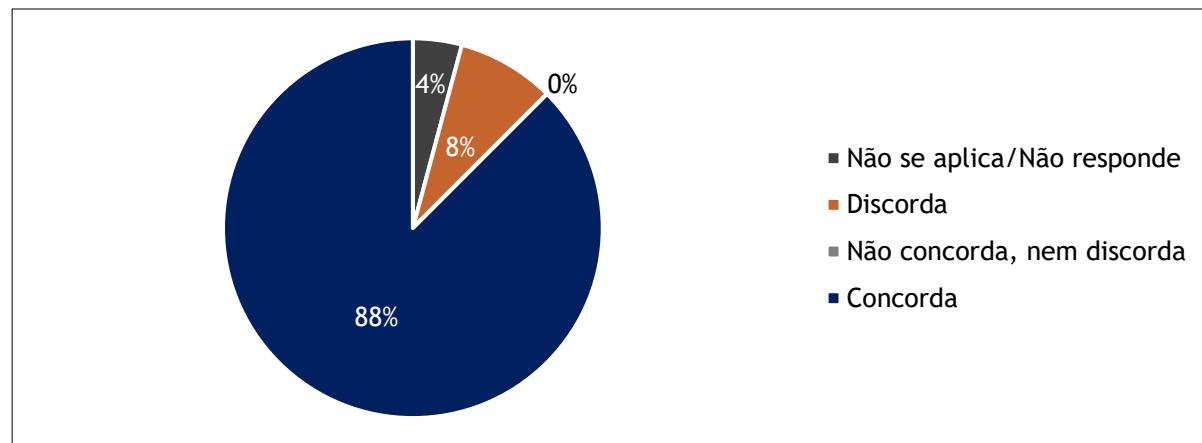
Não obstante os impactos negativos percebidos na saúde dos colaboradores, os diretores técnicos que participaram neste estudo, de forma praticamente unânime (92%), evidenciaram que os colaboradores manifestaram, ao longo destes tempos difíceis, sentido de missão.

**Gráfico 35 - Impactos negativos na saúde dos colaboradores**



Os diretores técnicos participantes neste estudo mostram, na sua grande maioria (88%), satisfação com o desempenho dos seus colaboradores desde 2020, apesar das circunstâncias. Em apenas 2 casos, isso não acontece (Gráfico 36).

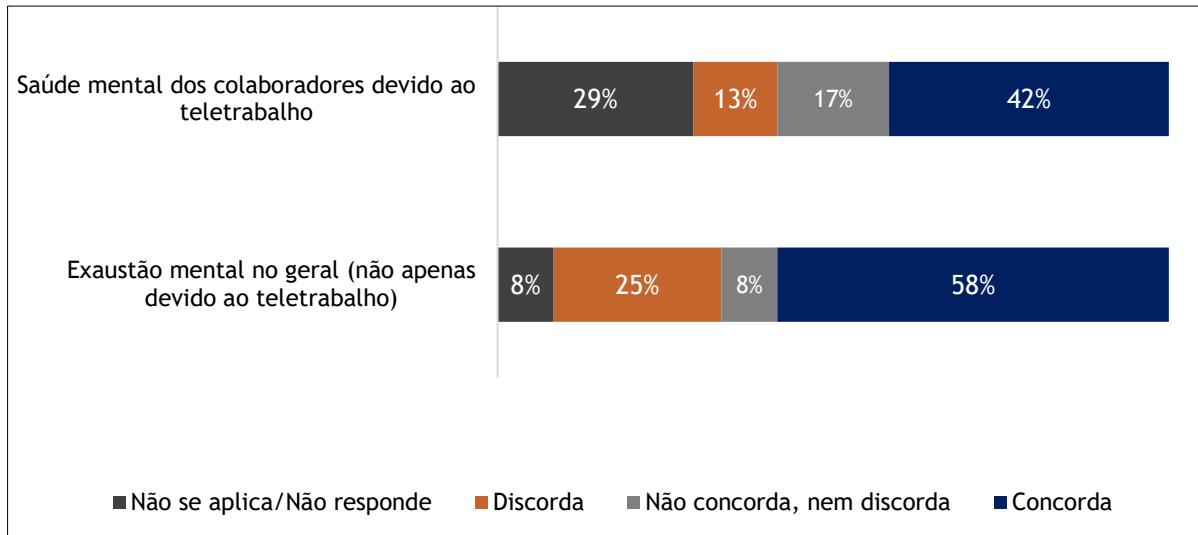
**Gráfico 36 - Satisfação com o desempenho desde 2020**



## 1.5. O caso do teletrabalho

A maior parte das cooperativas (42%, o equivalente a 10) refere que o teletrabalho teve impacto negativo na saúde mental dos colaboradores, mas a exaustão mental, no geral (58%), parece ir para além do teletrabalho (Gráfico 37).

**Gráfico 37 - Impacto negativo na saúde mental dos colaboradores**

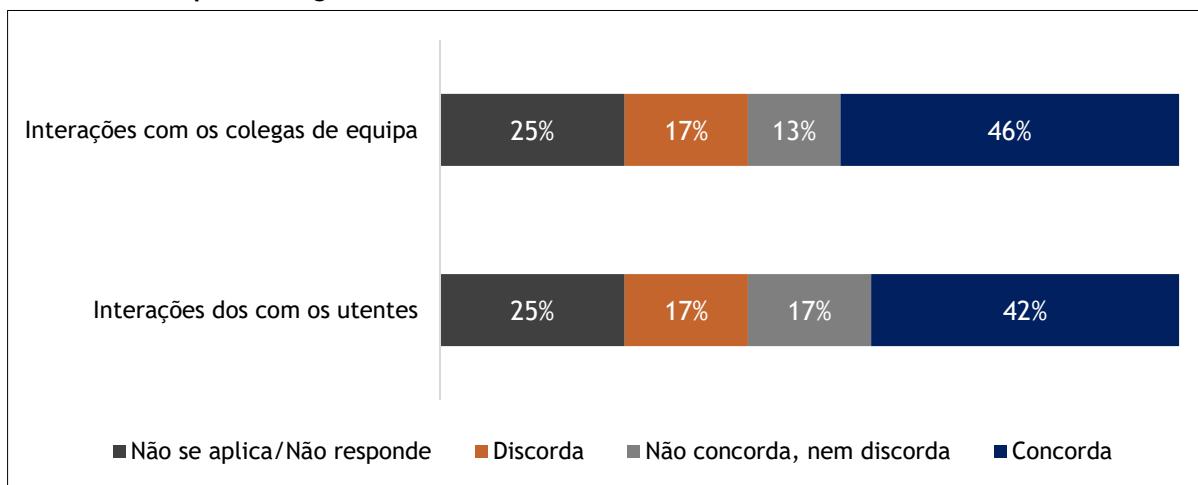


Um dos aspetos mais salientes, tem a ver com a indicação de que pelo menos 25% das cooperativas não teve teletrabalho (Gráfico 37 e Gráfico 38).

Tem sido reportado em vários fóruns os impactos negativos do teletrabalho na interação com os outros, e, efetivamente, a maior das cooperativas deste estudo também o indica (Gráfico 38). No entanto, vale a pena realçar que cerca de 30 a 34% das cooperativas não vê impactos ou, pelo menos, não são negativos.

Curiosamente, há ligeiramente mais impactos negativos na interação com os colegas, do que com os utentes, o que revela que ou não há interação digital com os utentes, ou que já há algum domínio das competências digitais da população.

**Gráfico 38 - Impactos negativos do teletrabalho**

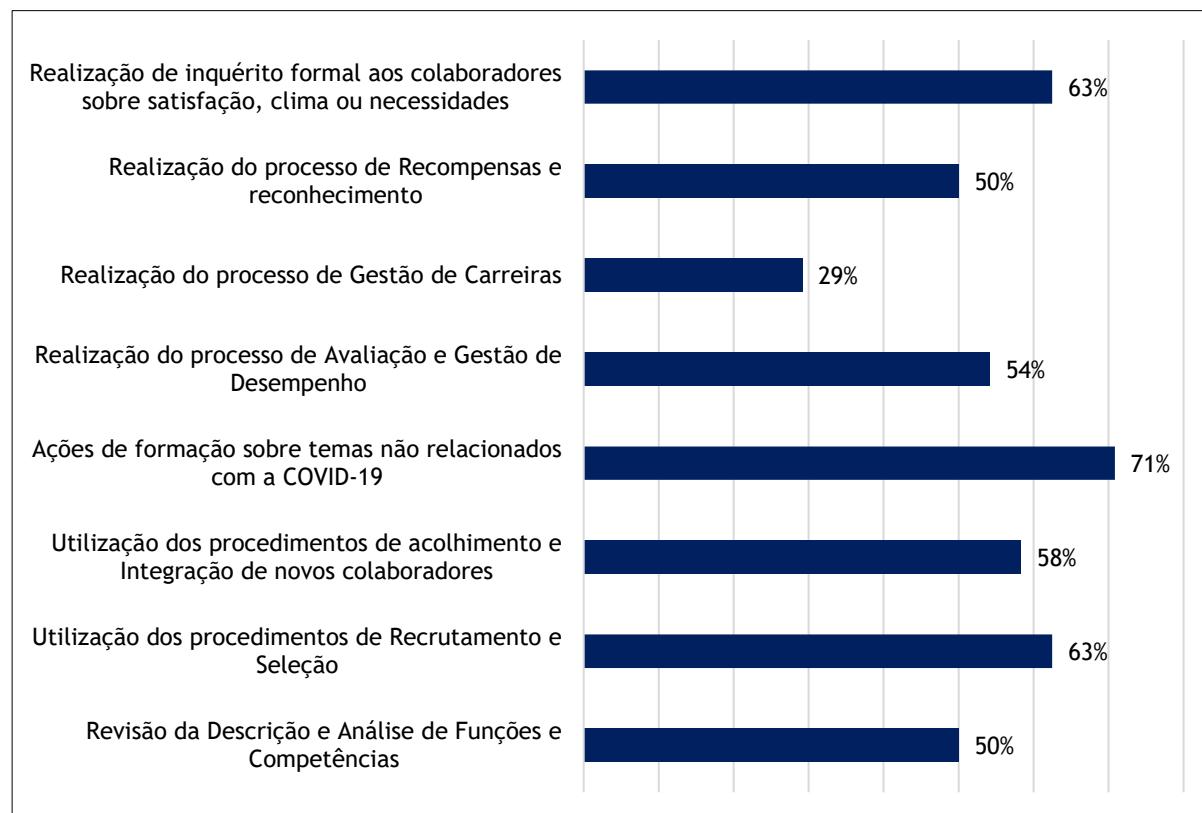


## 1.6. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A análise do nível de utilização das práticas de Gestão de Recursos Humanos foi realizada com base na indicação do uso, desde 2020, das oito práticas em análise: (1) descrição e análise de funções e competências, (2) recrutamento e seleção, (3) acolhimento e integração, (4) formação sobre temas não relacionados com a COVID-19, (5) avaliação e gestão de desempenho, (6) gestão de carreiras, (7) recompensas e reconhecimento e (8) inquérito de satisfação/clima aos colaboradores (Gráfico 39).

As práticas mais utilizadas pelas 24 cooperativas são a formação não relacionada com a COVID-19 (71%), o recrutamento e seleção e a realização dos inquéritos de satisfação aos colaboradores (63%). A gestão de carreiras foi a menos utilizada (29%) e as restantes práticas foram aplicadas por, pelo menos em 50% das cooperativas em estudo.

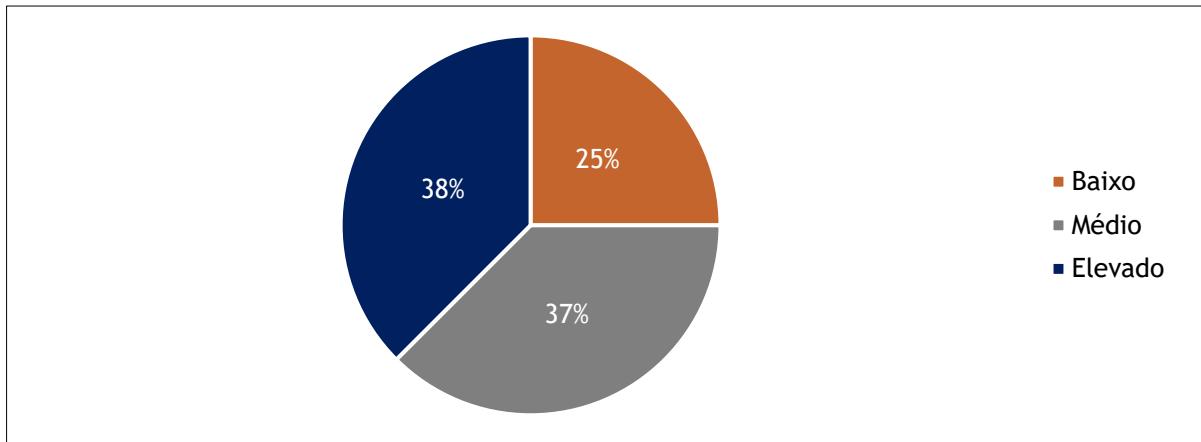
**Gráfico 39 - Frequência de utilização das práticas de Gestão de Recursos Humanos**



Para analisar as tendências da utilização das práticas de GRH com outras variáveis relevantes, criámos um índice de utilização com 3 níveis: baixo (utilização de nenhuma a 2 práticas de GRH), médio (utilização de 3 a 5 práticas de GRH) e o nível elevado (utilização de 6 a 8 práticas de GRH).

Os resultados (Gráfico 40) mostram que a maioria das cooperativas tem um nível médio ou elevado de utilização de práticas de GRH e apenas 25% utiliza muito pouco essas práticas.

Gráfico 40 - Utilização de práticas de gestão de recursos humanos



A comparação de vários indicadores de caracterização das cooperativas com o grau de utilização das práticas de GRH (Quadro 8) permitiu-nos caracterizar as três tipologias, genericamente como um crescendo em termos de sofisticação de gestão de pessoas e associadas a indicadores organizacionais crescentemente mais favoráveis: *Sobreviventes* (baixo número de práticas de GRH), *Em crescimento* (número médio de práticas de GRH) e *Adaptativas* (elevado número de práticas de GRH).

As cooperativas que utilizam menos práticas de GRH - *Sobreviventes* - parecem ser as que não chegaram a modernizar as suas estratégias de gestão de pessoas: são antigas (antiguidade de 41 a 46 anos), mas muito pequenas (até 10 colaboradores) ou pequenas (até 89 colaboradores), utilizam o voluntariado timidamente, o rendimento por colaborador não é muito elevado e procuram gerir a sua estabilidade e sustentabilidade (orientação estratégica de Manutenção).

As cooperativas que designamos de *Em crescimento* são as que utilizam um número intermédio de práticas de GRH. Este indicador parece acompanhar o crescimento dos restantes indicadores, genericamente. Percebe-se que as cooperativas mais recentes (Até 20 anos) e mais pequenas (até 10 e de 11 a 49 colaboradores) estão a começar a implementar algumas práticas de GRH (Cooperativas com nível de utilização de práticas GRH média). Essas também se caracterizam por ter mais voluntários, um nível mais diverso de rendimento por colaborador. E estrategicamente posicionam-se procurando a Manutenção (estabilidade e sustentabilidade).

As cooperativas que utilizam mais práticas de GRH designamos de *Adaptativas* pois são as mais antigas e as que têm resistido de forma sustentada, com uma dimensão média a grande em termos de colaboradores, são as que têm mais e um maior número de voluntários no auxílio à sua atividade, assim como as que apresentam o rácio mais elevado de rendimento por colaborador. São também as que têm em maior número a orientação estratégica de desenvolvimento (inovação social, cooperação, parceria, ou fusão com outras entidades). Ou seja, representam as cooperativas que se vão preparando para o futuro.

**Quadro 8 - Análise de indicadores de caraterização das cooperativas de acordo com o nível de utilização das práticas de GRH**

Nível de utilização	Elevado (37,5%)	Médio (37,5%)	Baixo (25%)
Designação	Adaptativas	Em crescimento	Sobreviventes
<b>Indicadores de caraterização</b>			
Antiguidade	41 a 46 anos - 89%	Até 20 anos- 56% 42 a 46 anos - 33%	41 a 46 anos - 67%
Nº de colaboradores	+ de 90 - 67%	Até 10 - 22% 11 a 49 - 44%	Até 10 - 33% 50 a 89 - 44%
Nº de voluntários	Pelo menos 1 - 77% 1-3 - 44% + de 10 - 33%	Pelo menos 1 - 56% 1 a 9 - 44%	Pelo menos 1 - 50% 1 a 3 - 50%
Rendimento por colaborador	20-24m - 44% 25-29m - 33%	Até 19m - 33% 20-24m - 22% 25-29m - 22%	20-24m - 60%
Orientação estratégica	Manutenção 44% Desenvolvimento 44%	Manutenção 67%	Manutenção 67%

## 1.7. Qualificação dos Recursos Humanos

Tradicionalmente, a qualificação dos recursos humanos é realizada através de formação profissional. A legislação portuguesa prevê um mínimo de 40 horas de formação anualmente (Código do Trabalho, art.º 131.º, n.º 2) e o Código Cooperativo prevê a obrigatoriedade de constituição de uma reserva para a educação e formação cultural e técnica dos cooperadores, dos trabalhadores da cooperativa e da comunidade (art.º 97.º, n.º1).

Na sua organização e funcionamento, as cooperativas devem observar o princípio da educação, formação e informação, que é um princípio estratégico e um fator de legitimação social das cooperativas, evidenciando que a cooperativa é não só uma organização económica, mas também uma organização com finalidades pedagógicas e sociais.

Este princípio cooperativo dispõe que «As Cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de modo que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas Cooperativas. Elas devem informar o grande público particularmente, os jovens e os líderes de opinião sobre a natureza e as vantagens da cooperação» (art. 3.º do Código Cooperativo Português (CCoop)<sup>10</sup>).

<sup>10</sup> – Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto, com as alterações constantes da Lei n.º 66/2017, de 9 de agosto. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/view?cid=107981176>

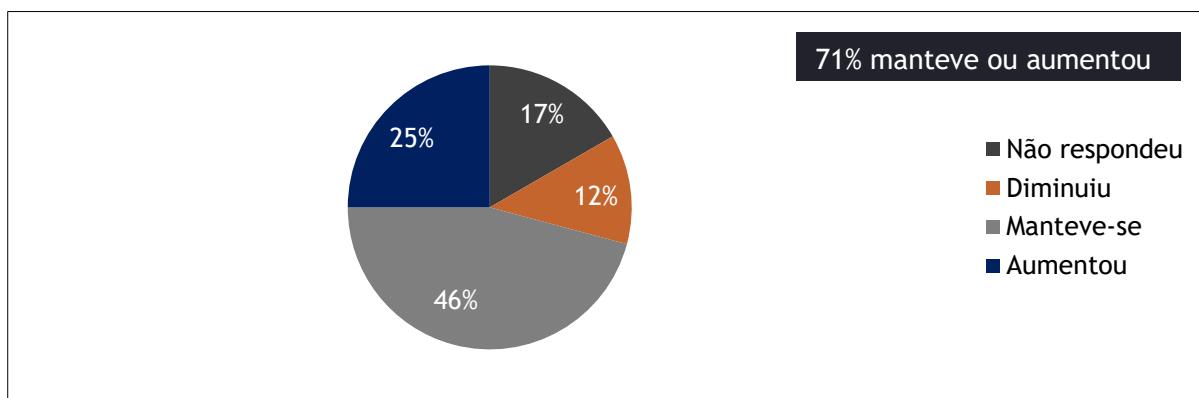
Este princípio projeta-se no estatuto dos cooperadores reconhecendo-lhes um direito de participar nas atividades de educação e formação cooperativas (al. f) do n.º1) do art. 21.º do CCoop), com a consequente obrigação das cooperativas de organizar tais atividades de educação e formação, devendo para o efeito constituir uma reserva "para a educação e formação cultural e técnica dos cooperadores, dos trabalhadores da cooperativa e da comunidade" (art. 97.º,n.º 1 do CCoop).

A reserva de educação formação e informação constitui uma das maiores especificidades do regime jurídico das cooperativas. Trata-se de uma reserva de constituição obrigatória por força da lei, com caráter absolutamente irreplicável e que responde apenas pelas obrigações contraídas no âmbito da atividade a que está adstrita.

Nos termos do art. 97.º, n.º 2, do CCoop, reverterão para esta reserva: a parte das joias que não for afetada à reserva legal; pelo menos 1% dos excedentes líquidos anuais, provenientes das operações com os cooperadores (sendo que esta percentagem poderá ser mais elevada se os estatutos ou a assembleia geral assim o entenderem); os donativos e os subsídios que forem especialmente destinados à finalidade da reserva; e os resultados anuais líquidos provenientes de operações com terceiros que não forem afetados a outras reservas.

A generalidade das cooperativas manteve ou aumentou número de horas de formação disponibilizadas aos colaboradores (71%) (Gráfico 41), indo de encontro ao princípio da educação e a formação, nomeadamente, dos seus colaboradores.

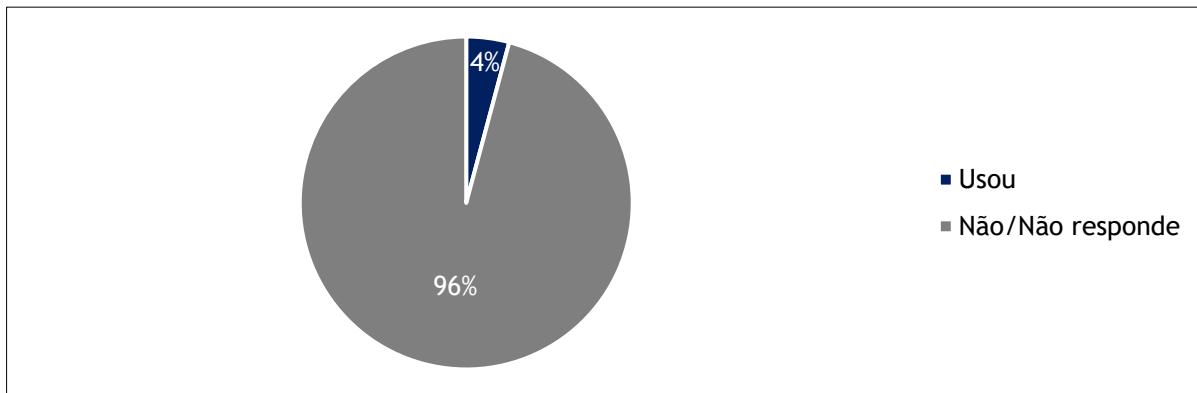
**Gráfico 41 - Número de horas de formação disponibilizadas aos colaboradores**



Os 71% (n=17) que desenvolveram formação fizeram-no também sobre temáticas não apenas relacionadas com a COVID-19.

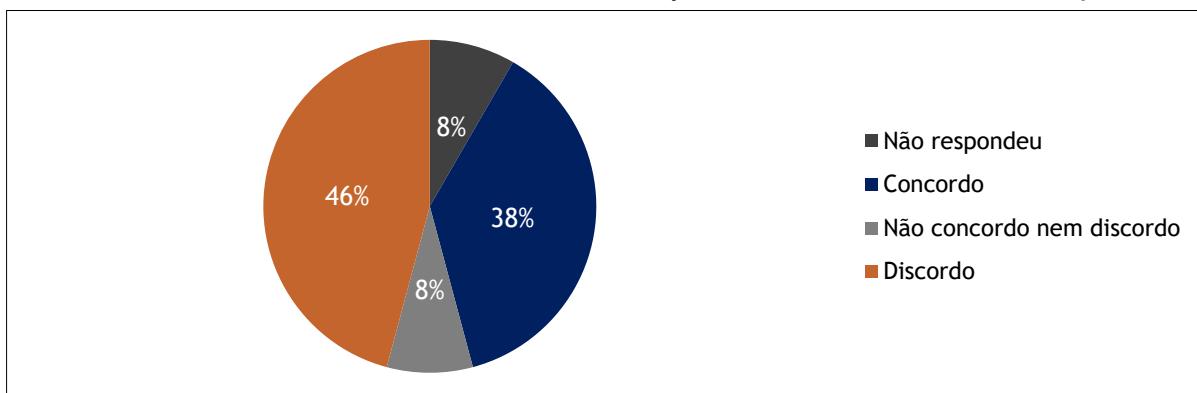
Para esta formação, apenas uma organização usou a reserva de educação/formação (Gráfico 42). Considerando a obrigatoriedade da constituição da reserva de educação/formação e o aumento da formação sem recurso à sua mobilização, levantamos a hipótese de que as cooperativas utilizam mais estes meios na formação/educação dos clientes do que nos seus colaboradores que, como vimos, são na maior parte dos casos cooperadores.

Gráfico 42 - Uso da reserva para educação e formação pelas cooperativas em 2020



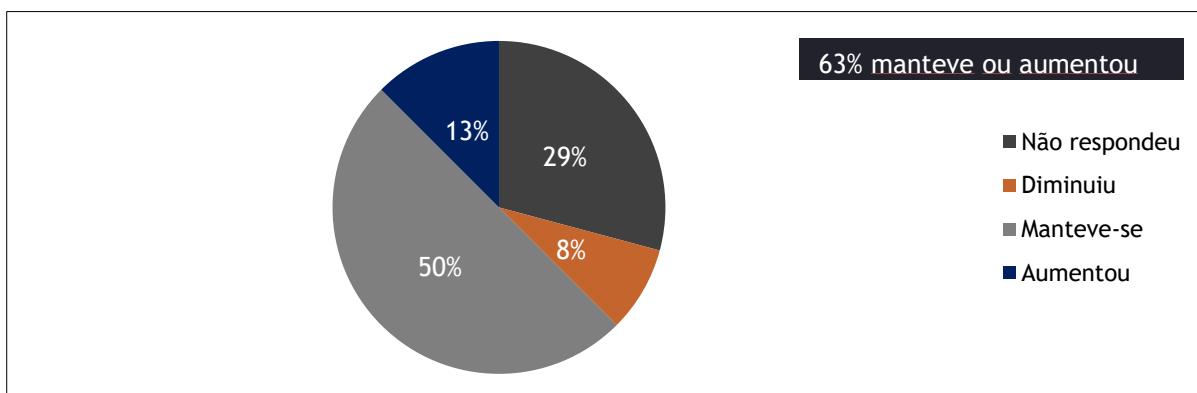
Apesar de sentimentos diferentes quanto à dificuldade em dar essa formação: a maior parte (n=11, 46%) não considerou difícil, enquanto quase o mesmo número (n=9, 38%), considerou difícil dar formação (Gráfico 43). Notam-se realidades distintas.

Gráfico 43 - Sentimento de dificuldade em dar formação aos colaboradores durante a pandemia



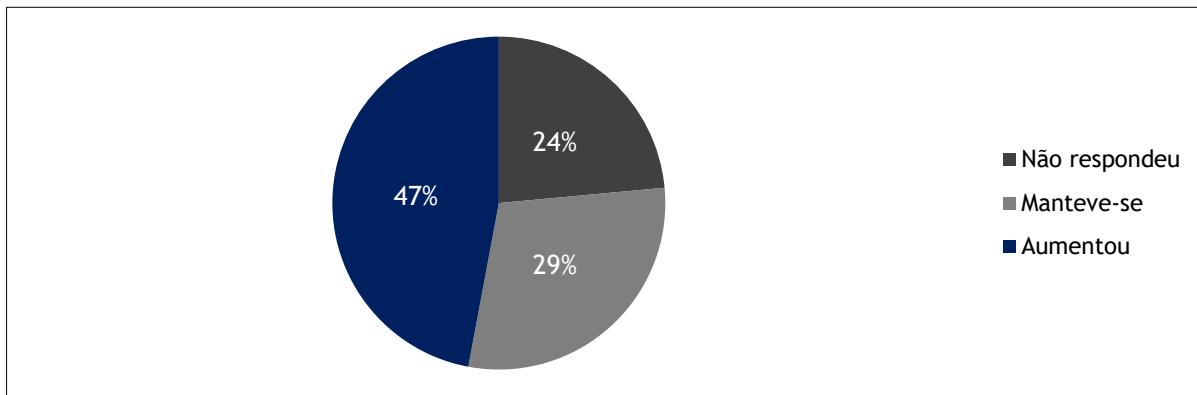
O gasto com formação para capacitação digital dos colaboradores manteve-se em 50% das cooperativas (n=12) e aumentou apenas em 3 casos, perfazendo um total de 63% (Gráfico 44).

Gráfico 44 - Gastos com formação para capacitação digital dos colaboradores



Apesar de apenas 3 cooperativas terem aumentado os gastos com formação para capacitação digital, houve mais cooperativas a aumentarem a atribuição de algum tipo de equipamento informático aos colaboradores (8 cooperativas, das 17 que mantiveram ou aumentaram os gastos com formação) (Gráfico 45). Este dado coloca-nos a dúvida de se mantiveram os gastos com formação de âmbito digital porque as pessoas já tinham um bom nível, ou lhes deram o equipamento, esperando que aprendessem fazendo-o, sem formação específica. Relembramos aqui que apenas uma cooperativa recorreu à reserva obrigatória de educação formação (Gráfico 21), não fazendo uso desta verba para o efeito que foi prevista.

**Gráfico 45 - Atribuição de algum tipo de equipamento informático aos colaboradores**

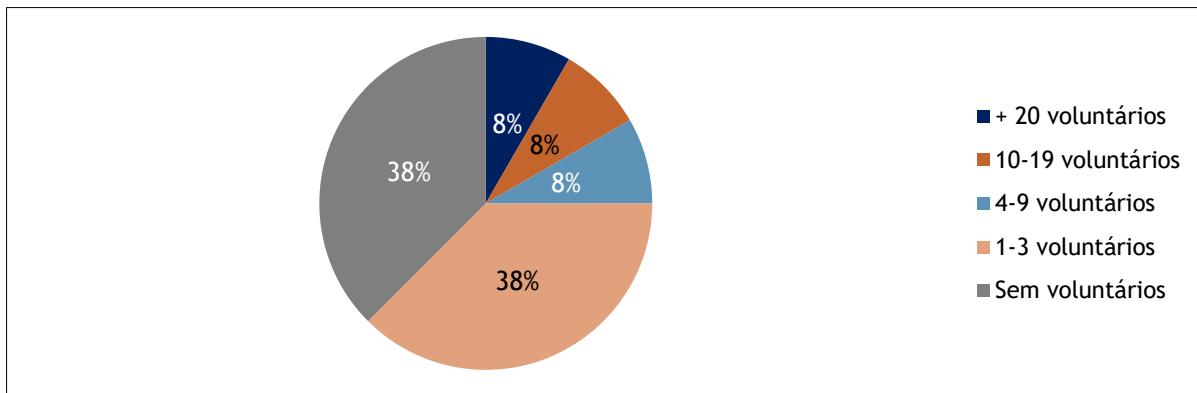


## 1.8. Perspetiva sobre o voluntariado

O voluntariado tem vindo a aumentar e tem contribuído para a produtividade de cada organização e também ao nível nacional.

Neste estudo, cerca de 2/3 das cooperativas (9 cooperativas, 62,5%) têm pelo menos um voluntário, num máximo de 36, na Coop U, que é uma micro-cooperativa, com 9 colaboradores. A maioria das cooperativas tem entre 1 e 3 voluntários (Gráfico 46).

**Gráfico 46 - Níveis / categorias de número de voluntários**



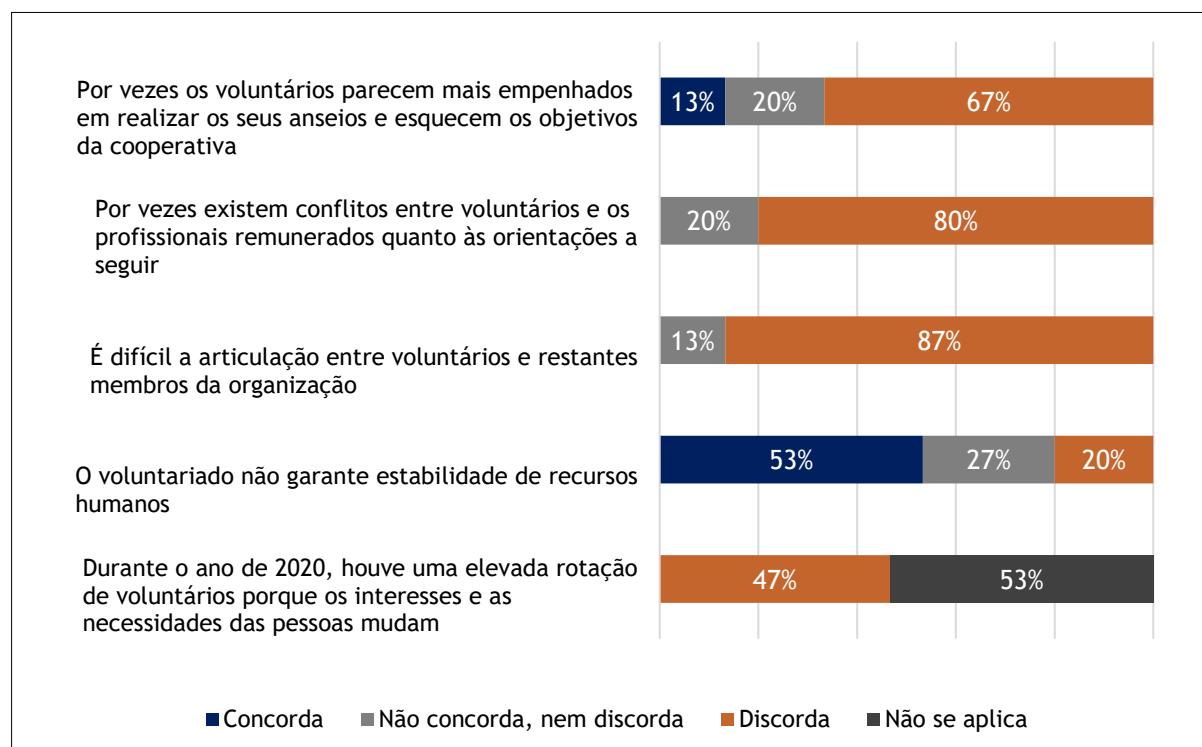
Não encontramos nenhuma tendência de coocorrência de ter mais ou menos voluntários relativamente à dimensão da cooperativa, antiguidade e rendimento por colaborador. No entanto, parece haver uma tendência entre as cooperativas que têm algum voluntário e a orientação estratégica, nomeadamente de desenvolvimento e algumas até de crescimento, enquanto as cooperativas que têm uma orientação de manutenção, em geral, são as que não têm voluntários (Gráfico 47).

**Gráfico 47 - Orientação estratégica da cooperativa consoante associada ao voluntariado**



As cooperativas com voluntariado parecem estar satisfeitas com o empenhamento, relacionamento e articulação entre voluntários e restantes colaboradores (Gráfico 48). Curiosamente, a maior parte das cooperativas considera que o voluntariado não garante estabilidade de RH, mas não houve rotação de voluntários durante a pandemia.

**Gráfico 48 - Perspetiva das cooperativas com voluntariado relativamente à relação dos voluntários no trabalho**



A maioria das cooperativas têm conseguido atrair voluntários com perfil adequado às suas necessidades, não sendo a gestão da motivação dos candidatos uma preocupação generalizada (Gráfico 49). A motivações individuais dos voluntários são importantes para várias cooperativas. Desde logo, as duas que têm maior número de voluntários, mais de 20 voluntários (Coop J e Coop U), mas também para outras cooperativas com menor número de voluntários: Coop C, D e K (1-3 voluntários) e Coop W (4-9 voluntários). Todas estas cooperativas têm 11 ou mais anos de atividade.

**Gráfico 49 - Perspetiva das cooperativas com voluntariado relativamente à atração e retenção dos voluntários**



## 1.9. Paridade de género

Sobre a promoção da paridade de género nas cooperativas, em 2020, as respostas maioritárias foram no sentido negativo (Gráfico 50).

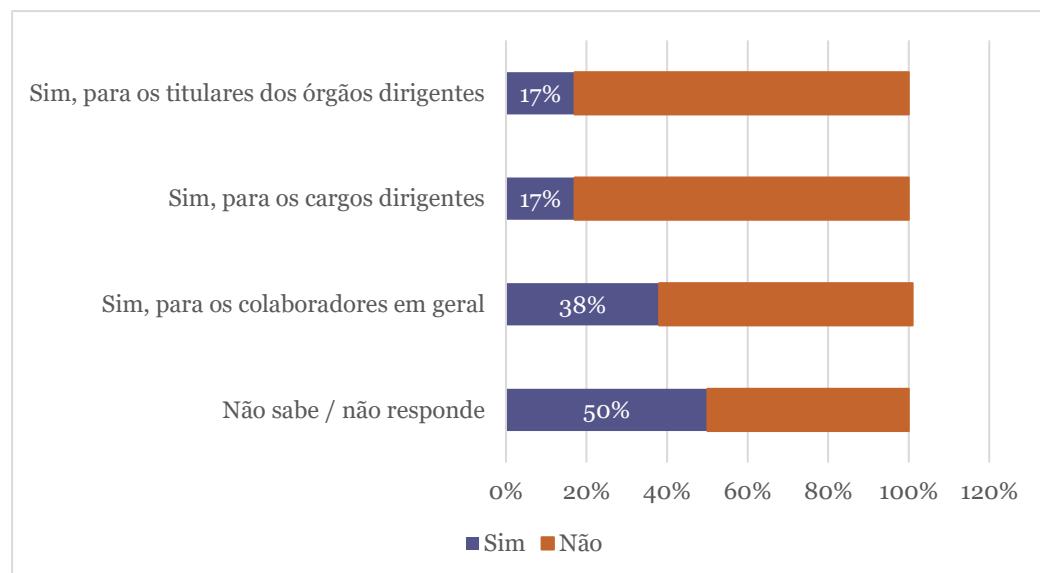
A criação de mecanismos (formais ou informais) para promoção da paridade de género nas cooperativas, no ano de 2020, não foi uma prioridade, o que vai ao encontro dos resultados apresentados no relatório de igualdade de género do Fórum Económico Mundial de 2022 (*World Economic Forum, 2022*), que mostra que a pandemia afetou o objetivo da paridade de género no mundo.

Neste estudo, considera-se que a paridade de género se verifica quando há uma representação mínima de 40% de cada um dos sexos. Sendo a taxa de feminização entre 40% e 60%, observa-se que, da totalidade das cooperativas onde não se verificava paridade de género na Assembleia Geral, apenas 17% criou mecanismos de promoção de paridade de género nos órgãos dirigentes. De igual forma, da totalidade das cooperativas onde não se verificava paridade de género no Órgão de Administração, apenas 13% criou mecanismos de promoção desta paridade, e das cooperativas sem paridade de género no Órgão Fiscal, 17% criaram aqueles mecanismos.

Relativamente aos colaboradores remunerados em 31 de dezembro de 2020, verifica-se uma taxa média de feminização de 77% e apenas duas cooperativas participantes apresentavam paridade de género. Nas cooperativas onde não se verifica paridade de género ao nível dos colaboradores remunerados, 41% afirma ter estabelecido mecanismos de promoção da paridade de géneros.

Apesar de, segundo a CASES (2021), cerca de 17% das cooperativas portuguesas já ter criado quotas para assegurar limiares mínimos de representatividade por sexo, os resultados do presente estudo sugerem que a gestão dos problemas inerentes à crise pandémica por COVID-19 não permitiu dar a prioridade merecida à promoção da paridade de género.

**Gráfico 50 - Criação de mecanismos (formais ou informais) que promovessem a paridade de género na cooperativa em 2020**



## 2. CONCLUSÕES SOBRE OS PRINCIPAIS IMPACTOS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos são centrais em muitas atividades. Nas CSS estão no cerne da capacidade e qualidade da prestação de serviços das instituições.

1. Durante a crise pandémica, os colaboradores das CSS estiveram à altura dos desafios, merecendo o reconhecimento do seu sentido de missão de forma praticamente unânime por parte dos diretores técnicos, que também se manifestaram muito satisfeitos com o seu desempenho;
2. Houve, também cuidados por parte da gestão das CSS no que respeita à gestão das pessoas relativamente às restrições sanitárias impostas pela pandemia. A alteração legal no que se refere à flexibilidade laboral permitiu facilidade no lay-off (com algumas consequências financeiras negativas para os colaboradores e positivas para as cooperativas) e no teletrabalho (sem consequências financeiras negativas para os colaboradores, mantendo os encargos para as cooperativas). Apesar das diferenças verificadas relativamente ao volume de serviços prestados (cerca de metade mantém, cerca de um terço diminui e os restantes aumentaram), a situação pandémica e as regras sanitárias obrigaram à reorganização do trabalho, alterando as funções dos colaboradores e os seus horários de trabalho:
  - a. A grande maioria das cooperativas (cerca de 70%) utilizou o teletrabalho, em todas as funções, apesar de mais focada nos técnicos superiores sem funções de chefia.
  - b. Apenas 20% das cooperativas recorreu ao lay-off.

- c. No cômputo geral, houve mais contratações do que cessações de contrato e houve menos saídas voluntárias.
- 3. Os maiores impactos negativos assinalados foram na saúde física e mental dos colaboradores, aparentemente, não devido à reorganização do trabalho ou acréscimo de horas, mas devido à situação global vivida.
- 4. Foram identificados três tipos de cooperativas, genericamente como um crescendo em termos de sofisticação de gestão de pessoas e associadas a indicadores organizacionais crescentemente mais favoráveis (rendimento por colaborador, orientação estratégica e número de voluntários): *Sobrevidentes* (baixo número de práticas de GRH), *Em crescimento* (número médio de práticas de GRH) e *Adaptativas* (elevado número de práticas de GRH, as cooperativas que mais se vão preparando para o futuro).
- 5. A qualificação dos colaboradores revelou realidades distintas entre as cooperativas da amostra: 70% das CSS realizou formação além da relacionada com as temáticas sanitárias, sendo que metade considerou fácil e a outra metade difícil. A qualificação na área digital não aumentou tanto como os gastos com equipamento informático.
- 6. A maioria das cooperativas que participou neste estudo tem pelo menos um voluntário. Os dados parecem indicar uma tendência entre as cooperativas que têm algum voluntário e a orientação estratégica, nomeadamente de desenvolvimento e algumas até de crescimento, enquanto as cooperativas que têm uma orientação de manutenção, em geral, são as que não têm voluntários. Algumas cooperativas indicam que o voluntariado não garante estabilidade, ainda que, durante a pandemia não tenha havido redução de voluntários.
- 7. Apesar dos esforços no sentido da paridade de género indicados pelas cooperativas, os resultados apurados sugerem que a gestão dos problemas inerentes à crise pandémica por COVID-19 não permitiu dar a prioridade merecida à promoção da paridade de género.

## ÁREA DA TRANSIÇÃO DIGITAL

---

Os aspetos relacionados com a **Transição Digital** têm vindo a tornar-se incontornáveis no quotidiano das pessoas e das organizações. Não obstante ser uma área muito divulgada atualmente, há algumas imprecisões na utilização dos termos ligados à utilização de ferramentas digitais e novas Tecnologias da Informação e Comunicação nos modelos de negócio e nas atividades económicas diversas das organizações.

**Transição Digital** é um conceito associado à introdução de Sistemas e Tecnologias de Informação nas organizações. Deste modo, a Transformação Digital aparece ligada, quase como se fosse sinónimo, aos termos **Digitalização** ou **Transformação Digital**. Porém, estes termos referem-se a conceitos distintos e torna-se fundamental distingui-los, uma vez que representam fenómenos diferentes:

- **Transformação Digital** é referente a uma "revolução digital" intencional e contínua de uma organização a nível estratégico e tático, centrada na sua vontade e desejo de se reinventar com base na alavancagem do digital de uma forma totalmente nova e diferente, ou disruptiva, na sua atividade ou negócio.
- **Digitalização** é o processo de implementação de uma tecnologia específica numa organização, para apoiar digitalmente algum processo ou processos, trazendo algumas alterações ocasionais ao seu modelo de negócio ou prestação de serviços.
- **Transição Digital** representa uma visão estratégica e global, seguindo uma abordagem transversal e contínua, que utiliza o potencial das tecnologias digitais com o intuito de, inovando, melhorar os níveis de produtividade e dos produtos ou serviços prestados.

Apesar de algumas investigações recentes apontarem a pandemia da COVID-19 como um acelerador da Transformação Digital nas organizações, no caso das Cooperativas de Solidariedade Social, assistiu-se mais à utilização de ferramentas digitais com vista ao enfrentar das restrições impostas pelos sucessivos confinamentos e distanciamento social, do que uma verdadeira transformação no seu meio de atuação e serviços prestados. Podemos afirmar, desta forma, que houve uma **Transição Digital** nestas entidades da Economia Social, mais do que uma transformação, percebendo-se Transição Digital como a **primeira fase** da referida Transformação Digital, isto é, a digitalização da informação e o seu tratamento por meios informáticos com a automatização de alguns procedimentos. Possivelmente, após a pandemia da COVID-19, num futuro a médio prazo, assistir-se-á a uma Transformação Digital. Por agora, a ainda Transição Digital encontra algumas barreiras à sua implementação nas Cooperativas alvo deste estudo, nomeadamente, nas que se debatem com a baixa literacia digital dos seus beneficiários. Curiosamente, nem todas apontaram para a necessidade de apoio à digitalização das mesmas.

## 1. ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS DE TRANSIÇÃO DIGITAL

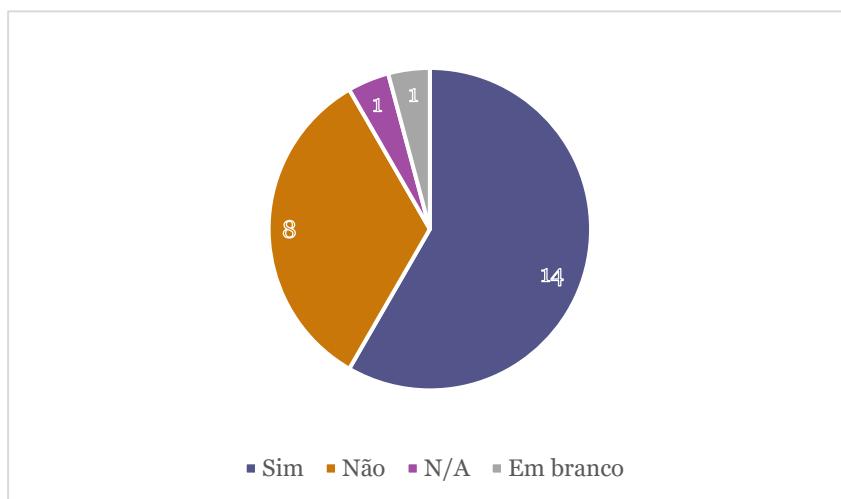
Estudamos quatro dimensões da Transição Digital durante a pandemia e o que esperar do futuro pós COVID-19:

- i) a capacitação digital dos colaboradores e gastos com aquisição de equipamentos informáticos e software;
- ii) a dimensão digital dos serviços prestados e na relação com os utentes;
- iii) a dimensão digital na relação com os cooperadores;
- iv) a dimensão digital na comunicação com a comunidade, com os cooperadores e com os beneficiários.

### 1.1. Capacitação digital dos colaboradores e aquisição de equipamentos informáticos

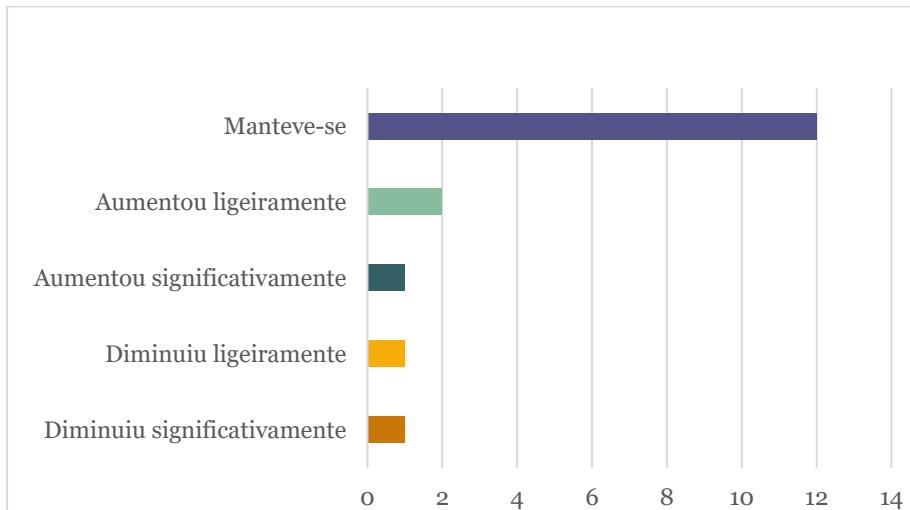
Mais de metade das cooperativas (n=14, 58,30%) realizaram ações de formação durante 2020 para os seus colaboradores/voluntários sobre a utilização de equipamentos e ferramentas digitais. Um terço das cooperativas (n=8, 33,33%) afirmaram não terem realizado estas ações de formação no mesmo período Gráfico 51.

**Gráfico 51 - Realização de ações de formação aos colaboradores/voluntários sobre a utilização de equipamentos e ferramentas digitais em 2020**



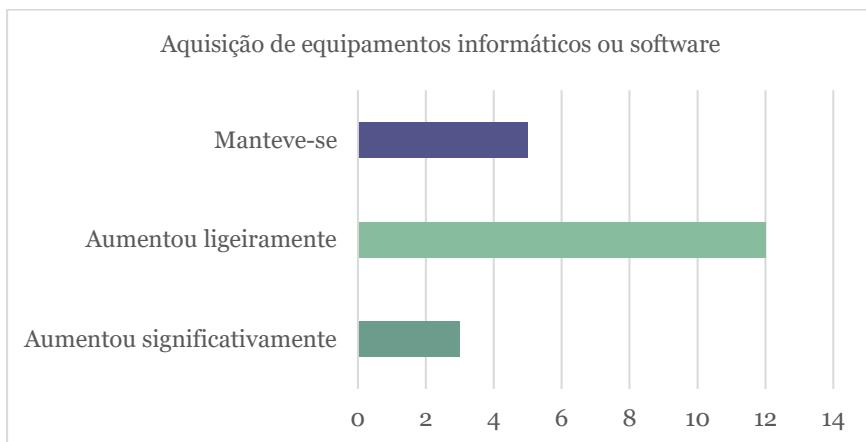
Os gastos com a capacitação digital dos colaboradores mantiveram-se para 12 (50%) das cooperativas respondentes. Apenas 3 cooperativas referiram um aumento de gastos com formação para capacitação digital (Gráfico 52).

**Gráfico 52 - Gastos com formação para capacitação digital dos colaboradores**



No entanto, metade das cooperativas (n= 12, 50%) afirmou ter aumentado ligeiramente os gastos com equipamentos informáticos durante a pandemia (Gráfico 53).

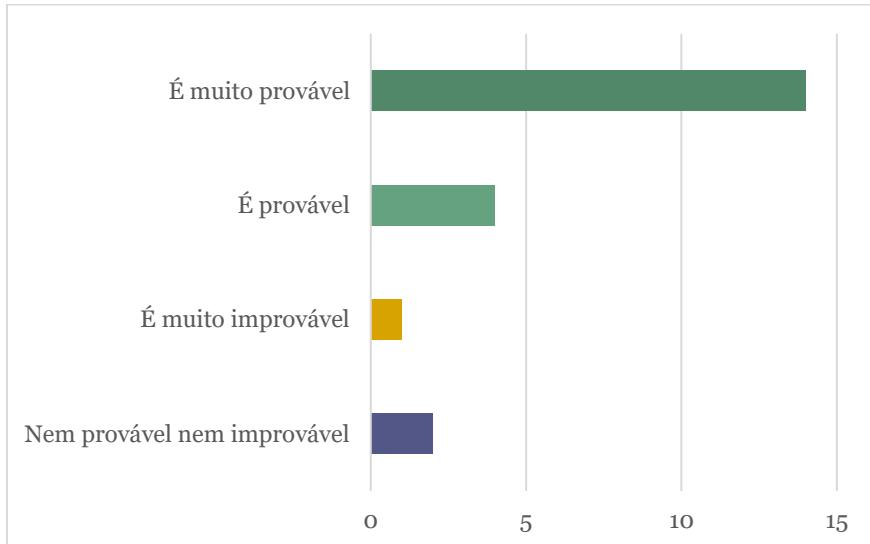
**Gráfico 53 - Aquisição de equipamentos informáticos ou software durante a pandemia**



Esta situação pode dever-se à imposição legal do regime de teletrabalho e confinamentos sucessivos, que obrigaram ao investimento nestes equipamentos.

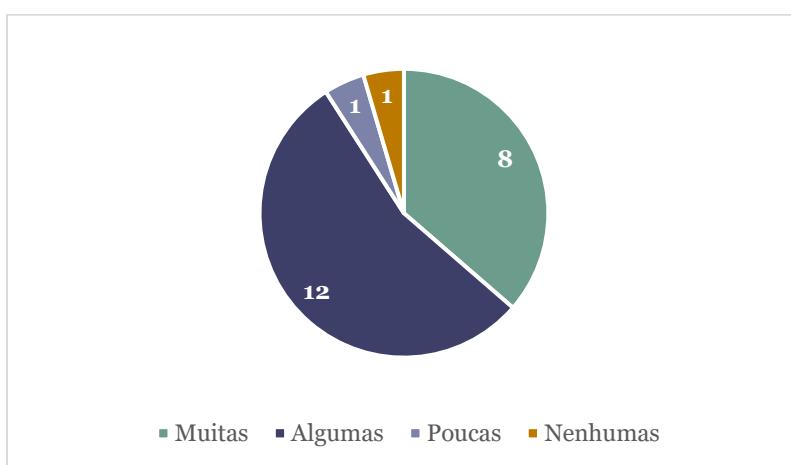
Em linha com o investimento em equipamentos informáticos e software estão as previsões para o **futuro** pós-pandemia, no qual a maioria das cooperativas (n=14, 58%) prevê atualizar os seus equipamentos informáticos (Gráfico 54).

**Gráfico 54 - Probabilidade de a cooperativa atualizar os equipamentos informáticos no futuro**



Metade das cooperativas (n=12, 50%) refere a necessidade de fazer algumas alterações para uma maior capacitação digital dos colaboradores para o futuro pós-pandémico, e um terço (n=8, 33%) refere mesmo muitas alterações, possivelmente, por essa razão, o já referido investimento previsto nos equipamentos informáticos (Gráfico 55).

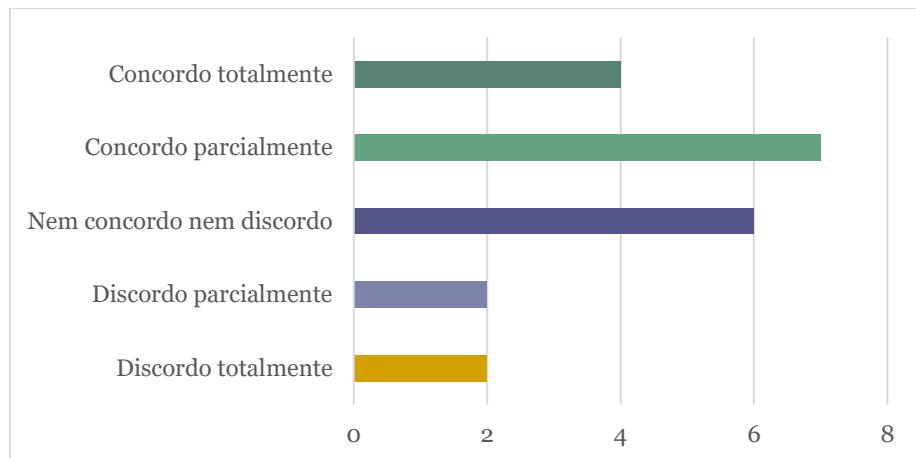
**Gráfico 55 - Previsão de mudanças na maior capacitação digital dos colaboradores no futuro pós pandemia**



Para o futuro pós pandemia e no que diz respeito a uma mudança mais profunda na transição digital, há ainda alguma dispersão de opiniões quanto ao investimento em sistemas de informação. Mesmo assim, quase metade das cooperativas considera provável este investimento (n=11, 46%).

Apenas 4 cooperativas discordam dessa medida. Há, no entanto, ainda, uma percentagem considerável de cooperativas (n=6, 25%) que não assumem uma posição clara sobre a questão (Gráfico 56).

**Gráfico 56 - Investimento em sistemas de informação no futuro**



## 1.2. Dimensão digital dos serviços prestados e na relação com os utentes

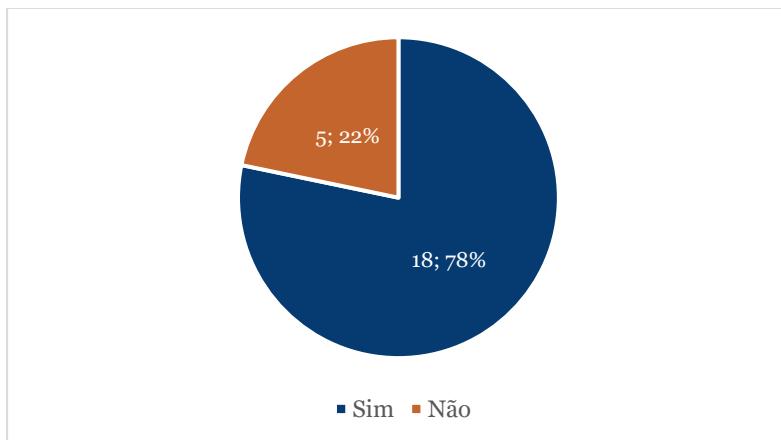
Durante o período pandémico houve a criação de novos serviços em 7 cooperativas. Porém, em apenas 3 foram criados novos serviços com recurso a ferramentas digitais (Quadro 9).

**Quadro 9 - Criação de novos serviços durante o período pandémico**

Cooperativa	Novos serviços criados durante a pandemia
A	Serviço ao Domicílio, entrega de cabazes alimentares, trabalho á distância (contactos telefónicos), <b>sessões de Terapias e psicologia via Web</b>
B	Fornecimento refeições, aquisição de bens e produtos para famílias em isolamento, distribuição de cabazes alimentares, <b>aulas online</b> para manter a ligação entre famílias/alunos/técnicos, distribuição de máscaras, realização testes COVID
C	<b>Webinários</b> para pais e profissionais sobre matéria da infância e da parentalidade

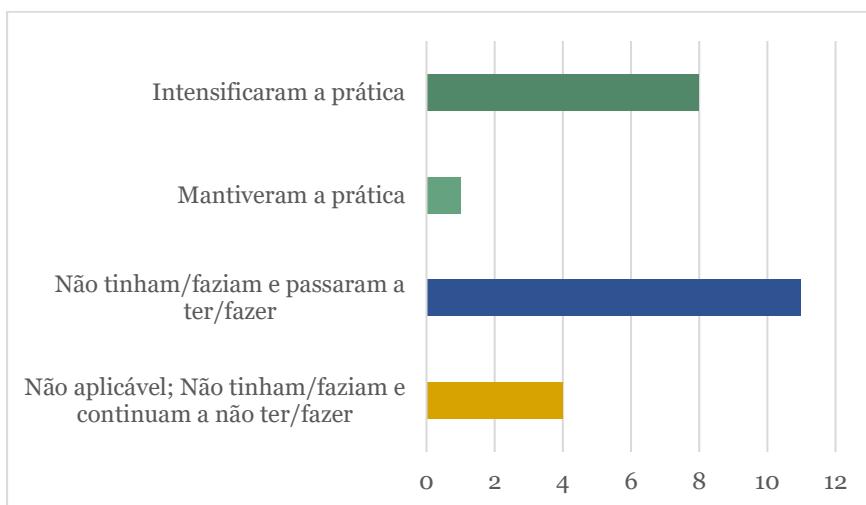
Em período de confinamento tornou-se importante informar os utentes sobre a possibilidade, ou impossibilidade, de prestação de alguns (ou de todos) os serviços, pelo que os meios digitais foram amplamente usados para a divulgação de informação, bem como forma de comunicação com os utentes. A grande maioria das cooperativas (n=18, 78%) realizou campanhas de informação através de meios digitais como o e-mail, o site ou as redes sociais (Gráfico 57).

**Gráfico 57 - Realização de campanhas de informação através dos meios digitais**



Também as reuniões à distância foram imprescindíveis para colmatar a impossibilidade de contacto pessoal com os utentes/beneficiários durante a pandemia (Gráfico 58). Oito (n=8) cooperativas intensificaram a prática e 11 cooperativas, que não faziam reuniões a distância, passaram a fazê-lo.

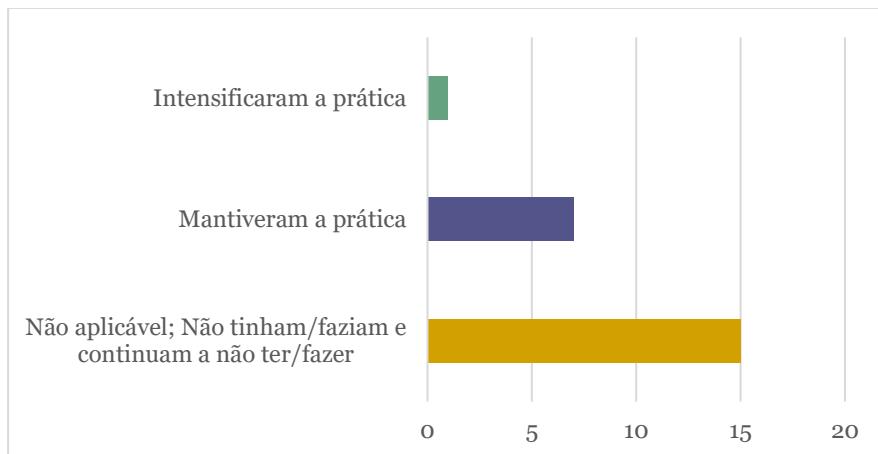
**Gráfico 58 - Realização de reuniões à distância no período pandémico**



Relativamente à dimensão dos serviços, na sua vertente administrativa, a integração de ferramentas de gestão digitais, neste caso, na área privada/perfil pessoal do site da cooperativa, poderia ter-se apresentado como uma mais-valia durante o período pandémico.

No Gráfico 59, abaixo, são indicados os resultados obtidos relativamente à área privada dos sites e ferramentas de gestão integradas.

**Gráfico 59 - Utilização da área privada do site e integração com ferramentas de gestão**

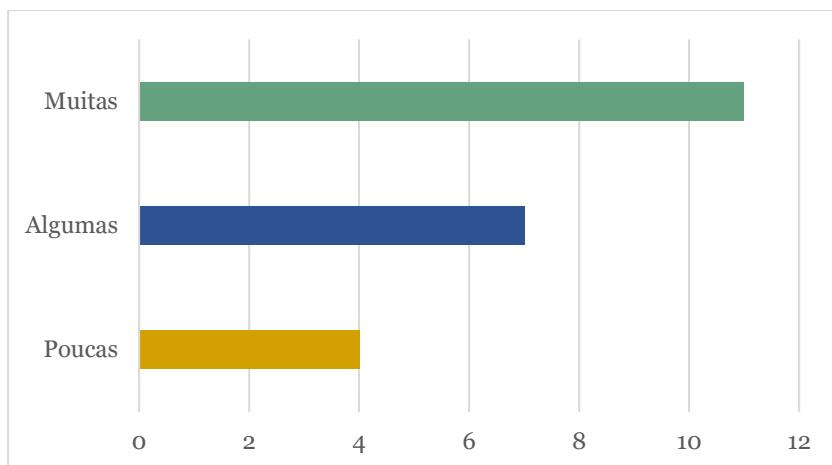


A maior parte das cooperativas (n=15, 62,5%) respondeu não ter ou não utilizar a área privada do seu site para fins administrativos, de integração com ferramentas de gestão ou veículo de comunicação/informação para cada perfil de utente/beneficiário.

A maior parte das cooperativas (n=17, 71%) considera, porém, que poderia melhorar e aumentar a capacidade de resposta junto dos utentes/beneficiários se houvesse maior capacitação tecnológica e digital dos colaboradores.

Conscientes da importância da capacitação tecnológica e digital dos colaboradores, 46% das cooperativas (n=11) preveem um elevado aumento da digitalização dos processos de trabalho, enquanto 29% das cooperativas (n=7) preveem apenas algumas mudanças no sentido do aumento da digitalização dos processos de trabalho (Gráfico 60).

**Gráfico 60 - Previsões relativas ao aumento da digitalização dos processos de trabalho**

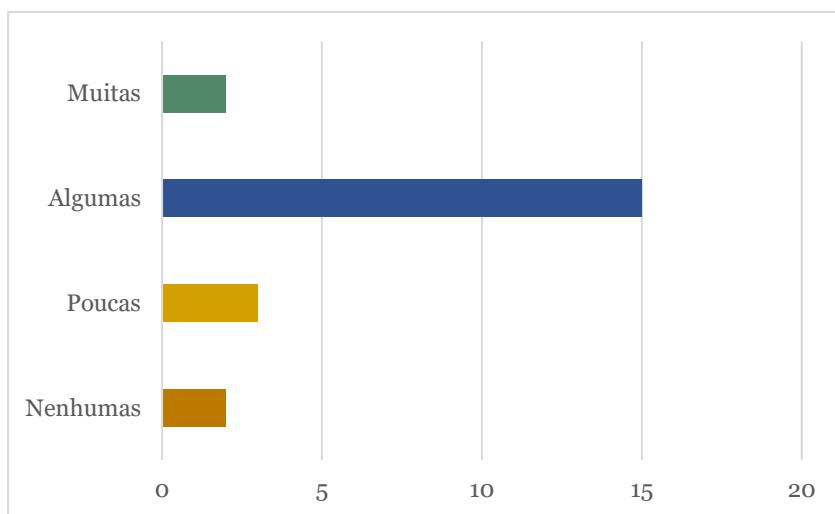


### 1.3. Dimensão digital na relação com os cooperadores

Considerando a importância dos cooperadores, analisamos a introdução do digital na relação das cooperativas com estes *stakeholders*.

A maioria das cooperativas (n=17, 71%) concorda que a pandemia trouxe algumas ou muitas mudanças devido à impossibilidade de contacto presencial (Gráfico 61).

**Gráfico 61 - Mudanças na forma de relacionamento com os Cooperadores**



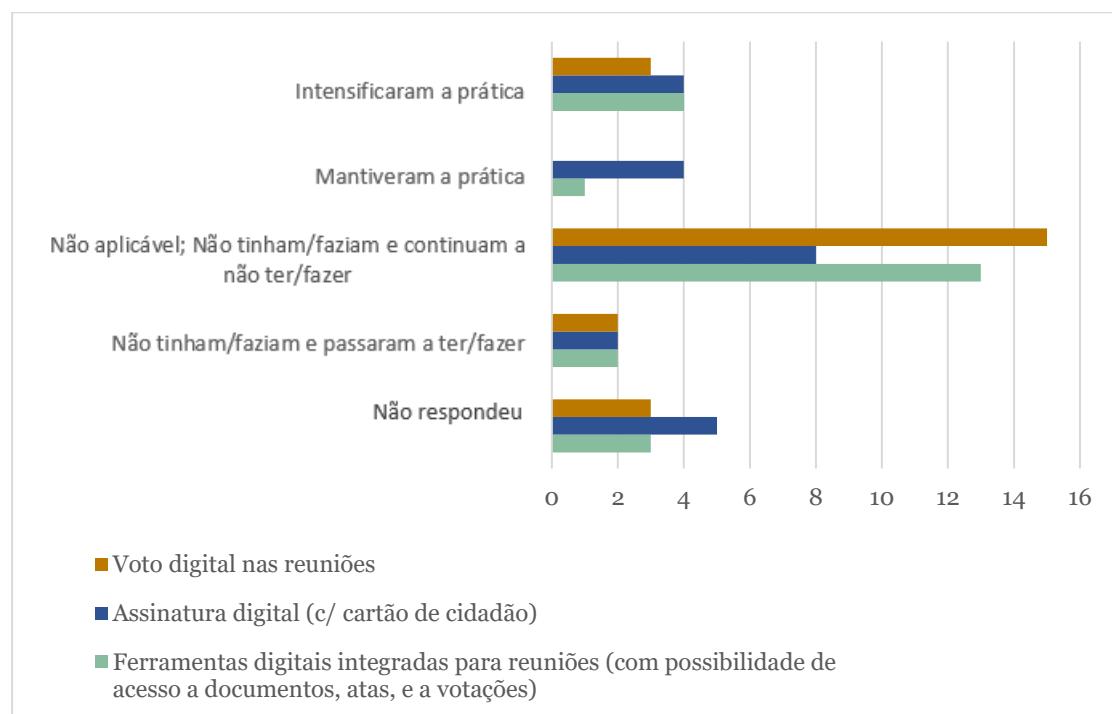
Questionamos as cooperativas relativamente à utilização de fóruns virtuais para discussão de tópicos de interesse com os cooperadores e à utilização de ferramentas digitais nas reuniões com os cooperadores.

Apenas 3 cooperativas (12,5%) referem utilizarem fóruns na web para o debate de vários assuntos com os cooperadores.

As ferramentas digitais consideradas para análise do grau de digitalização utilizado nas reuniões com os cooperadores foram: (i) o voto digital, (ii) a assinatura digital e (iii) as ferramentas integradas para reuniões virtuais (acesso a documentos, atas, assinatura) (Gráfico 62).

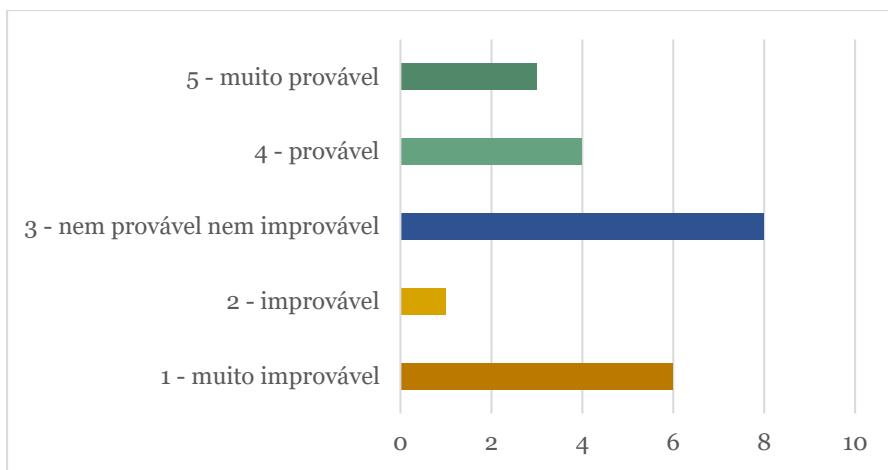
Os dados obtidos mostram claramente que as cooperativas, na sua maioria, não utilizaram estas ferramentas digitais. Indicaram que era **Não aplicável/Não faziam/Continuam a não fazer**, o que se poderá explicado pela necessidade legal de contextualização destes instrumentos, bem como de condições adequadas e isentas de fraude. Apenas uma pequena minoria (n=4, 16,5%) utiliza este tipo de ferramentas.

**Gráfico 62 - Utilização das ferramentas digitais para reuniões, voto e assinatura digital dos cooperadores**



No futuro pós-pandemia, há uma grande dispersão, equilibrada entre as cooperativas sobre a probabilidade das reuniões de assembleia geral se realizarem online: cerca de um terço consideram muito provável, um outro terço não tem ainda previsão sobre a forma de realização das assembleias gerais, isto é, se se realizarão presencialmente ou por videoconferência e o restante terço de cooperativas considera improvável ou muito improvável (Gráfico 63).

**Gráfico 63 - Probabilidade de realização das assembleias gerais online, no futuro**



Por último, relativamente ao futuro, 14 cooperativas (61%) consideram a transformação digital um dos principais desafios.

#### 1.4. Dimensão digital na comunicação com os cooperadores, com a comunidade e com os beneficiários

A comunicação institucional com os cooperadores foi essencialmente realizada através de email, telefone e do website (Quadro 10).

O e-mail e o telefone destacam-se como os meios de comunicação privilegiados para a comunicação com os cooperadores no período pandémico. Dos 24 respondentes, 23 utilizam o e-mail (96%) e 20 utilizam o telefone (83%) como meio de comunicação com os cooperadores.

O site institucional das cooperativas teve alguma expressão na comunicação com os cooperadores, surgindo em terceiro lugar, com 71%.

O blog obteve zero respostas. Sendo o blog uma ferramenta que permite uma comunicação bidirecional, ou seja, oferece a possibilidade de comentários em publicações, ou colocação de questões, por parte dos seus utilizadores, nos assuntos publicados, constata-se, pelos resultados obtidos, que esta forma de comunicação com os cooperadores não foi utilizada, confirmando-se, deste modo, o seu declínio enquanto meio de comunicação utilizado pelos internautas.

Quadro 10 - Comunicação com os cooperadores

Meio de comunicação	Frequência	Percentagem
E-mail	23	96%
Telefone	20	83%

Site institucional	17	71%
Reunião por videoconferência	11	46%
Newsletter	7	29%
WhatsApp, signal, etc.	6	25%
Blog	0	0%

Apenas três cooperativas utilizaram todos os meios de comunicação indicados na questão em análise (com exceção do Blog) (Quadro 11).

**Quadro 11 - Cooperativas que utilizaram todos os meios de comunicação com os cooperadores**

Informação sobre as Cooperativas respondentes			Meios para comunicar com os cooperadores					
Cooperativa	Antiguidade	N.º de membros cooperadores	Telefone	Site institucional	E-mail	Newsletter	Reunião por vídeo-conferência	Chat (ex: WhatsApp, signal, etc.)
A	44	156	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
B	13	15	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
C	44	700	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Por outro lado, os resultados do Quadro 12, abaixo, indicam que houve apenas uma cooperativa que utilizou somente o site institucional como meio de comunicação com os membros cooperadores.

**Quadro 12 - Cooperativas que utilizaram apenas o site institucional como meio de comunicação com os cooperadores**

Informação sobre as Cooperativas respondentes			Meios para comunicar com os cooperadores					
Cooperativa	Antiguidade	N.º de membros cooperadores	Telefone	Site institucional	E-mail	Newsletter	Reunião por vídeo-conferência	Chat (ex: WhatsApp, signal, etc.)
D	41	150	Não	Sim	Não	Não	Não	Não

Foram indicados, ainda que residualmente, outros meios de comunicação com os cooperadores, nomeadamente através de carta, das redes sociais e de Assembleia Geral (Quadro 13).

**Quadro 13 - Outros meios de comunicação com os cooperadores**

Meio de comunicação	Frequência	Percentagem
Carta	2	8%
Assembleia Geral	2	8%
Redes Sociais	1	4%

Em relação à “comunicação com a comunidade” destaca-se o site institucional como meio de comunicação com maior percentagem e frequência de resposta, seguido pelo e-mail, conforme apresenta o Quadro 14.

Dos 24 respondentes, 23 referiram o site institucional (96%) e 20 indicaram o e-mail (83%) como meio de comunicação com a comunidade.

O Blog, logo seguido pelo Chat, já é citado nas respostas a este indicador, ainda que com baixa percentagem de resposta.

**Quadro 14 - Comunicação com a comunidade**

Meio de comunicação	Frequência	Percentagem
Site Institucional	23	96%
E-mail	20	83%
Newsletter	8	33%
Blog	3	13%
Chat	2	8%

Apenas uma cooperativa utilizou todos os meios indicados no questionário para a comunicação com a comunidade (Quadro 15).

**Quadro 15 - Cooperativas que utilizaram todos os meios de comunicação para comunicação com a comunidade**

Informação sobre as Cooperativas respondentes	Meios para comunicar com a comunidade
---	---------------------------------------

Cooperativa	Antiguidade	N.º de membros cooperadores	Site institucional	E-mail	Newsletter	Blog	Chat
E	13	15	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Importa, ainda, referir que somente uma cooperativa das respondentes não indicou o site institucional como meio de comunicação com a comunidade, conforme apresentado no Quadro 16, o que coloca o site institucional como o meio mais destacado e importante na comunicação com a comunidade para as CSS que participaram nesta fase do estudo.

Verifica-se que a cooperativa F não utilizou o site institucional para comunicar com a comunidade, destacando-se assim de todas as outras cooperativas que participaram neste estudo. A mesma cooperativa apenas utilizou o e-mail para comunicar com a comunidade.

**Quadro 16 - Cooperativas que não utilizaram o site institucional utilizaram para comunicação com a comunidade**

Informação sobre as Cooperativas respondentes			Meios para comunicar com a comunidade				
Cooperativa	Antiguidade	N.º de membros cooperadores	Site institucional	E-mail	Newsletter	Blog	Chat
F	22	50	Não	Sim	Não	Não	Não

Os “Outros” meios de comunicação indicados foram os jornais locais e as redes sociais. Houve uma resposta que indicou o suporte “papel” não tendo, contudo, especificado que meio de comunicação teria sido utilizado (Quadro 17).

**Quadro 17 - Cooperativas que utilizaram “outros” meios de comunicação com a comunidade**

Cooperativa	Antiguidade (anos)	N.º de membros cooperadores	Outros meios de comunicação
A	45	789	Papel
B	45	190	facebook, instagram
C	44	147	jornais locais
D	44	156	Redes sociais
E	43	193	Redes Sociais: facebook e instagram
F	42	220	Redes Sociais (Facebook)
G	41	1650	Facebook
H	40	26	Facebook
I	20	69	Redes Sociais

J	11	121	Redes Sociais
L	9	102	Facebook

A generalidade das cooperativas utilizou alguma rede social para comunicar. No entanto houve duas cooperativas que são exceção e que não utilizaram as redes sociais durante a pandemia (Quadro 18).

**Quadro 18 - Cooperativas que não utilizaram as redes sociais como meio de comunicação com a comunidade**

Cooperativa	Antiguidade (anos)	N.º de membros cooperadores	Facebook	Instagram	Twitter	LinkedIn	Outra(s)
A	41	254	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
B	41	150	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca

No que à presença das cooperativas nas redes sociais e respetiva frequência de utilização das mesmas diz respeito, o Facebook surge destacado como a rede social na qual os respondentes indicaram estar mais presentes, seguindo-se o Instagram, mas ainda distante da frequência de utilização do Facebook (Quadro 19).

Esta divergência de resultados no que se refere à utilização do Facebook, em comparação com as restantes redes sociais, poderá ser explicada com base nas características desta rede social: o seu número de utilizadores, o tipo de informação partilhada, a extensão da informação partilhada, as interações e espírito de pertença a comunidades/grupos com interesses e afinidades comuns.

O Facebook foi a primeira rede social com as características que hoje conhecemos, isto é, com a possibilidade de partilha e criação de conteúdos, constituição de grupos e a construção de verdadeiras comunidades online. Esta rede social continua, segundo as estatísticas disponíveis e apesar do seu progressivo declínio nos últimos anos, a ser a que mais utilizadores possui em todo o mundo e, por isso, também aquela a que mais utilizadores estão habituados e onde já construíram as suas “comunidades”.

Seguidamente foi indicado o Instagram, que continua a crescer em número de utilizadores, e que possui uma rede de utilizadores de faixas etárias mais jovens. Os conteúdos habitualmente criados e partilhados no Instagram são de natureza mais superficial, instantânea e de textos descritivos mais curtos em comparação com os do Facebook. Pelas próprias características do Instagram, os seus conteúdos pretendem criar interações rápidas e “virais”, o que não desenvolve necessariamente o espírito de pertença a que o Facebook nos habituou.

O Twitter não foi indicado nas respostas, o que não surpreende, pois não é muito utilizado em Portugal.

O LinkedIn, pelas suas características, está vocacionado para enaltecer e divulgar perfis e percursos profissionais pessoais/particulares, que poderão estar, ou não, associados às instituições onde são desenvolvidas as respetivas atividades profissionais, de modo que, é com alguma naturalidade que se percebe o facto de não ter sido praticamente mencionado o LinkedIn pelas cooperativas respondentes, relativamente à frequência de utilização de redes sociais no período da pandemia provocada pela COVID-19.

A generalidade das cooperativas utilizou alguma rede social para comunicar. No entanto, houve duas cooperativas que são exceção e que não utilizaram as redes sociais durante a pandemia (Quadro 19).

**Quadro 19 - Frequência de utilização das redes sociais pelas Cooperativas**

	Nunca	Diária	Semanal	Mensal	Trimestral	Anual
Facebook	2	7	12	3	0	0
Instagram	15	3	5	1	0	0
Twitter	23	0	0	0	0	1
LinkedIn	22	0	0	0	2	0
Outra(s)	20	1	3	0	0	0

Todas as cooperativas têm site e lá divulgam informações sobre os “**Serviços prestados**”. As “**Atividades desenvolvidas**” são divulgadas por praticamente todas as cooperativas (96%). Apesar de legalmente exigido, apenas 92% (22 das 24) CSS divulga publicamente o seu Relatório de Contas no site (Quadro 20).

**Quadro 20 - Tipo de informação divulgada pela cooperativa no site**

Tipo de informação	Frequência	Percentagem
Serviços prestados	24	100%
Atividades desenvolvidas	23	96%
Relatório de gestão e contas	22	92%
Resultados sociais / impacto social produzido	14	58%
Indicadores económico financeiros	8	33%
Responsabilidade Social	8	33%
Nº de beneficiários	7	29%

Nº de membros	5	21%
Relatório de sustentabilidade	5	21%

Pela natureza mais dinâmica, interativa e de partilha de conteúdo das redes sociais, a informação mais divulgada pelas cooperativas nas redes sociais é “atividades desenvolvidas” - (88%) de respostas (Quadro 21).

**Quadro 21- Tipo de informação divulgada pela cooperativa nas redes sociais**

Tipo de informação	Frequência	Percentagem
Atividades desenvolvidas	21	88%
Serviços prestados	15	63%
Responsabilidade Social	6	25%
Nº de beneficiários	4	17%
Relatório de gestão e contas	4	17%
Resultados sociais / impacto social produzido	3	13%
Relatório de sustentabilidade	1	4%
Indicadores económico financeiros	1	4%
Campanhas	1	4%
Angariação de Fundos	1	4%
Recrutamento	1	4%
Nº de membros	0	0%

Divulgar as atividades desenvolvidas nas redes sociais é fundamental, principalmente em tempo de pandemia e confinamentos sucessivos, tendo em conta a possibilidade de partilha, o sentimento de pertença à comunidade e grupos online e a possibilidade de suprir a necessidade constante de informação por parte da comunidade. Os serviços prestados são divulgados por 63% das cooperativas, mas apenas 13% (3 cooperativas) divulga os resultados sociais/impacto social produzidos. As cooperativas estão a desperdiçar a oportunidade de divulgar nas redes sociais o impacto social que produzem.

Foram ainda indicados outros tipos de informação divulgados nas redes sociais, apenas uma cooperativa cada:

- Campanhas;
- Angariação de fundos;
- Recrutamento.

Quanto à informação divulgada nas newsletters e, sendo a newsletter um meio de comunicação com os *stakeholders* indicado por 29% (ver Quadro 10) e 33% (ver Quadro 14) das cooperativas como meio de comunicação utilizado na comunicação com os cooperadores e com a comunidade respetivamente, importa salientar que apenas 12 cooperativas divulgam as atividades desenvolvidas na sua newsletter, conforme é apresentado abaixo, no Quadro 22.

Já os relatórios de sustentabilidade e de gestão e contas não constaram das newsletters de nenhuma das cooperativas respondentes, no período pandémico.

**Quadro 22 - Tipo de informação divulgada pela cooperativa na newsletter**

Tipo de informação divulgada na Newsletter	Frequência	Percentagem
Atividades desenvolvidas	12	50%
Serviços prestados	8	33%
Resultados sociais / impacto social produzido	5	21%
Responsabilidade Social	4	17%
Nº de beneficiários	2	8%
Indicadores económico financeiros	2	8%
Nº de membros	1	4%
Relatório de sustentabilidade	0	0%
Relatório de gestão e contas	0	0%

A newsletter constitui um veículo de informação extremamente útil no que se refere à obtenção, gestão e segmentação de contactos com vista ao delinear de estratégias que permitam a prestação de um serviço mais personalizado e necessário para cada grupo de cooperadores ou utentes. A sua utilização como veículo de divulgação de informação permite a coleta de dados ricos sobre os contactos, sejam estes da comunidade envolvente, sejam dos cooperadores que têm interesse nas

atividades realizadas (eventos, notícias, agenda, etc.), nos serviços prestados, no impacto que as atividades e serviços de cada cooperativa têm na comunidade e, assim, sucessivamente. A implementação de uma estratégia e de automatismos adequados de gestão de newsletters seria vantajoso para as cooperativas, de modo a possibilitar o envio sistemático e periódico para os seus contactos, não apenas para envio de informação, mas também para recolha de informação, tão importante, sobre os seus *stakeholders*.

Foram ainda acrescentados quatro outros tipos de informação divulgados na newsletter, indicados por apenas uma cooperativa:

- Colocação em posto trabalho;
- Parcerias;
- Angariação de fundos;
- Testemunhos.

A informação divulgada por e-mail relacionada-se essencialmente com as atividades desenvolvidas e serviços prestados (Quadro 23).

**Quadro 23 - Tipo de informação divulgada pela cooperativa por e-mail**

Tipo de informação divulgada por e-mail	Frequência	Percentagem
Atividades desenvolvidas	18	75%
Serviços prestados	17	71%
Relatório de gestão e contas	13	54%
Responsabilidade Social	7	29%
Resultados sociais / impacto social produzido	6	25%
Indicadores económico financeiros	5	21%
Relatório de sustentabilidade	4	17%
Nº de beneficiários	3	13%
Nº de membros	2	8%

Foram também indicados outros tipos de informação divulgados por e-mail, acrescentados pelos respondentes, apenas com uma resposta cada:

- Campanhas;
- Circulares (informação geral) e convocatórias;

- Toda a informação e articulação com *stakeholders* externos e internos.

A diferença mais significativa entre a eficácia do e-mail e a newsletter deve-se ao facto de o e-mail ser uma ferramenta de comunicação que os utilizadores consultam com mais frequência e confiança no seu dia-a-dia. Parece haver, de facto, uma confiança mais generalizada nos e-mails diretos rececionados do que nas newsletters, isto porque, talvez, as newsletters sejam ainda muito associadas ao marketing e ao *spam*. Também os dispositivos de que dispomos, como os *smartphones*, apresentam de forma mais simples e explícita um e-mail do que uma newsletter, na qual há botões e links que encaminham para ligações exteriores, nem sempre agradavelmente visíveis numa primeira e rápida observação, o que gera, do ponto de vista da usabilidade, uma maior relutância e desconfiança na sua abertura. Deste modo, o recurso ao e-mail simples e direto é ainda muito utilizado e eficaz, como de resto, comprovam os resultados obtidos na questão sobre os meios de comunicação das cooperativas com os cooperadores (ver Quadro 10), onde o e-mail obteve 96% de respostas como meio de comunicação utilizado com os cooperadores e 83% com a comunidade.

## 2. CONCLUSÕES SOBRE OS PRINCIPAIS IMPACTOS PANDEMIA NA TRANSIÇÃO DIGITAL

Verifica-se que, de forma geral, todas as cooperativas em análise utilizam tecnologias da informação e da comunicação na sua atividade quotidiana, assumindo, contudo, relevância diferente em função de se tratar da utilização das tecnologias na interação com a comunidade ou com o desempenho organizacional.

Para o pós-pandemia, a previsão por parte da maioria das cooperativas indica um investimento em equipamentos informáticos. Metade das cooperativas que participaram nesta fase do estudo prevê investir em sistemas de informação a curto prazo e um elevado aumento da digitalização dos processos de trabalho.

A maior parte das cooperativas admite que poderia melhorar e aumentar a capacidade de resposta junto dos utentes/beneficiários se houvesse maior capacitação tecnológica e digital dos seus colaboradores. Metade das cooperativas considera já deter, genericamente essa capacitação, uma vez que sente enecessidade de fazer apenas algumas alterações para que essa capacitação se desenvolva. Só um terço respondeu que haverá necessidade de grandes alterações que conduzam a um grau mais elevado de capacitação digital dos seus colaboradores.

A comunicação com os cooperadores, beneficiários/utentes e comunidade durante a pandemia foi possível graças aos meios de comunicação digitais durante a pandemia.

Na sua relação com os cooperadores durante a pandemia, na sua maioria, as cooperativas não usaram o voto/assinatura digital, nem as ferramentas integradas para reuniões virtuais.

Contudo, no que diz respeito ao futuro, mais de metade das cooperativas consideram a transformação digital um dos principais desafios na relação com os cooperadores, possivelmente porque ainda haverá que alterar ou adaptar legislação que regulamente esta situação.

A comunicação com os cooperadores foi e é realizada, em grande medida, com recurso ao e-mail e ao telefone. A comunicação com a comunidade em geral é realizada maioritariamente com recurso ao site institucional e ao e-mail.

As redes sociais mais utilizadas são o Facebook e o Instagram, verificando-se que só esporadicamente são utilizadas outras redes. As redes são utilizadas essencialmente para divulgação das atividades desenvolvidas pelas cooperativas.

Constata-se, ainda, que grande parte das cooperativas estudadas veiculam informação através do site institucional. O site institucional e as newsletters são, aliás, utilizados essencialmente para apresentação de informação sobre os serviços prestados, as atividades desenvolvidas e os relatórios de gestão e contas.

## CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS DE FUTURO

---

A pandemia afetou consideravelmente a prestação dos serviços disponibilizados pelas CSS, nomeadamente na sua (in)capacidade de responder/prestar diariamente o mesmo número de serviços pré-pandemia e na capacidade de providenciar a mesma variedade de programas.

Ainda que a maioria da atividade se tenha mantido em funcionamento, houve uma redução generalizada do trabalho de intervenção social neste período, com especial incidência nas respostas sociais de apoio à pessoa com deficiência (infância, juventude e pessoas adultas com deficiência), a que se realizaram por imposições legais.

De entre os beneficiários das CSS, todos os públicos-alvo foram afetados pela pandemia COVID-19, ainda que em escalas diferenciadas. As famílias, no seu sentido mais lato, são identificadas como o grupo mais impactado pela pandemia, sendo que as pessoas com deficiência, e até pelas características de intervenção das cooperativas inquiridas, surgem como o subgrupo que mais sentiu os seus efeitos.

As alterações ao funcionamento destas Organizações centraram-se, de forma mais significativa, em tarefas diárias, como mudanças nos horários de atendimento, do que na intervenção social direta com os seus públicos-alvo.

Essas alterações ao funcionamento impactaram diretamente nos colaboradores das CSS. Houve, no entanto, cuidados por parte da gestão das CSS no que respeita à gestão das pessoas relativamente às restrições sanitárias impostas pela pandemia. A alteração legal facilitou a flexibilidade laboral, que foi usada de forma diversa: apenas 20% usou o lay-off e cerca de 70% utilizou o teletrabalho (em várias funções).

Diante de todos os condicionalismos que o contexto pandémico impôs, as cooperativas tendencialmente privilegiaram um modelo misto de funcionamento, combinando o presencial com o à distância.

A COVID-19 obrigou à reorganização do trabalho, o que motivou várias contratações, traduzindo-se o saldo global em mais contratações do que cessações de contrato: Houve, neste período, menos saídas voluntárias.

As restrições motivadas pela pandemia levaram a um aumento quase generalizado dos principais Gastos, em detrimento de uma redução também significativa de muitas das rúbricas de Rendimentos, nomeadamente, pelo isolamento social e concentração na reorganização interna para fazer face às inúmeras solicitações e necessidades emergentes da pandemia.

De entre os benefícios especiais concedidos durante a pandemia, as medidas que tiveram maior adesão foram efetivamente as que se interligam com os fatores que induziram a maiores gastos e/ou dificuldades de gestão vivenciadas por estas instituições.

Estas medidas de apoio tiveram enorme importância para as CSS e revelam também que as CSS estavam bem informadas e atentas às possibilidades de apoio, muito importantes para a sua sustentabilidade (social e económica).

O contexto pandémico levou a um certo “isolamento” das Organizações ao exterior, nomeadamente pela redução do número de reuniões com entidades externas e pela suspensão de novas parcerias/protocolos com outras entidades. Contudo, houve uma tendência de partilha de experiência com outras entidades, nomeadamente no que respeita às respostas aos desafios da pandemia, numa lógica de concertação de esforços. Este processo foi realizado de forma mais analógica (telefone) do que digital (fóruns, plataformas colaborativas).

Verifica-se que, de forma geral, todas as cooperativas em análise utilizam tecnologias da informação e de comunicação na sua atividade quotidiana, assumindo, contudo, relevância diferente em função de se tratar da utilização das tecnologias na interação com a comunidade e no desempenho organizacional.

A comunicação com os Cooperadores é realizada em grande medida com recurso ao E-mail e ao telefone. A comunicação com a comunidade em geral é realizada maioritariamente com recurso site institucional e ao E-mail. O site institucional e as newsletters são utilizados essencialmente para apresentarem informação sobre os serviços prestados, as atividades desenvolvidas e os relatórios de gestão e contas. As redes sociais mais utilizadas são o Facebook e o Instagram, essencialmente para divulgação das atividades desenvolvidas pelas cooperativas. Estas estratégias de comunicação das cooperativas propiciam pouca interação com os seus públicos, situando-se no paradigma 2.0.

A qualificação dos colaboradores revelou realidades distintas entre as cooperativas da amostra: 70% das CSS realizou formação para além da relacionada com as temáticas sanitárias, sendo que metade considerou fácil e a outra metade difícil. A qualificação na área digital não aumentou tanto como os gastos com equipamento informático. Este poderá ser um dos motivos pelos quais a transição digital está ainda numa fase embrionária. Apesar de a formação ter sido realizada pela maioria das cooperativas, mesmo para além dos aspetos sanitários, o facto de apenas uma cooperativa ter mobilizado a reserva de educação/formação neste panorama, faz-nos questionar se as cooperativas focam a utilização destes meios mais nos clientes do que os colaboradores que, como vimos, são na maior parte dos casos cooperadores.

Os maiores impactos negativos assinalados foram na saúde física e mental dos colaboradores, aparentemente, não devido à reorganização do trabalho ou acréscimo de horas, mas devido à situação global vivida.

Durante a crise pandémica, os colaboradores das CSS estiveram à altura, merecendo o reconhecimento do seu sentido de missão de forma praticamente unânime por parte dos diretores técnicos, que também se manifestaram muito satisfeitos com o seu desempenho.

Considerando a importância das pessoas, dos colaboradores das cooperativas, a começar pela capacidade organizativa das Direções Técnicas, destacamos a importância das práticas de GRH associadas a indicadores organizacionais relevantes. Foram identificados três tipos de cooperativas, genericamente crescendo em termos de sofisticação na gestão de pessoas (práticas de GRH): *Sobrevidentes*, *Em crescimento* e *Adaptativas*. Cada um destes tipos de cooperativa tem, respetivamente, um número crescente de práticas de GRH, e associados, indicadores organizacionais também crescentemente mais favoráveis (rendimento por colaborador, orientação estratégica (manutenção/crescimento) e número de voluntários). Estes resultados remetem para a necessidade da profissionalização da gestão das cooperativas, aplicando os princípios já conhecidos e adaptados à realidade da Economia Social. Esta profissionalização, passa também pela qualificação das Direções Técnicas.

## Perspetivas de futuro

Com o objetivo de projetarmos o impacto da COVID-19 no futuro, questionamos as CSS relativamente a diversas dimensões.

Em relação à sua sobrevivência no futuro, metade das CSS consideram que é muito provável que consigam manter-se.

Apesar dos desafios financeiros levantados pela COVID-19, praticamente todas as cooperativas consideram provável a continuação do seu funcionamento no prazo de seis meses, já que estão a funcionar normalmente, embora num panorama futuro ainda muito incerto.

Apenas uma pequena parte perspetiva como muito provável uma cooperação mais estreita com novas parcerias e crê necessário fazer investimentos em atividades em expansão e na atualização dos seus equipamentos. Por outro lado, metade das cooperativas que participaram nesta fase do estudo prevê investir em sistemas de informação a curto prazo e, num prazo um pouco mais alargado, um elevado aumento da digitalização dos processos de trabalho. Curiosamente, apenas uma pequena parte reconhece a necessidade de elevadas alterações na qualificação dos seus colaboradores no âmbito digital, pois a maior parte espera apenas pequenas melhorias neste âmbito.

No futuro pós-pandemia, a prioridade passará pela criação de respostas que enfrentem as novas necessidades decorrentes da pandemia. Para tal, deverão ser mobilizados mais e mais robustos apoios

financeiros, para o melhor funcionamento dos serviços, bem como para a capacitação tecnológica e digital das cooperativas e seus *stakeholders*.

A flexibilização dos Acordos de Cooperação, a modernização do regime jurídico no sentido de maior flexibilidade, a promoção de estudos sobre os impactos da pandemia, bem como a apostila em políticas públicas que reduzam as desigualdades sociais são as expectativas das CSS em relação ao Estado, por forma a desenvolver uma intervenção social mais eficaz, relevante e coerente face à nova realidade social.

Reforçando estes desafios, são ainda salientadas as expectativas de dinamização de redes de trabalho e disseminação de boas práticas e a promoção de estudos sobre os efeitos COVID-19 e futuro pós-pandémico.

Em geral, o posicionamento das CSS face à pandemia é de que estão a recuperar das perdas que ocorreram durante a pandemia/estado de emergência, que continuam a colaborar com outras organizações para acelerar o processo de recuperação, que receberam apoio adequado das Federações e Confederações cooperativas.

Não podemos deixar de salientar que, num momento inicial, mediante uma pandemia absolutamente desconhecida, as palavras que as CSS selecionaram como representativas desse período incerto foram SENTIDO DE MISSÃO, ADAPTAÇÃO e RESILIÊNCIA. Acresce que, questionados sobre como descreveriam o futuro pós-pandemia, revelam ser de OPORTUNIDADE e DESAFIO.

Esta mudança de “sentimento” demonstra bem a capacidade de adaptação e resiliência que as CSS têm, e tiveram, para enfrentar situações de crise e transformá-las em Oportunidades e Desafios, para o cumprimento da sua Missão.