

# O impacto da pandemia nas Cooperativas de Solidariedade Social e futuro pós-pandemia: Um estudo interdisciplinar

*Projeto COOPVID*

Análise de Resultados  
Fase 2 / Etapa 2

julho, 2023



Março de 2023

# O impacto da pandemia nas Cooperativas de Solidariedade Social e futuro pós-pandemia: Um estudo interdisciplinar

*Projeto COOPVID*

Análise de Resultados

Fase 2 / Etapa 2

Para:



Cofinanciado por:



## Ficha técnica

---

Elaborado por: Equipa de projeto COOPVID

Coordenação da elaboração do Relatório: Conceição Castro, Ana Azevedo, Susana Bernardino,  
Mariana Curado Malta e Marlene Silva  
Coordenação do Projeto COOPVID: Deolinda Meira

Equipa de projeto COOPVID Agostinho Pinto, Ana Azevedo, Ana Cláudia Rodrigues, Ana Luísa 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: 978-989-9168-01-5**  
**DOI: 10.56002/ceos.0081b**

# Índice Geral

<b>FICHA TÉCNICA .....</b>	<b>II</b>
<b>ÍNDICE GERAL.....</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>3</b>
<b>3 CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....</b>	<b>5</b>
3.1 LOCALIZAÇÃO DAS CSS .....	5
3.2 ANTIGUIDADE DAS CSS.....	6
3.3 NÚMERO DE MEMBROS COOPERADORES.....	7
3.4 ATIVIDADE ECONÓMICA PRINCIPAL .....	7
3.5 ESTATUTO JURÍDICO DAS CSS.....	9
3.6 ESPAÇO TERRITORIAL DE INTERVENÇÃO.....	10
3.7 PÚBLICO-ALVO DE INTERVENÇÃO .....	10
<b>4 COMUNICAÇÃO COM OS STAKEHOLDERS .....</b>	<b>12</b>
4.1 PRESENÇA NAS REDES SOCIAIS .....	12
4.2 MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS PARA COMUNICAR COM OS COOPERADORES .....	12
4.3 MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS PARA COMUNICAR COM A COMUNIDADE EM GERAL .....	13
4.4 TIPO DE INFORMAÇÃO DIVULGADA NA NEWSLETTER.....	14
<b>5 IMPACTOS DA PANDEMIA .....</b>	<b>15</b>
5.1 EXPRESSÕES ASSOCIADAS À PANDEMIA.....	15
5.2 ALTERAÇÕES NO FUNCIONAMENTO DA COOPERATIVA NA SEQUÊNCIA DA PANDEMIA.....	16
5.2.1 <i>Serviços prestados durante a pandemia</i> .....	16
5.2.2 <i>Lay-off, teletrabalho e contratações/cessações de contratos de trabalho</i> .....	17
5.2.3 <i>Organização e gestão de recursos humanos e voluntariado</i> .....	17
5.2.4 <i>Formação de colaboradores e voluntários sobre procedimentos relativos à COVID-19, bem como às ferramentas digitais</i> .....	18
5.2.5 <i>Campanhas de informação</i> .....	18
5.2.6 <i>Planos de contingência</i> .....	19
5.3 MUDANÇAS NAS PRÁTICAS DA COOPERATIVA NA SEQUÊNCIA DA PANDEMIA.....	19
5.3.1 <i>Comunicação e reuniões a distância com colaboradores, utentes/beneficiários</i> .....	20
5.3.2 <i>Comunicação via Newsletter, site, redes sociais ou espaço de cliente no site e loja on-line</i> .....	21

5.3.3	<i>Utilização de VPN para acesso remoto e de ferramentas integradas de trabalho colaborativo ou de ajuda à comunidade</i>	21
5.3.4	<i>Assinatura digital, voto digital ou sistemas digitais integrados para reuniões e/ou de apoio ao utente/beneficiário</i>	22
5.4	NECESSIDADES QUE SURGIRAM EM CONSEQUÊNCIA DA PANDEMIA	23
<b>6</b>	<b>FUTURO PÓS-PANDEMIA</b>	<b>4</b>
6.1	EXPECTATIVAS DAS CSS EM RELAÇÃO AO FUTURO	4
6.2	NECESSIDADES DAS CSS PARA FAZER MAIS E MELHOR	9
6.3	MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DA COOPERATIVA TRAZIDAS PELA PANDEMIA	9
6.4	ADOÇÃO DE NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO NO FUTURO	13
6.5	PRINCIPAIS DESAFIOS DO PÓS-PANDEMIA	14
6.6	ADAPTAÇÃO E RESILIÊNCIA	15
6.7	EXPECTATIVAS FACE AO PAPEL DO ESTADO NO PERÍODO PÓS-PANDEMIA	20
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>23</b>

## Índice de gráficos

---

GRÁFICO 1. REPRESENTATIVIDADE POR DISTRITO CONFORME Nº DE CSS REGISTRADAS NO ISS .....	6
GRÁFICO 2. DISTRIBUIÇÃO DA ANTIGUIDADE DAS CSS.....	6
GRÁFICO 3. DISTRIBUIÇÃO DO Nº DE MEMBROS COOPERADORES DAS CSS .....	8
GRÁFICO 4. CORRELAÇÃO ENTRE ANTIGUIDADE DAS CSS E O Nº DE MEMBROS COOPERADORES .....	8
GRÁFICO 5. ATIVIDADE ECONÓMICA DESENVOLVIDA PELAS CSS .....	9
GRÁFICO 6. ESTATUTO JURÍDICO DAS CSS.....	10

## Índice de Tabelas

TABELA 1. DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS CSS RESPONDENTES .....	5
TABELA 2. ANTIGUIDADE DAS CSS POR ESCALÕES .....	7
TABELA 3. ESPAÇO DE INTERVENÇÃO DAS CSS.....	10
TABELA 4. PÚBLICOS-ALVO DAS CSS .....	11
TABELA 5. FREQUÊNCIA DE PRESENÇA DAS CSS NAS REDES SOCIAIS .....	12
TABELA 6. MEIOS UTILIZADOS PELAS CSS PARA COMUNICAR COM OS COOPERADORES .....	13
TABELA 7. MEIOS UTILIZADOS PELAS CSS PARA COMUNICAR COM A COMUNIDADE EM GERAL .....	13
TABELA 8. TIPO DE INFORMAÇÃO DIVULGADA PELAS CSS NA NEWSLETTER.....	14
TABELA 9. SERVIÇOS PRESTADOS DURANTE A PANDEMIA E/OU CANCELAMENTO/ADIAMENTO DE PROJETOS PELAS CSS.....	16
TABELA 10. RECURSO AO LAY-OFF, TELETRABALHO E CONTRATAÇÕES E CESSAÇÕES DE CONTRATOS DE TRABALHO PELAS CSS .....	17
TABELA 11. ORGANIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E VOLUNTARIADO NAS CSS .....	17
TABELA 12. AÇÕES DE FORMAÇÃO AOS COLABORADORES/VOLUNTÁRIOS DURANTE A PANDEMIA .....	18
TABELA 13. REALIZAÇÃO DE CAMPANHAS DE INFORMAÇÃO DURANTE A PANDEMIA USANDO MEIOS FÍSICOS OU DIGITAIS .....	19
TABELA 14. PLANOS DE CONTINGÊNCIA GLOBAIS DAS CSS E ESPECÍFICAS PARA BENEFICIÁRIOS E PARA TRABALHADORES.....	19
TABELA 15. REUNIÕES A DISTÂNCIA E COMUNICAÇÃO COM UTENTES E BENEFICIÁRIOS VIA E-MAIL.....	20
<b>TABELA 16.</b> COMUNICAÇÃO VIA NEWSLETTER, SITE, REDES SOCIAIS OU ESPAÇO DE CLIENTE NO SITE E LOJA ON-LINE.....	21
<b>TABELA 17.</b> UTILIZAÇÃO DE VPN PARA ACESSO REMOTO E DE FERRAMENTAS INTEGRADAS DE TRABALHO COLABORATIVO OU DE AJUDA À COMUNIDADE.....	22
<b>TABELA 18.</b> ASSINATURA DIGITAL, VOTO DIGITAL OU SISTEMAS DIGITAIS INTEGRADOS PARA REUNIÕES E/OU DE APOIO AO UTENTE/BENEFICIÁRIO. ....	23
<b>TABELA 19.</b> NECESSIDADES QUE SURGIRAM OU SE REFORÇARAM POR CONSEQUÊNCIA DA PANDEMIA COVID-19 .....	3
<b>TABELA 20.</b> PROBABILIDADE ATRIBUÍDA A DIFERENTES SITUAÇÕES NO FUTURO PÓS-PANDEMIA .....	8
<b>TABELA 21.</b> MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DAS CSS TRAZIDAS PELA CRISE PANDÊMICA .....	11
<b>TABELA 22.</b> NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO POR PARTE DAS CSS.....	13
<b>TABELA 23.</b> PRINCIPAIS DESAFIOS DAS CSS NO PÓS-PANDEMIA.....	15
<b>TABELA 24.</b> PERCEÇÕES DAS CSS RELATIVAMENTE AO FUTURO.....	18
<b>TABELA 25.</b> O QUE AS CSS ESPERAM DO ESTADO NO PÓS-PANDEMIA .....	21

## Índice de figuras

---

FIGURA 1. MAPA DE EXPRESSÕES QUE AS CSS ASSOCIARAM AOS TEMPOS DE PANDEMIA .....	15
<b>FIGURA 2.</b> MAPA DE EXPRESSÕES COM QUE AS CSS DIZEM NECESSITAR PARA PODEREM MAIS E MELHOR O SEU TRABALHO .....	9
<b>FIGURA 3.</b> PRINCIPAIS ALTERAÇÕES ASSOCIADAS À MUDANÇA DE COMPORTAMENTO DAS CSS .....	12
<b>FIGURA 4.</b> PRINCIPAIS DIMENSÕES ASSOCIADAS À ADAPTAÇÃO E RESILIÊNCIA NAS CSS .....	19



# 1 INTRODUÇÃO

---

O início do ano 2020 foi marcado pelo aparecimento de um novo vírus, o SARS-CoV-2, um pouco por todo o mundo. Tratou-se de uma situação de emergência de saúde pública de âmbito internacional, declarada pela Organização Mundial de Saúde no dia 30 de janeiro de 2020. A declaração de pandemia foi emitida em março de 2020 pela mesma entidade. O elevado contágio e consequências associadas à infeção por COVID-19 trouxeram enormes desafios ao funcionamento das mais diversas organizações. As organizações, num curto espaço de tempo e sob um cenário caracterizado por elevada incerteza, viram-se obrigadas a alterar a forma como desenvolviam as suas atividades e adaptavam as suas respostas às novas necessidades existentes.

O Projeto COOPVID consiste num projeto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto/ISCAP, em parceria com a CONFECOOP e CIRIEC Portugal, e que visa estudar os impactos da pandemia na estratégia de intervenção das Cooperativas de Solidariedade Social (CSS). As CSS são entidades que, através da cooperação e entreajuda dos seus membros, visam, em obediência aos princípios cooperativos e sem fins lucrativos, a satisfação das respetivas necessidades sociais e a sua promoção e integração, nomeadamente no apoio a grupos vulneráveis e famílias e comunidades socialmente desfavorecidas ou em situação de carência económica. Tendo em conta a natureza social da atividade desenvolvida, torna-se especialmente importante compreender o impacto que a pandemia teve no funcionamento destas organizações e, sobretudo, na estratégia de intervenção prosseguida.

Desde o seu aparecimento e até meados de 2022, o novo vírus tem observado uma evolução diferente ao longo do tempo, quer em termos do número de novos contágios, número de internados, número de óbitos na sequência da Covid-19, ou alterações ao nível das restrições existentes e legislação em vigor. Esses diferentes momentos implicaram necessidades distintas para as organizações sociais, quer em termos de respostas de intervenção social, como em termos de estratégias de desenvolvimento prosseguidas.

Desse modo, após a realização das primeiras investigações no âmbito do projeto COOPVID, através de, numa primeira etapa de investigação, entrevistas aos responsáveis das organizações e de um primeiro inquérito por questionário, importaria completar o estudo, através de uma investigação que permitisse analisar os impactos da pandemia nas CSS numa fase já mais avançada da pandemia. Como tal, pretendia-se ter uma noção mais precisa dos impactos que esta teve sobre as estratégias de intervenção das CSS e sobre a sua capacitação para o futuro, através de um segundo inquérito por questionário. Este documento apresenta a análise de dados obtidos através do segundo inquérito por questionário.

## 2 Metodologia

---

O estudo desenvolvido no âmbito do projeto COOPVID foi estruturado em torno de diferentes fases, que combinaram o uso de uma abordagem metodológica qualitativa e quantitativa.

Numa primeira fase, o projeto envolveu a realização de uma revisão bibliográfica da legislação criada na sequência da pandemia e a realização de entrevistas exploratórias a onze dirigentes de Cooperativas de Solidariedade Social (CSS) em Portugal. A segunda fase do projeto consistiu na realização de um inquérito por questionário aplicado aos responsáveis pelas CSS. Num primeiro momento, entre junho de 2021 e fevereiro de 2022, foi administrado um inquérito de natureza exploratória, que visava, de uma forma exaustiva, fornecer uma caracterização das CSS e analisar o impacto da pandemia em diferentes áreas da organização. Depois disso, procedeu-se à conceção e administração de um novo questionário, que permitisse, numa fase mais avançada do estado pandémico, oferecer uma compreensão mais abrangente do modo como a pandemia influenciou e impactou as CSS, incluindo algumas dimensões relativas ao futuro pós-pandemia. Este questionário foi administrado entre fevereiro e junho de 2022. O presente relatório pretende reportar os resultados obtidos durante esta etapa do projeto COOPVID. Como tal, pretende sistematizar a posição das CSS relativamente aos efeitos que a pandemia trouxe em termos de estratégia de intervenção, capacitação e preparação para o futuro. De modo a melhor compreender o fenómeno em estudo, o questionário utilizado teve por base o instrumento inicialmente administrado, que foi depois adaptado de modo a captar as principais alterações introduzidas na CSS em virtude da situação de pandemia.

O questionário foi organizado em quatro secções principais: (i) a primeira relativa à caracterização geral da atividade da cooperativa; (ii) a segunda incidiu sobre a comunicação com os *stakeholders*; (iii) a terceira incidiu sobre os impactos da pandemia; (iv) por fim, a quarta sobre o futuro pós-pandemia.

Os questionários foram enviados às CSS que compõem a base de dados construída pela equipa do projeto, que contempla 214 CSS. Para o efeito, foram enviadas

mensagens de correio eletrónico e estabelecidos contactos diretos, por telefone e email, com todas as CSS através da equipa de investigação.

O processo de recolha de dados permitiu a obtenção de respostas por parte de 80 CSS. O questionário foi administrado através do uso da plataforma Lime Survey.

A análise de dados foi feita através do programa SPSS, tendo uma natureza eminentemente descritiva. Sempre que pertinente, procurou-se efetuar o cruzamento de dados e, quando possível, a redução de dados, através de uma análise fatorial exploratória. A análise foi realizada pelos diferentes investigadores da equipa, especialistas em diferentes áreas de conhecimento.

### 3 CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O processo de recolha de dados junto do universo de Cooperativas de Solidariedade Social (CSS) (N=214) a quem foram dirigidos os questionários permitiu a obtenção de 80 respostas completas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 37,40%. O processo de recolha dos dados assegurou a confidencialidade das respostas fornecidas por cada uma das CSS, que foi codificada numericamente (de 1 a 80). Esta amostra representa um nível de confiança de 90% e um erro amostral de 7,27%.

#### 3.1 Localização das CSS

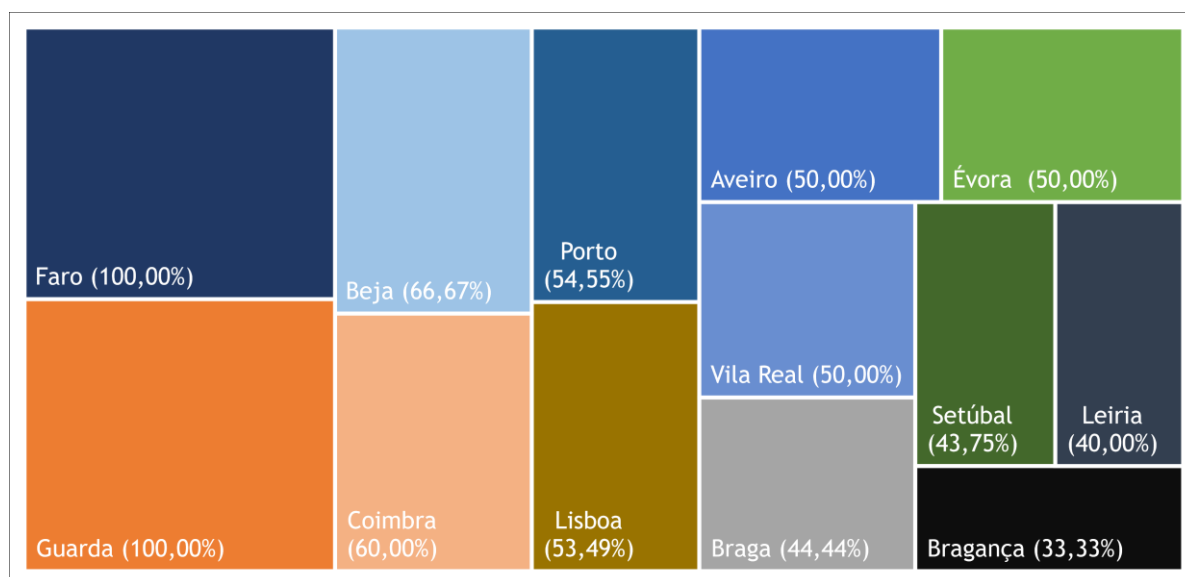
Em termos de localização, o processo de recolha de dados permitiu a obtenção de respostas de CSS localizados em diferentes distritos, verificando-se respondentes de 13 distritos distintos. Apenas 5 distritos do território nacional não contaram com nenhuma CSS respondente (Castelo Branco, Portalegre, Santarém, Viana do Castelo e Viseu). Dos 13 distritos participantes, observa-se uma distribuição geográfica muito equilibrada dos respondentes. Verifica-se ainda que as CSS que integram a análise se encontram distribuídas pelas diferentes regiões do País, embora com maior predomínio da zona Sul (Tabela 1).

**Tabela 1. Distribuição geográfica das CSS respondentes**

		Nº CSS	%	% VÁLIDA
Região	Sul	38	47,50	47,50
	Norte	27	33,75	33,75
	Centro	15	18,75	18,75
	Total	80	100,0	100,0

A proporção de respostas obtidas face ao número de CSS inscritas no Instituto de Segurança Social em abril de 2022, agrupado por distrito, pode ser consultada no Gráfico 1.

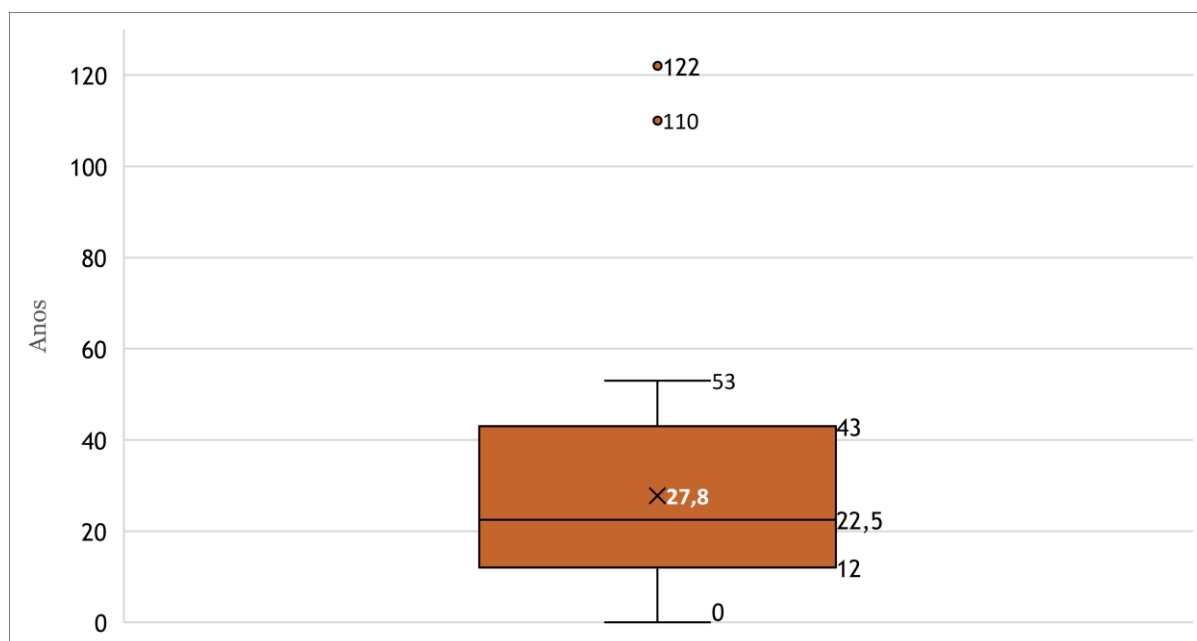
**Gráfico 1. Representatividade por distrito conforme nº de CSS registadas no ISS**



### 3.2 Antiguidade das CSS

No que respeita à antiguidade das CSS, analisada em anos à data de 31 de dezembro de 2020, as duas CSS mais antigas tinham 122 e 110 anos. No entanto, as restantes CSS eram bastantes mais recentes. Verificava-se que 75,00% das CSS tinham menos de 43 anos e que metade das CSS tinham menos de 22,5 anos. A média de anos situava-se nos 28 anos (Gráfico 2).

**Gráfico 2. Distribuição da antiguidade das CSS**



Na Tabela 2, podemos verificar que a maioria das CSS tinham entre 31 e 45 anos e menos de 15 anos. O segundo escalão com um maior número de respondentes é a faixa dos 0 aos 15 anos (37,50%). Apenas 5 CSS tinham 46 ou mais anos.

**Tabela 2. Antiguidade das CSS por escalões**

		Nº CSS	%
Anos	0-15	30	37,50
	16-30	13	16,25
	31-45	32	40,00
	46 ou mais	5	6,25
	Total	80	100,0

### 3.3 Número de membros cooperadores

Quanto ao número de membros cooperadores, verifica-se uma grande dispersão (Gráfico 3), desde os zero (0) membros até aos mil (1000). Podemos ver que 5 CSS identificaram ter um número de cooperadores bastante superior às restantes, com 312, 400, 580, 700 e 1000. No entanto a grande maioria das CSS são de pequena dimensão, 75,00% das CSS tinham 125 ou menos cooperadores e que metade das CSS tinham menos de 31 cooperantes. A média do número de cooperantes de todas as CSS em análise era de 93. Destacam-se ainda o escalão entre 0 e 10 membros, que acolheu 28,75% das entidades respondentes, bem como o escalão seguinte, entre 11 e 20 membros, que acolheu 16,25% das respostas obtidas. Os restantes escalões são residuais.

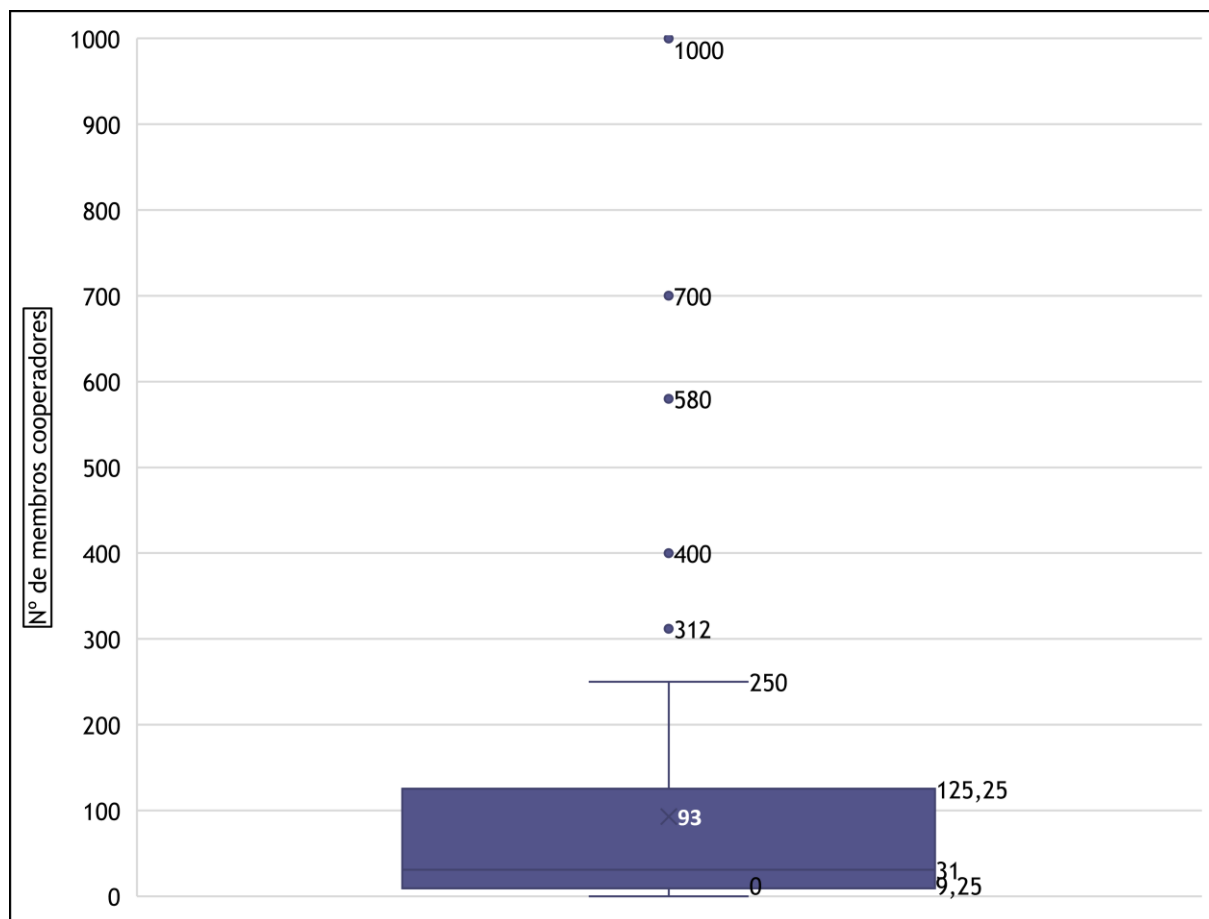
Analisando a associação entre a antiguidade da CSS e o número de membros cooperadores, verifica-se haver uma relação de sinal positivo, com uma tendência para um maior número de cooperadores em CSS com maior antiguidade da CSS (Gráfico 4).

### 3.4 Atividade económica principal

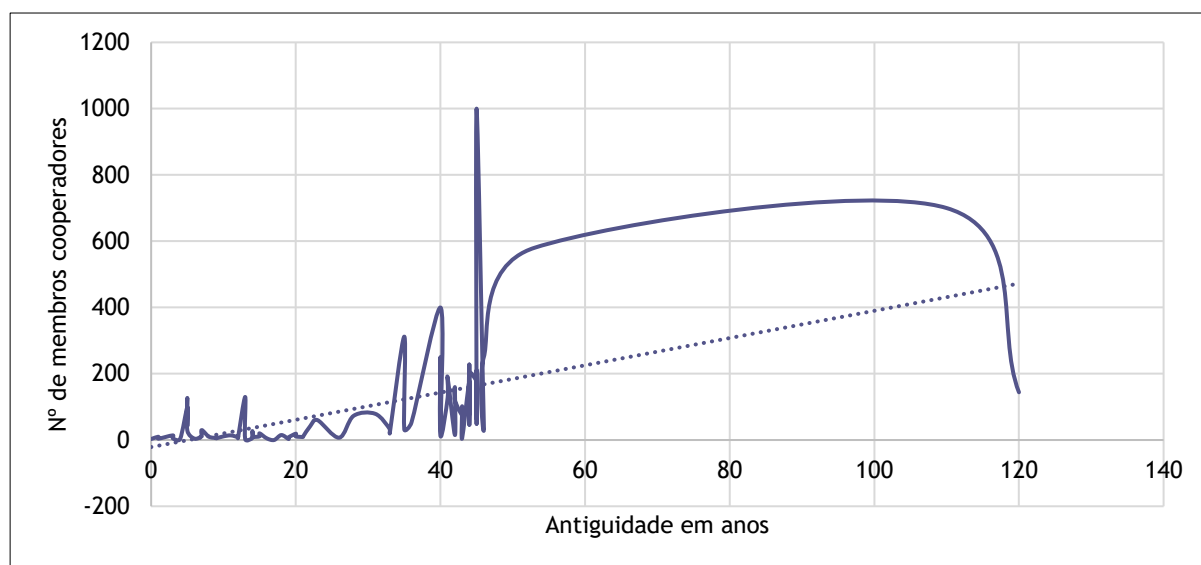
Analisando a atividade económica desenvolvida a título principal pelas CSS em estudo (Gráfico 5), segundo a classificação CAE REV3, destacam-se as atividades de apoio social para pessoas com deficiência sem alojamento (88102), com 27,2% e outras atividades de apoio social sem alojamento (88990), com 16% das respostas obtidas. De referir que

apenas 9 CSS (11,25%), desenvolvem atividades que envolvem a **modalidade de alojamento**. De salientar que 16 dos respondentes (20,00% da amostra) não respondeu a esta questão.

**Gráfico 3.** Distribuição do nº de membros cooperadores das CSS



**Gráfico 4.** Correlação entre antiguidade das CSS e o nº de membros cooperadores





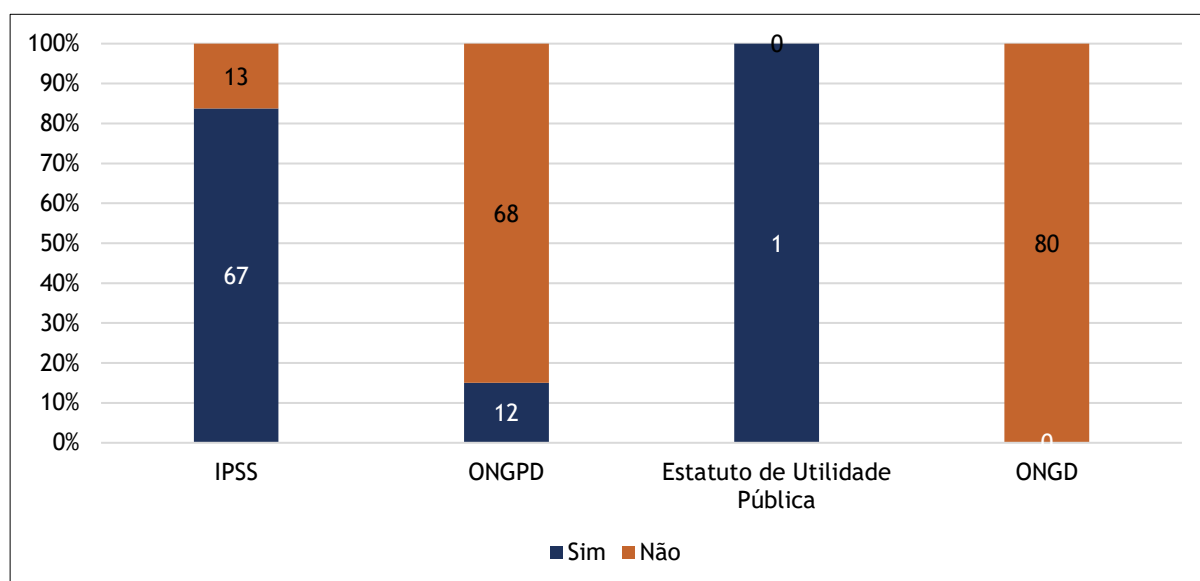
**Gráfico 5. Atividade económica desenvolvida pelas CSS**



### 3.5 Estatuto jurídico das CSS

O Gráfico 6 apresenta os dados relativos aos estatutos jurídicos das CSS em análise. Podemos verificar que 83,75% (67) da amostra tem estatuto de equiparado a IPSS, 15,00% (12) tem estatuto de Organização Não Governamental das Pessoas com Deficiência (ONGPD), (1) uma tem o estatuto de utilidade pública e (0) nenhuma tem estatuto de Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD).

**Gráfico 6. Estatuto jurídico das CSS**



### 3.6 Espaço territorial de intervenção

A análise à Tabela 3 indica que o espaço de intervenção em termos territoriais das organizações em estudo é essencialmente local (37 CSS - 46,25%). Podemos ver que 31,25% (25 CSS) intervêm a nível regional, 17,50% (14 CSS) a nível nacional, 3,75% (3 CSS) a nível mundial e somente 1,25% (1 CSS) a nível da UE.

**Tabela 3. Espaço de intervenção das CSS**

ESPAÇO DE INTERVENÇÃO	Nº CSS	%
Local	37	46,25
Regional	25	31,25
Nacional	14	17,50
Internacional (UE)	1	1,25
Internacional (Mundial)	3	3,75

### 3.7 Público-alvo de intervenção

A Tabela 4 apresenta os resultados relativos ao público-alvo das organizações em análise. Verificamos que os públicos-alvo com maior expressão são:

- População adulta - Pessoas com deficiência (42 CSS = 19,53%);
- Infância e Juventude - Crianças e Jovens com deficiência (33 CSS = 15,35%);

- Infância e Juventude - Crianças e Jovens Crianças e Jovens em situação de perigo (32 CSS = 14,88%).

**Tabela 4. Públicos-alvo das CSS**

PÚBLICO-ALVO	Nº CSS	%
População Adulta - Pessoas Adultas com deficiência	42	19,53
Infância e Juventude - Crianças e Jovens com Deficiência	33	15,35
Infância e Juventude - Crianças e Jovens Crianças e Jovens em situação de perigo	32	14,88
População Adulta - Pessoas idosas	29	13,49
Família e Comunidade - Família e Comunidade em geral	28	13,02
População Adulta - Pessoas com Doença do Foro Mental ou Psiquiátrico	14	6,51
População Adulta - Pessoas em situação de dependência	12	5,58
População Adulta - Pessoas sem-abrigo	6	2,79
Família e Comunidade - Pessoas Vítimas de Violência Doméstica	6	2,79
Família e Comunidade - Pessoas com VIH/SIDA e suas Famílias	1	0,47
Família e Comunidade - Pessoas Toxicodependentes	1	0,47
Outro	11	5,12

Na opção “outro” são ainda referidos outros públicos-alvo, tais como:

- Adultos em final de vida
- Bebés até aos 3 anos
- Capacitação de organizações e profissionais
- Ensino para adultos, Creche e pré-escolar
- Formação profissional para pessoas com deficiência
- Infância e Juventude - Crianças e jovens em idade escolar
- Intervenção precoce na Infância
- População em geral
- Promotores
- Refugiados

## 4 COMUNICAÇÃO COM OS STAKEHOLDERS

Nesta secção apresentam-se as estatísticas descritivas dos principais resultados do questionário relativos à comunicação com os *stakeholders* pelas Cooperativas de Solidariedade Social (CSS).

### 4.1 Presença nas redes sociais

A Tabela 5 apresenta a frequência de utilização das redes sociais pelas CSS. O *Twitter* é a rede social menos popular, pois 96,25% das CSS afirma nunca o usar, seguindo-se o *LinkedIn* com 85,00% das CSS a afirmar nunca o utilizar. A maioria das CSS utiliza outras redes sociais, verificando-se que 70,00% utiliza outras redes sociais diária ou semanalmente, nomeadamente o *Facebook* (confrontar 4.2 e 4.3).

**Tabela 5.** Frequência de presença das CSS nas redes sociais

	INSTAGRAM		TWITTER		LINKEDIN		OUTRA(S)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca	41	51,25	77	96,25	68	85,0	12	15,00
Diária	6	7,50	0	0,00	1	1,25	21	26,25
Semanal	21	26,25	2	2,50	5	6,25	35	43,75
Mensal	7	8,75	1	1,25	4	5,00	10	12,50
Trimestral	5	6,25	0	0,00	2	2,50	2	2,50

Das CSS cujo espaço de intervenção é local, regional ou nacional, constata-se que cerca de metade das que atuam em cada um daqueles espaços nunca utilizam a rede social *Instagram*. Além disso 25,00% das que atuam a nível internacional também não utiliza o *Instagram*. Entre as redes sociais *Instagram*, *Twitter* e *LinkedIn*, o *Twitter* é o menos utilizado, mas 26,25% utiliza o *Instagram* semanalmente, independentemente do seu espaço de atuação, e 25,00% das CSS que atuam internacionalmente utiliza semanalmente e mensalmente o *LinkedIn*. São as CSS de maior dimensão (com 101 a 250 membros) que mais utilizam diariamente o *Instagram*.

### 4.2 Meios de comunicação utilizados para comunicar com os cooperadores

Dos meios utilizados para comunicar com os cooperadores (Tabela 6), o *telefone* e *e-mail* são os mais utilizados (92,50% ambos), seguidos do *site institucional* (45,00%) e do recurso à *videoconferência* (41,25%), conforme mostra a Tabela 6. De entre as CSS que indicam outros meios, referem-se os tradicionais, tais como *presencialmente* (onde se incluem reuniões), *correio direto*, *SMS*, *circulares* e *revistas anuais*. Algumas CSS indicam a utilização de *redes sociais* (*Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*) para comunicar com os cooperadores.

Como curiosidade, refira-se que uma das CSS utiliza a estação de *rádio local* para comunicar com os seus cooperadores e que uma outra cooperativa apenas comunica *pessoalmente* com os seus cooperadores.

**Tabela 6.** Meios utilizados pelas CSS para comunicar com os cooperadores

MEIOS UTILIZADOS	FREQUÊNCIA	%
Telefone	74	92,50
E-mail	74	92,50
Site Institucional	36	45,00
Videoconferência	33	41,25
Chat	27	33,75
Newsletter	12	15,00
Blog	1	1,25
Outro	19	23,75

#### 4.3 Meios de comunicação utilizados para comunicar com a comunidade em geral

Relativamente aos meios utilizados para comunicar com a comunidade em geral, o e-mail (80,00%) e o site (77,50%) apresentam-se como preferências destacadas, conforme a Tabela 7. Quanto aos outros meios utilizados para comunicar com a comunidade, as CSS referem principalmente as redes sociais, maioritariamente o Facebook. No entanto referem também meios mais tradicionais tais como telefone, jornal, rádio, *flyers* e cartazes, sessões e eventos. Como curiosidade, refira-se que uma das CSS utiliza a estação de rádio local para comunicar com a comunidade em geral.

**Tabela 7.** Meios utilizados pelas CSS para comunicar com a comunidade em geral

MEIO UTILIZADO	FREQUÊNCIA	%
----------------	------------	---

E-mail	64	80,00
Site institucional	62	77,50
Newsletter	17	21,25
Chat	10	12,50
Blog	0	0,00
Outro	57	71,25

#### 4.4 Tipo de informação divulgada na newsletter

A Tabela 8 apresenta a informação divulgada pelas CSS através da *newsletter*. Verificamos que 19 CSS utilizam a *newsletter* como meio de comunicação. Os principais tipos de informação divulgados através de *newsletter* são os *serviços prestados*, os *resultados sociais*, o *impacto social produzido* e a *responsabilidade social*. Refira-se que apenas uma cooperativa utiliza a *newsletter* para comunicar todos os tipos de informação. Acresce que nenhuma das 19 CSS utilizam a *newsletter* para comunicar as atividades desenvolvidas ou outro tipo de informação.

**Tabela 8.** Tipo de informação divulgada pelas CSS na newsletter

TIPO DE INFORMAÇÃO DIVULGADA NA NEWSLETTER	FREQUÊNCIA	%
Serviços prestados	18	94,74
Resultados sociais / impacto social produzido	13	68,42
Responsabilidade Social	12	63,16
Relatório de gestão e contas	6	31,58
Indicadores económico financeiros	4	21,05
Nº de beneficiários	2	10,53
Relatório de sustentabilidade	2	10,53
Nº de membros	1	5,26
Atividades desenvolvidas (eventos, notícias, ...)	0	0,00
Outro	0	0,00

## 5 IMPACTOS DA PANDEMIA

Nesta secção apresentam-se os principais resultados obtidos relativos ao impacto da pandemia nas Cooperativas de Solidariedade Social (CSS).

### 5.1 Expressões associadas à pandemia

Os impactos da COVID-19 fizeram-se sentir fortemente no início do período pandémico e, à medida que o tempo foi passando, as CSS foram-se adaptando à nova realidade. Das expressões indicadas como estando associadas à pandemia, “Adaptação” foi a palavra que mais se destacou (56,25%), seguindo-se a “Resiliência” (52,50%) e o “Desafio” (45,00%). De seguida, surgem “Sentido de Missão” (22,50%), “União” (20,00%), “Carga de trabalho” (15,00%), “Angústia” e “Restrições Financeiras” (12,50%), “Tecnologia” (11,25%), “Oportunidade” e “Ligação à comunidade” (10,00%), “Emergência” (8,75%), “Resistência à mudança” e “Impotência” (6,25%), “Pausa” (3,75%), “Essencial”, “Invisibilidade”, “Retrocesso” e “Evolução” (1,25%).

A Figura 1 apresenta uma nuvem ilustrativa das expressões indicadas pelas CSS.

*Figura 1. Mapa de expressões que as CSS associaram aos tempos de pandemia*



## 5.2 Alterações no funcionamento da Cooperativa na sequência da pandemia

A pandemia de COVID-19 levou a várias alterações no funcionamento das CSS. Neste ponto procurou-se aferir as alterações ocorridas nas CSS nas seguintes dimensões:

- Serviços prestados durante a pandemia;
- Lay-off, teletrabalho e contratações/cessações de contratos de trabalho;
- Organização e gestão de recursos humanos e voluntariado;
- Campanhas de informação.

### 5.2.1 Serviços prestados durante a pandemia

A Tabela 9 apresenta as alterações aos serviços prestados pelas CSS durante a pandemia. É possível verificar que a maioria das CSS respondeu que os projetos foram adiados ou cancelados no período pandémico, assim como procedeu à alteração dos horários de atendimento e ao reforço de serviços. As CSS que criaram serviços situavam-se principalmente no Norte (41,94%) e Sul (45,16%) e metade das que alteraram o horário de atendimento e adiaram projetos situavam-se no Sul.

Em relação à criação de novos serviços, a maioria dos respondentes referiu que não houve. No entanto, o número de respostas à opção “sim” revelou um número interessante de CSS que criaram novos serviços durante a pandemia.

**Tabela 9.** *Serviços prestados durante a pandemia e/ou cancelamento/adiamento de projetos pelas CSS*

	Sim		Não		N/A		Em Branco	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Houve reforço dos serviços, durante a pandemia?	40	50,00	30	37,50	9	11,25	1	1,25
Houve criação de novos serviços, durante a pandemia?	31	38,75	40	50,00	8	10,00	1	1,25
Houve necessidade de alteração dos horários de atendimento?	60	75,00	14	17,50	6	7,50	0	0,00
Houve cancelamento / adiamento de projetos em virtude da pandemia?	71	88,75	5	6,25	4	5,00	0	0,00



### 5.2.2 Lay-off, teletrabalho e contratações/cessações de contratos de trabalho

Na Tabela 10 são apresentados os resultados obtidos ao nível das modalidades de trabalho, contratações e cessações. Cumpre destacar que a grande maioria (75,00%) das CSS que participaram neste estudo recorreram ao teletrabalho dos colaboradores no período de pandemia, sendo que 50,00% se situava no Sul. No que diz respeito às cessações de contratos, apenas 16 CSS as realizaram cessações em 2020, das quais 68,75% na zona Sul do país. A contratação de colaboradores foi realizada por 50 CSS. O recurso ao lay-off foi utilizado apenas por 27 (33,75%) CSS respondentes.

**Tabela 10.** Recurso ao lay-off, teletrabalho e contratações e cessações de contratos de trabalho pelas CSS

	Sim		Não		N/A		Em Branco	
	N	%	N	%	N	%	N	%
A Cooperativa recorreu ao lay-off?	27	33,75	45	56,25	8	10,00	0	0,00
A cooperativa cessou contratos de trabalho no ano passado?	16	20,00	58	72,50	6	7,50	0	0,00
A sua organização contratou colaboradores durante a pandemia?	50	62,50	25	31,25	5	6,25	0	0,00
A Cooperativa recorreu ao teletrabalho dos colaboradores?	60	75,00	15	18,75	5	6,25	0	0,00

### 5.2.3 Organização e gestão de recursos humanos e voluntariado

A Tabela 11 apresenta os resultados obtidos com as questões relacionadas com a organização e gestão dos recursos humanos e voluntários das CSS durante a pandemia. Verifica-se que houve a necessidade de alteração dos horários de trabalho dos colaboradores na pandemia em 57 (71,25%) CSS respondentes. Verifica-se, ainda, que, em mais de metade das CSS (56,25%), não houve prática de voluntariado através de teletrabalho. Das CSS que recorreram ao voluntariado em teletrabalho, a maioria situa-se no Norte e Sul (45,45%). Finalmente, verificamos que 38 CSS suspenderam o recurso ao voluntariado.

**Tabela 11.** Organização de recursos humanos e voluntariado nas CSS

	Sim		Não		N/A		Em Branco	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Houve a necessidade de alteração dos horários de trabalho dos colaboradores?	57	71,25	17	21,25	6	7,50	0	0,00
Houve necessidade de realocar trabalhadores a novas funções devido à pandemia?	37	46,25	35	43,75	6	7,50	2	2,50
O voluntariado foi cancelado devido à pandemia?	38	47,50	18	22,50	21	26,25	3	3,75
Houve prática de voluntariado através de teletrabalho?	11	13,75	45	56,25	21	26,25	3	3,75

#### 5.2.4 Formação de colaboradores e voluntários sobre procedimentos relativos à COVID-19, bem como às ferramentas digitais

Uma maioria significativa das CSS (85,00%) afirmou ter realizado ações de formação aos colaboradores ou voluntários sobre procedimentos relativos à COVID-19 (Tabela 12), demonstrando um interesse e efetiva necessidade da sua ocorrência. Contudo, denota-se que apenas 37 CSS (46,25%) realizaram ações de formação sobre a utilização de equipamentos e ferramentas digitais.

**Tabela 12.** Ações de formação aos colaboradores/voluntários durante a pandemia

	Sim		Não		N/A		Em Branco	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Durante a pandemia realizaram-se ações de formação aos colaboradores/voluntários sobre os procedimentos relativos à COVID-19?	68	85,00	8	10,00	4	5,00	0	0,00
Durante a pandemia realizaram-se ações de formação aos colaboradores/voluntários sobre a utilização de equipamentos e ferramentas digitais?	37	46,25	30	37,50	13	16,25	0	0,00

#### 5.2.5 Campanhas de informação

Dos resultados obtidos, mais de 75% dos respondentes realizou campanhas de informação durante o período da pandemia (Tabela 13). Aliás, 78,75% (63 CSS) afirmou ter realizado campanhas de informação através de meios digitais e 75,00% (60 respostas) referiu ter recorrido a campanhas de informação também através de meios físicos, particularmente no Sul do país.

**Tabela 13.** Realização de campanhas de informação durante a pandemia usando meios físicos ou digitais

	Sim		Não		N/A		Em Branco	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Durante a pandemia realizaram campanhas de informação usando meios/documentos físicos (impressão dos procedimentos, panfletos, etc.)	60	75,00	14	17,50	6	7,50	0	0,00
Durante a pandemia realizaram campanhas de informação através de meios digitais (envio de emails, site, intranet, redes sociais, etc.)?	63	78,75	10	12,50	7	8,75	0	0,00

### 5.2.6 Planos de contingência

Da análise à Tabela 14 observa-se que, no que diz respeito aos planos de contingência globais e específicos para beneficiários e trabalhadores suspeitos ou confirmados com COVID-19, a grande maioria das CSS respondentes tinha planos definidos para fazer face à situação.

**Tabela 14.** Planos de contingência globais das CSS e específicas para beneficiários e para trabalhadores

	Sim		Não		N/A		Em Branco	
	N	%	N	%	N	%	N	%
A Cooperativa definiu um plano de contingência global para a estratégia a adotar pela Cooperativa em virtude da pandemia de COVID-19?	71	88,75	3	3,75	6	7,50	0	0,00
A Cooperativa implementou um plano de contingência específico para casos de beneficiários suspeitos e confirmados devido às medidas de contenção para fazer face à pandemia de COVID-19?	65	81,25	6	7,50	8	10,00	1	1,25

## 5.3 Mudanças nas práticas da cooperativa na sequência da pandemia

A pandemia provocou mudanças significativas nas práticas das organizações em geral, nomeadamente ao nível da comunicação organizacional, interna e externa. Neste ponto, procurou-se aferir as alterações ocorridas nas CSS nas seguintes dimensões:

- Comunicação e reuniões a distância com colaboradores, utentes/beneficiários;

- Comunicação via Newsletter, site, redes sociais ou espaço de cliente no site e loja on-line;
- Utilização de VPN para acesso remoto e de ferramentas integradas de trabalho colaborativo ou de ajuda à comunidade;
- Assinatura digital, voto digital ou sistemas digitais integrados para reuniões e/ou de apoio ao utente/beneficiário.

### 5.3.1 Comunicação e reuniões a distância com colaboradores, utentes/beneficiários

Na Tabela 15 são apresentados os resultados relativos a reuniões a distância e comunicação com utentes e beneficiários via e-mail. A maioria das CSS passou a fazer reuniões com colaboradores e utentes/beneficiários a distância, sendo que 17 CSS afirmaram ter “intensificado esta prática”. Relativamente à comunicação através do e-mail, 40,00% dos respondentes (32 CSS) mantiveram a prática de comunicar por esta via. No entanto, uma percentagem significativa (26,25%) considera “a comunicação com utentes/beneficiários por e-mail não aplicável” e continua a não comunicar via e-mail.

**Tabela 15. Reuniões a distância e comunicação com utentes e beneficiários via e-mail**

	Não aplicável; não tinham / faziam e continuam a não ter / fazer		Não tinham / faziam e passaram a ter / fazer		Mantiveram a prática		Intensifica- ram a prática		Em Branco	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Reuniões a distância com colaboradores, por videoconferência (Zoom, teams, skype, google call)	13	16,25	38	47,50	10	12,50	17	21,25	2	2,50
Reuniões a distância com utentes / beneficiários, por videoconferência (Zoom, Teams, Skype, Google call)	18	22,50	39	48,75	6	7,50	13	16,25	4	5,00
Comunicação com utentes/beneficiários via email	21	26,25	9	11,25	32	40,00	16	20,00	2	2,50

### 5.3.2 Comunicação via Newsletter, site, redes sociais ou espaço de cliente no site e loja on-line

A Tabela 16 apresenta os resultados sobre a dimensão comunicação via newsletter, site, redes sociais ou espaço de cliente no site e loja on-line. Verifica-se que 46 CSS (57,50%) mantiveram a prática de comunicar através do site, seguindo-se as redes sociais, com 52,50% (42 respostas) de respostas. Note-se que 23,75% (19 respostas) indica a intensificação da comunicação através das redes sociais no período da pandemia COVID-19. Importa, ainda, referir que este grupo de questões teve várias respostas nulas (em branco).

**Tabela 16.** Comunicação via newsletter, site, redes sociais ou espaço de cliente no site e loja on-line

	Não aplicável; não tinham / faziam e continuam a não ter / fazer		Não tinham / faziam e passaram a ter / fazer		Mantiveram a prática		Intensificaram a prática		Em Branco	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Newsletter / jornal digital	42	52,50	3	3,75	19	23,75	4	5,00	12	15,00
Comunicação via redes sociais	10	12,50	5	6,25	42	52,50	19	23,75	4	5,00
Sítio Web	17	21,25	5	6,25	46	57,50	7	8,75	5	6,25
Espaço cliente no sítio Web	48	60,00	5	6,25	12	15,00	3	3,75	12	15,00
Espaço cliente no Website, com integração nos sistemas de gestão	49	61,25	4	5,00	11	13,75	2	2,50	14	17,50
Loja on-line	51	63,75	4	5,00	5	6,25	2	2,50	18	22,50

### 5.3.3 Utilização de VPN para acesso remoto e de ferramentas integradas de trabalho colaborativo ou de ajuda à comunidade

Dos resultados da Tabela 17 são destacados, pelo número muito superior de respostas, a opção “não aplicável; não tinham/faziam e continuam a não fazer” relativamente à utilização de VPN (Virtual Private Network) e restantes ferramentas indicadas como opção de resposta. Apenas 30,00% (24 respostas) “mantiveram a prática” para Ferramentas de trabalho colaborativas on-line (ex: google drive, dropbox, wikis) e a opção “não tinham/faziam e passaram a ter/fazer” obteve 30,00% (24 respostas) para Ferramentas integradas de trabalho colaborativo (ex:

Teams). À semelhança do subgrupo anterior de respostas, também as respostas em branco, neste subgrupo, foram bastantes.

**Tabela 17. Utilização de VPN para acesso remoto e de ferramentas integradas de trabalho colaborativo ou de ajuda à comunidade**

	Não aplicável; não tinham / faziam e continuam a não ter / fazer		Não tinham / faziam e passaram a ter / fazer		Mantiveram a prática		Intensificaram a prática		Em Branco	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Utilização de uma Virtual Private Network (VPN) para acesso do exterior aos sistemas internos da Cooperativa	50	62,50	3	3,75	7	8,75	3	3,75	17	21,25
Ferramenta on-line de ajuda a comunidade (ex: fórum de discussão)	51	63,75	6	7,50	4	5,00	4	5,00	15	18,75
Ferramentas de trabalho colaborativas on-line (ex: google drive, dropbox, wikis)	22	27,50	13	16,25	24	30,00	12	15,00	9	11,25
Ferramentas integradas de trabalho colaborativo (ex: Teams)	20	25,00	24	30,00	12	15,00	16	20,00	8	10,00

#### 5.3.4 Assinatura digital, voto digital ou sistemas digitais integrados para reuniões e/ou de apoio ao utente/beneficiário

Da análise da **Tabela 18**, destaca-se o grande número de respostas “não aplicável; não tinham/faziam e continuam a não ter/fazer para as ferramentas digitais”. Verificamos que 22,50% (18 respostas) escolheu a opção “mantiveram a prática”, relativamente à assinatura digital com cartão de cidadão e que 36,25% (29 respostas) não tem e continua a não ter assinatura digital com cartão de cidadão.

**Tabela 18.** Assinatura digital, voto digital ou sistemas digitais integrados para reuniões e/ou de apoio ao utente/beneficiário.

	Não aplicável; não tinham / faziam e continuam a não ter / fazer		Não tinham / faziam e passaram a ter / fazer		Mantiveram a prática		Intensificaram a prática		Em Branco	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Assinatura digital (c/ cartão de cidadão)	29	36,25	12	15,00	18	22,50	8	10,00	13	16,25
Voto digital nas reuniões	47	58,75	9	11,25	3	3,75	6	7,50	15	18,75
Ferramentas digitais integradas para reuniões (com possibilidade de acesso a documentos, atas, e a votações)	41	51,25	11	13,75	8	10,00	7	8,75	13	16,25
Sistema integrado de gestão de apoio ao utente/beneficiário	43	53,8	12	15,00	10	12,50	3	3,75	12	15,00

#### 5.4 Necessidades que surgiram em consequência da pandemia

Considerando as especificidades das CSS, surgiram várias necessidades em consequência da pandemia COVID-19 às quais foi preciso dar resposta tendo em conta os seus utentes/beneficiários. Da observação da

**Tabela 19**, verificamos que:

- no “acesso a bens alimentares”, houve uma necessidade de atribuição ou de reforço em relação à anteriormente existente. Contabilizamos 22 respostas para a atribuição/reforço “Moderada”, 10 respostas na categoria “Bastante” e 2 “Fortemente”, perfazendo 42,5% das respostas obtidas.
- em relação à “higiene pessoal”, 38,75% das respostas apontam para a atribuição/reforço dos serviços para os utentes. Contudo, também 33,75% referem ser “Não aplicável” e não terem reforçado em “Nada”.
- no que diz respeito às “condições habitacionais”, 24 respostas referiram “não aplicável”, tendo apenas 17 respostas a referir um reforço desta área.
- Quanto ao “apoio na toma da medicação”, 24 respostas indicaram “não aplicável”, 17 respostas referiram “moderadamente”, 6 respostas referiram “bastante” e 1 resposta “fortemente”, pelo que temos 30,00% de atribuição/reforço do serviço.
- 15 CSS afirmaram não ter existido surgimento ou reforço de necessidades “financeiras”, tais como pagamento de renda ou de contas, entre outros, e 20 indicam não aplicável, correspondendo a 43,75% das respostas.
- 47,50% das respostas (38 CSS) refere não ter surgido ou sido reforçadas necessidades relacionadas com o “desemprego”.
- no “acesso a cuidados de saúde” não houve grandes destaques em relação às opções apresentadas aos respondentes. Verificamos que 55% das respostas aponta no sentido do reforço das mesmas (18 “moderadamente”, 18 “bastante” e 8 “fortemente”).
- Relativamente ao “acesso a equipamentos” (televisão, telefone, internet, ...), verificamos que 43,75% (35 respostas) não reforçou o serviço.
- Sobre a “solidão/falta de suporte social” e “problemas de saúde mental”, houve várias respostas para “moderadamente”, “bastante” e “fortemente”, o que se compreende devido aos sucessivos confinamentos, distanciamento social e/ou dificuldades de acesso a serviços. Assim, para “solidão/falta de



suporte social” temos 46 respostas (57,50%). Para a opção “problemas de saúde mental”, 50,00% das CSS reforçou serviços nesta área.

- Em relação à “violência doméstica” e aos “maus-tratos ou negligência”, não houve um reforço substancial dos serviços associados, uma vez que 55,00% das respostas referem que não houve o reforço ou que não seria aplicável (44 respostas).

**Tabela 19. Necessidades que surgiram ou se reforçaram por consequência da pandemia COVID-19**

	Nada		Pouco		Moderadamente		Bastante		Fortemente		Não aplicável		Em branco	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
No acesso a bens alimentares	12	15,00	11	13,75	22	27,50	10	12,50	2	2,50	15	18,75	8	10,00
Higiene pessoal	11	13,75	13	16,25	17	21,25	11	13,75	3	3,75	16	20,00	9	11,25
Condições habitacionais	18	22,50	11	13,75	10	12,50	7	8,75	0	0,00	24	30,00	10	12,50
De apoio na toma da medicação	14	17,50	9	11,25	17	21,25	6	7,50	1	1,25	24	30,00	9	11,25
Financeiras (pagamento de renda, contas...)	15	18,75	8	10,00	13	16,25	12	15,00	2	2,50	20	25,00	10	12,50
Desemprego	15	18,75	8	10,00	12	15,00	8	10,00	5	6,25	23	28,75	9	11,25
No acesso a cuidados de saúde	8	10,00	4	5,00	18	22,50	18	22,50	8	10,00	15	18,75	9	11,25
No acesso a equipamentos (televisão, telefone, internet...)	17	21,25	12	15,00	15	18,75	5	6,25	5	6,25	18	22,50	8	10,00
Solidão/falta de suporte social	4	5,00	6	7,50	19	23,75	13	16,25	14	17,50	15	18,75	9	11,25
Problemas de saúde mental	6	7,50	9	11,25	16	20,00	10	12,50	14	17,50	16	20,00	9	11,25
Violência doméstica	22	27,50	5	6,25	9	11,25	4	5,00	0	0,00	22	27,50	18	22,50
Maus-tratos ou negligência	23	28,75	5	6,25	9	11,25	4	5,00	2	2,50	21	26,25	16	20,00

## 6 FUTURO PÓS-PANDEMIA

---

Nesta secção, descrevem-se os principais resultados obtidos relativamente às percepções das CSS quanto ao futuro pós-pandemia.

### 6.1 Expectativas das CSS em relação ao futuro

Na

Tabela 20 apresentam-se os resultados obtidos face às expectativas das CSS em relação ao futuro, a partir da indicação da probabilidade de se verificarem determinadas situações.

Analisando a sua capacidade de prestar os mesmos serviços aos beneficiários/utentes após a pandemia, observa-se que 60,00% refere esta situação como provável ou muito provável. Apenas 6,25% refere ser muito improvável prestar os mesmos serviços. A evidência obtida sugere, assim, que a capacidade de intervenção social das CSS junto dos seus beneficiários/utentes não foi afetada, apesar das dificuldades a que as CSS foram expostas durante o período de pandemia.

De referir ainda que a maioria das CSS considera muito provável (41,25%) ou provável (31,25%) a possibilidade de no futuro abrir novas respostas/atividades no futuro. Apenas 10% dos respondentes considera existir um grande nível de improbabilidade na abertura de novas respostas/atividades. Será, assim, de destacar a expectativa de prossecução de uma estratégia de crescimento no futuro pós-pandemia por parte das CSS, por diversificação das atividades desenvolvidas.

Focando a análise na dedicação futura a atividades de emergência social, verifica-se a concordância por parte de uma percentagem significativa de CSS (41,25% refere esta ser uma situação provável ou muito provável). Algumas CSS, por outro lado, consideram que esta estratégia será improvável (8,75%) ou muito improvável (13,75%). A análise aos resultados indica, assim, o desejo de as CSS desenvolverem novas atividades no futuro, muito embora estas não tenham que passar obrigatoriamente por atividades dedicadas à emergência social. Esta situação não terá que ser vista como necessariamente negativa, na medida em que poderá

significar o desejo por parte das CSS em desenvolver de uma forma mais proativa e preventiva atividades no âmbito da sua missão social.

Analisando as percepções das CSS quanto à possibilidade de virem a perder beneficiários/utentes no futuro pós-pandemia, quase metade das CSS (48,75%) considera esta situação como improvável ou muito improvável. Apenas 20,00% das CSS em análise refere que a perda de beneficiários/utentes no futuro é provável ou muito improvável. Outras CSS (22,50%) indicam que a perda de beneficiários/utentes não é provável, nem improvável. Os dados obtidos sugerem assim que as CSS, em termos gerais, têm a expectativa de que o número de beneficiários/utentes não se venha a reduzir no futuro, bem como que este não venha a ser afetado pela pandemia. Como tal, as CSS consideram que as respostas sociais que oferecem continuarão a fazer sentido mesmo depois do término da pandemia, e que o número de pessoas com interesse/necessidade nas atividades da organização não será revisto em baixa. Também aqui se verifica que o padrão encontrando é comum a todas CSS, não diferindo em função das características das mesmas, tais como antiguidade, dimensão, localização geográfica ou âmbito de intervenção.

Analisando a posição das CSS quanto à necessidade de *atualizarem os seus equipamentos informáticos* no futuro, verifica-se que 65% das entidades respondentes considera que esta será uma situação provável ou muito provável. Apenas 16,25% refere ser improvável (improvável e muito improvável) que esta situação aconteça no futuro. Deste modo, observa-se que as CSS manifestam o reconhecimento das limitações ou insuficiência dos seus equipamentos informáticos, considerando ser necessário no futuro proceder a intervenções a este nível. De referir, no entanto, que se constata que a probabilidade de no futuro terem que atualizar os seus equipamentos informáticos é maior nas CSS localizadas no Sul do que nas demais regiões do território.

Questionadas sobre as percepções que tinham quanto à possibilidade de não sobreviverem no futuro, verifica-se que a maioria das CSS considera esta situação como improvável ou muito improvável (62,50%). Apenas uma cooperativa referiu ser muito provável não sobreviver e 6,25% refere ser provável. Como tal, apesar das dificuldades sentidas, a maioria das organizações considera que não é a sua

continuidade que está em causa, percebendo como expectável que continuem a desenvolver a sua atividade na sociedade.

De igual modo, a maioria das CSS considera ser improvável ou muito improvável que os seus trabalhadores não voltem ao serviço (58,75%), no futuro pós-pandemia. Apenas uma percentagem reduzida (12,50%) entende como provável ou muito provável a perda de trabalhadores. Assim, apesar da turbulência que a pandemia trouxe relativamente aos seus colaboradores, que, em alguns casos, resultou no seu afastamento ao abrigo da legislação em vigor, tais como lay-off ou apoio à família, as CSS no geral consideram que estas situações foram transitórias e se espera que sejam revertidas no futuro, sem que tal afete a disponibilidade dos colaboradores para voltarem à instituição. Não obstante, verifica-se que, no Norte, as CSS consideram como menos provável a ocorrência de trabalhadores que não voltem ao serviço, por comparação com o Sul do País.

Avaliando a probabilidade de as CSS no futuro estarem mais próximas dos Cooperadores, os dados obtidos indicam que a maioria das CSS refere ser uma situação provável ou muito provável (70,00%), sendo uma situação considerada como improvável para uma percentagem muito reduzida de instituições. Como tal, a perceção das CSS é a de que o período pós-pandemia se irá caracterizar por uma maior proximidade dos cooperadores, que poderá ser reforçada pela interação pessoal a restabelecer, bem como do conhecimento adicional que os desafios vividos durante o período de pandemia proporcionou.

Sobre a probabilidade de aumento da cooperação com entidades parceiras, observa-se que a maioria das CSS refere ser uma situação provável ou muito provável (86,25%). Apenas duas CSS referem ser improvável ou muito improvável (2,50%). Deste modo, as CSS partilham da opinião de que a maior proximidade será alcançada não apenas junto dos cooperadores, mas também de outras entidades parceiras, permitindo uma otimização das atividades desenvolvidas.

A maioria das CSS refere que no futuro consideram a possibilidade de realizarem investimento em atividades de expansão (63,75%). A percentagem de CSS que consideram esta situação como improvável ou muito improvável é de apenas 8,75%.

Apesar das dificuldades vividas durante o período de pandemia, espera-se que a nova fase possa ser caracterizada por um momento de expansão das atividades desenvolvidas, bem como do número de beneficiários envolvidos, tal como sugerido anteriormente, que é acompanhado pelo reconhecimento por parte das CSS dos respetivos investimentos necessários.

Os resultados obtidos são semelhantes, independentemente da antiguidade, dimensão, localização ou espaço de intervenção das CSS.

**Tabela 20. Probabilidade atribuída a diferentes situações no futuro pós-pandemia**

	Muito improvável		Improvável		Nem provável nem improvável		Provável		Muito provável		Não tenho informação que me permita responder a esta questão		Sem resposta	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Probabilidade de ser capaz de prestar os mesmos serviços aos beneficiários/utentes	5	6,25	0	0,00	4	5,00	15	18,75	48	60,00	4	5,00	4	5,00
Probabilidade de abrir novas respostas /novas atividades	4	5,00	4	5,00	9	11,25	25	31,25	33	41,25	3	3,75	2	2,50
Dedicação a mais atividades de emergência social	4	5,00	7	8,75	18	22,50	23	28,75	10	12,50	11	13,75	7	8,75
Perda de beneficiários/utentes no futuro	14	17,50	25	31,25	18	22,50	14	17,50	2	2,50	4	5,00	3	3,75
Necessidade de atualização dos equipamentos informáticos	6	7,50	7	8,75	7	8,75	26	32,50	26	32,50	3	3,75	5	6,25
Não conseguir sobreviver	29	36,25	21	26,25	12	15,00	5	6,25	1	1,25	6	7,50	6	7,50
Ter trabalhadores que não voltem ao serviço	25	31,25	22	27,50	14	17,50	8	10,00	2	2,50	3	3,75	6	7,50
Estar mais próxima dos Cooperadores	1	1,25	1	1,25	16	20,00	34	42,50	22	27,50	3	3,75	3	3,75
Cooperar mais com entidades parceiras	1	1,25	1	1,25	5	6,25	36	45,00	33	41,25	2	2,50	2	2,50

## 6.2 Necessidades das CSS para fazer mais e melhor

A crise pandémica por COVID-19 ressaltou muitas vulnerabilidades não só dos indivíduos como das economias, tendo as CSS desempenhado um papel fundamental para mitigar os seus efeitos. Fazer face aos desafios futuros exige conhecer as necessidades das CSS para fazer mais e melhor junto dos seus beneficiários/utentes.

Para a maioria das CSS o apoio financeiro é fundamental (85%), salientando ainda a importância de criar novas respostas (67,5%) para as novas necessidades dos seus cooperadores/beneficiários/utentes resultantes da crise com grandes repercussões sociais e económicas. Um número muito significativo de CSS refere também a necessidade de meios tecnológicos (57,5%) e a capacitação tecnológica e digital (51,25%), dada a sua importância para melhorar os serviços que prestam. De seguida, assinalam a necessidade de uma maior colaboração das famílias e de conhecimentos técnicos/especializados (ambos com 32,5%), de uma modernização do regime jurídico/regime legal mais flexível (30,0%), de uma maior colaboração dos beneficiários e utentes (15%) e de apoio psicológico (5%) (Figura 2).

*Figura 2. Mapa de expressões com que as CSS dizem necessitar para poderem mais e melhor o seu trabalho*



## 6.3 Mudanças no comportamento da cooperativa trazidas pela pandemia



Esta secção pretende analisar as percepções da CSS quanto às alterações de comportamento que a crise pandémica possa ter despoletado quanto ao uso dos recursos, digitalização, relações com os cooperadores e funcionamento democrático e participativo. Na Tabela 21 apresenta-se um resumo dos resultados obtidos.

A sustentabilidade é um fator competitivo relevante no presente e no futuro das organizações, sendo que a disrupção criada pela crise pandémica pode ter sido um catalisador na adoção de práticas mais sustentáveis. De uma forma geral, as CSS preveem que a crise pandémica tenha originado algumas (entre 33,75% e 45,00%) e muitas (entre 13,75% a 20,00%) alterações na sua organização no que se refere à redução do desperdício, redução do consumo de recursos, aumento das práticas de reciclagem e reutilização dos recursos. Relativamente ao recurso a fontes energéticas alternativas, 25,00% prevê que tenham ocorrido algumas alterações e 8,75% a muitas. Nesta decorrência, a crise pandémica pode ter sido um propulsor de alterações destas práticas, contribuindo para a sustentabilidade e uso eficiente dos recursos, promoção da economia circular e a transição e eficiência energética. No entanto, algumas CSS percecionam que a crise pandémica não conduziu a muitas mudanças. Embora não se possa aferir o motivo, este pode resultar daquelas práticas já serem intrínsecas no funcionamento destas organizações e estarem a dar continuidade às suas ações.

Quando às mudanças no aumento de recursos digitais/tecnológicos, observa-se que 40,00% refere algumas e 31,25% muitas mudanças a este nível. Outras CSS referem poucas (16,25%) ou nenhuma (7,50%) mudanças no aumento deste tipo de recursos. Quanto à análise das mudanças sobre uma maior capacitação tecnológica e digital dos membros, observa-se que 48,75% refere algumas e 23,75% muitas mudanças. Outras (12,50%) referem poucas e 7,50% nenhuma mudanças a este nível. Sobre a maior capacitação tecnológica e digital dos colaboradores, 45,00% refere algumas mudanças e 30,00% muitas mudanças a este nível. Algumas CSS referem poucas mudanças (11,25%) e outras nenhuma (7,50%). Em relação às mudanças no aumento da digitalização dos processos de trabalho, observa-se que 40,00% refere prever que tenham ocorrido algumas mudanças a este nível e 32,50% muitas mudanças. Já outras CSS referem prever poucas (12,50%) mudanças no aumento da digitalização dos processos e 7,50% nenhuma mudanças.

Relativamente às mudanças na forma de relacionamento com os Cooperadores, 33,75% das CSS prevê que a crise pandémica tenha originado algumas mudanças, enquanto 27,50% prevê poucas mudanças. Algumas CSS preveem muitas (15,00%) e nenhuma (15,00%) mudanças no relacionamento com os Cooperadores. Uma percentagem significativa de CSS (53,75%) considera que a crise pandémica constituiu um propulsor de um fortalecimento do funcionamento mais democrático e participativo, enquanto 37,50% refere prever poucas ou nenhuma alterações. Da mesma forma, 68,75% das CSS considera que esta crise não irá enfraquecer aquele tipo de funcionamento. Este fortalecimento poderá ser justificado pelo uso mais intenso das tecnologias no relacionamento entre o cooperador e os órgãos da cooperativa. As tecnologias digitais abrem oportunidades para uma maior participação. Conforme resultados anteriores deste relatório sugerem, algumas CSS passaram a utilizar ferramentas digitais integradas para reuniões, com possibilidade de acesso a documentos, atas, e a votações, outras mantiveram e intensificaram estas práticas, o que pode contribuir para uma maior transparência e para impulsionar o funcionamento mais democrático e participativo.

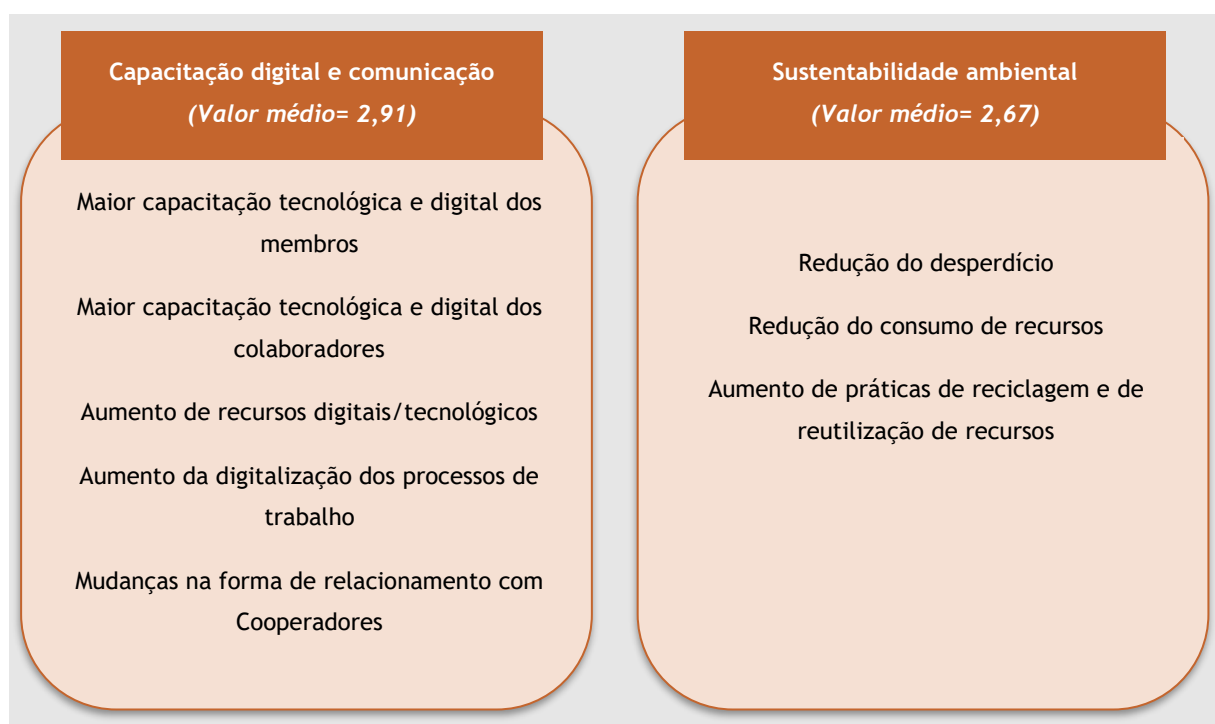
**Tabela 21. Mudanças no comportamento das CSS trazidas pela crise pandémica**

	Nenhumas		Poucas		Algumas		Muitos		Em branco	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Redução do desperdício</i>	10	12,50	15	18,75	36	45,00	14	17,50	5	6,25
<i>Redução do consumo de recursos</i>	15	18,75	13	16,25	36	45,0	11	13,75	5	6,25
<i>Aumento de fontes energéticas alternativas</i>	23	28,75	25	31,25	20	25,00	7	8,75	5	6,25
<i>Aumento das práticas de reciclagem e reutilização dos recursos</i>	14	17,50	17	21,25	27	33,75	16	20,00	6	7,50
<i>Aumento de recursos digitais / tecnológicos</i>	6	7,50	13	16,25	32	40,00	25	31,25	4	5,00
<i>Maior capacitação tecnológica e digital dos membros</i>	6	7,50	10	12,50	39	48,75	19	23,75	6	7,50
<i>Maior capacitação tecnológica e digital dos colaboradores</i>	6	7,50	9	11,25	36	45,00	24	30,00	5	6,25
<i>Aumento da digitalização dos processos de trabalho</i>	6	7,50	10	12,50	32	40,00	26	32,50	6	7,50
<i>Mudanças na forma de relacionamento com os Cooperadores</i>	12	15,00	22	27,50	27	33,75	12	15,00	7	8,75

<i>Enfraquecimento do funcionamento mais democrático e participativo</i>	39	48,75	16	20,00	14	17,50	2	2,50	9	11,25
<i>Fortalecimento do funcionamento mais democrático e participativo</i>	11	13,75	19	23,75	30	37,50	13	16,25	7	8,75

A informação recolhida foi sistematizada em duas dimensões principais, através de uma análise fatorial exploratória. A primeira dimensão refere-se sobretudo à capacitação digital e também comunicação. A segunda dimensão, por sua vez, diz respeito a elementos relacionados com a sustentabilidade ambiental, incluindo elementos relativos a redução de desperdício, consumo de recursos e reciclagem. A informação reunida em cada dimensão é apresentada na **Figura 3**.

**Figura 3.** Principais alterações associadas à mudança de comportamento das CSS



Os valores médios obtidos indicam que a pandemia levou à introdução de algumas alterações nas duas dimensões pelas CSS, em especial no que respeita à digitalização e comunicação com os cooperadores.

#### 6.4 Adoção de novas formas de organização no futuro

Este grupo aborda a probabilidade de a Cooperativa considerar adotar outras formas de organização do trabalho. O resumo dos resultados apresenta-se na **Tabela 22**.

Relativamente à probabilidade de a Cooperativa equacionar o regime do teletrabalho para algumas funções, observa-se que a maioria refere ser muito improvável, 21,25% refere não ser provável nem improvável. Algumas CSS referem ser muito provável equacionar este regime (13,75%).

Sobre a probabilidade da realização de reuniões à distância, 53,75% refere ser provável e muito provável. Já algumas CSS referem não ser provável ou improvável (21,25%). Já 18,75% das CSS refere ser improvável e muito improvável a realização das reuniões por videoconferência.

Sobre a probabilidade da realização de assembleias gerais à distância, observa-se que 37,50% refere ser improvável e muito improvável. Já 32,50% refere ser provável e muito provável a realização das assembleias gerais por videoconferência.

A maioria das CSS referem ser provável e muito provável (41,25%) equacionar formas alternativas de comunicação com os utentes. Já 18,75% refere ser improvável e muito improvável a ponderação de outras formas de comunicação com os seus utentes.

Relativamente à ponderação de formas alternativas de comunicação com parceiros, constatamos que 53,75% refere ser provável e muito provável a adoção de novas formas de comunicação com os seus parceiros. Apenas três CSS referem ser muito improvável equacionar alternativas à comunicação.

Sobre a probabilidade de proporcionar aos beneficiários/utentes o uso de formas alternativas de comunicação, observa-se que 41,25% refere ser provável e muito provável. Algumas CSS referem ser improvável e muito improvável (18,75%).

**Tabela 22.** *Novas formas de organização do trabalho por parte das CSS*

1 - Muito improvável		2		3		4		5 - Muito provável		Em branco	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%

Equacionar o teletrabalho para algumas funções	31	38,75	8	10,00	17	21,25	7	8,75	11	12,75	6	7,50
Realizar reuniões à distância (por videoconferência)	10	12,50	5	6,25	17	21,25	18	22,50	25	31,25	5	6,25
Realizar assembleias gerais à distância (por videoconferência)	23	28,75	7	8,75	19	23,75	12	15,00	14	17,50	5	6,25
Equacionar formas alternativas de comunicação com os utentes (ex.: videochamada, e-mail, etc.)	10	12,50	5	6,25	26	32,50	17	21,25	16	20,00	6	7,50
Equacionar formas alternativas de comunicação com parceiros (ex.: videochamada, e-mail, etc.)	3	3,75	6	7,50	22	27,50	24	30,00	19	23,75	6	7,50
Proporcionar condições para que os beneficiários / utentes utilizem formas de comunicação alternativa com outros	7	8,75	8	10,00	25	31,25	16	20,00	17	21,25	7	8,75

## 6.5 Principais desafios do pós-pandemia

Nesta secção aborda-se o conjunto de questões que visava estudar a opinião das CSS face aos principais desafios perspectivados no pós-pandemia.

A análise à Tabela 23 indica que a maioria das CSS refere que um dos principais desafios no pós-pandemia é a sustentabilidade financeira das organizações (63,75%), seguindo-se a diversificação das fontes de financiamento (46,25%), do desenho de novas e diferentes respostas/recursos/serviços (33,75%), da motivação dos recursos humanos atuais (31,25%), a transformação digital (27,50%) e a qualificação dos recursos humanos atuais (31,25%). O desafio relacionado com o pouco conhecimento sobre os impactos foi identificado apenas por uma Cooperativa. A reativação do voluntariado no pós-pandemia apenas é assinalada como um desafio por apenas 7,50% das CSS em análise.

O estudo realizado indica, assim, que no topo das preocupações das CSS para o futuro pós-pandemia se encontram questões de natureza financeira. Não obstante, a conceção de novas respostas, tendo em conta o novo contexto existente, é também assinalado como um importante desafio por um número elevado de CSS, bem como a motivação dos recursos humanos com que a CSS colabora e a transição digital da cooperativa.

**Tabela 23. Principais desafios das CSS no pós-pandemia**

	N	%
Sustentabilidade financeira	51	63,75
Diversificação das fontes de financiamento	37	46,25
Desenho de novas e diferentes respostas/recursos/serviços	27	33,75
Motivação dos recursos humanos atuais	25	31,25
Transformação digital da cooperativa	22	27,50
Qualificação dos recursos humanos atuais	20	25,00
Captação de novos cooperadores	14	17,50
Aumento significativo do número de utentes/beneficiários	14	17,50
Motivação dos cooperadores atuais	12	15,00
Captação de novos recursos humanos	11	13,75
Reativação do voluntariado	6	7,50
Pouco conhecimento sobre os impactos da pandemia	1	1,25
Outro	0	0,00

## 6.6 Adaptação e resiliência

Nesta secção pretende-se analisar as respostas obtidas relativamente a aspetos relacionados com a adaptação e resiliência por parte das CSS.

Para o efeito, foi solicitado às CSS que indicassem o seu nível de concordância relativamente a um conjunto de questões que pretendia avaliar as perceções das CSS quanto ao futuro pós pandemia.

Os resultados obtidos (**Tabela 24**) indicam que a grande maioria das organizações em análise (73,75%) considera estar suficientemente preparada para gerir os desafios futuros.

Verifica-se, todavia, que uma percentagem ainda significativa de CSS (61,25%) indicou estar a recuperar das perdas ocorridas durante o estado de pandemia/estado de emergência. Assim, apesar de se identificarem algumas tendências no processo de recuperação, esta não é uma posição unânime entre as CSS em análise, uma vez que 13,75% discorda do facto de estar já em processo de recuperação das perdas provocadas pela pandemia na instituição. De referir que cerca de metade das CSS em análise (53,75%) considera que colaborou com outras organizações para acelerar o processo de recuperação. Todavia, uma percentagem significativa (42,50%) não ofereceu uma resposta clara sobre a cooperação com outras entidades como forma de alavancagem do processo de recuperação. Assim, apesar de a maioria das organizações considerar que se encontra em processo de recuperação, constata-se que este é desenvolvido de forma distinta por parte das CSS, uma vez que algumas consideram que este é sobretudo um esforço individual que tem sido levado a cabo pela instituição, enquanto outras consideram que foi um processo impulsionado por maior colaboração com outras instituições.

Metade das CSS (50,00%) considera que o apoio recebido por parte das Federações e Confederações CSS foi adequado, enquanto uma menor percentagem (15,00%) não achou adequado. A grande maioria das CSS (81,25%) considera ser suficientemente flexível para lidar com as exigências que o contexto atual impõe. De referir que a percentagem de CSS que considera não dispor dessa flexibilidade é bastante reduzida (5,00%). Os recursos humanos parecem desempenhar aqui um papel relevante, na medida em que 60,00% das CSS considera dispor de mão-de-obra flexível que permita fazer face às mudanças necessárias. Contudo, apenas metade das CSS (47,50%) considerou ter utilizado de uma forma efetiva e adequada a reserva para a educação e formação CSS. Apesar de uma reduzida percentagem (12,50%) ter manifestado uma resposta negativa face a este tema, verifica-se que uma parte ainda relevante das CSS (42,6%) não tem uma posição clara sobre o assunto, o que poderá sugerir a existência de oportunidades de melhoria nesta matéria.

De referir ainda que neste processo de capacitação, adaptação e resiliência poderá haver ainda espaço para otimização por via do investimento tecnológico, uma vez que apenas 45,00% das CSS percebe que já investiu num sistema de informação que permita à organização lidar melhor com situações semelhantes que possam vir a ocorrer no futuro.

Ao nível da relação com o exterior e organização da cadeia de abastecimento, a evidência existente sugere uma melhor preparação, uma vez que a maioria das CSS (66,25%) considera que agora são capazes de encontrar outros fornecedores, em caso de falhas no abastecimento. Apenas uma reduzida percentagem das organizações em análise (5,00%) indica discordar da situação, o que sugere que a pandemia trouxe alterações na forma como as CSS desenvolvem os seus processos aquisitivos.

A análise aos resultados sugere que uma parte significativa das CSS considera dispor agora de uma maior capacidade de adaptação e resiliência, que é manifestada em diferentes processos de capacitação e gestão da cooperativa.

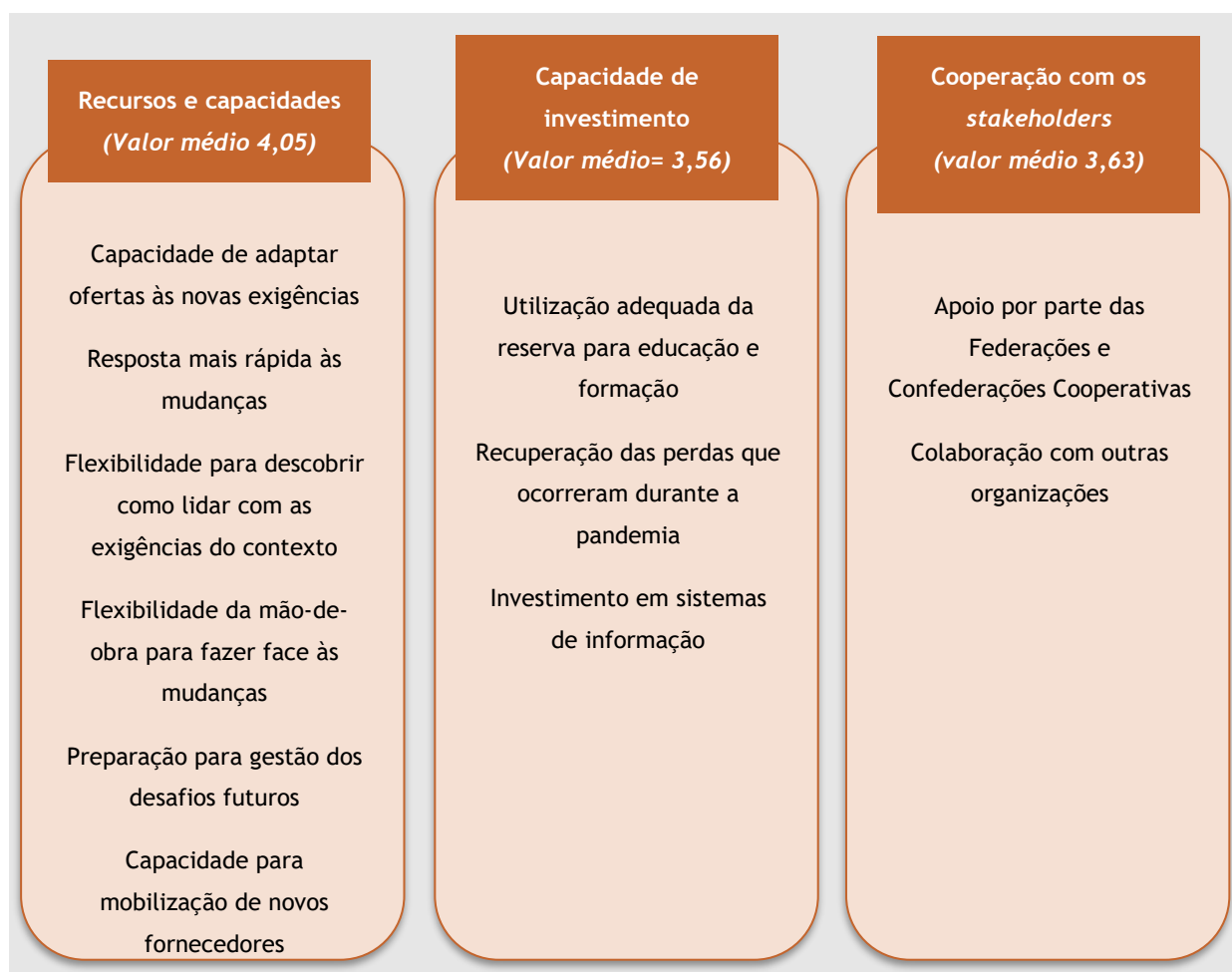


**Tabela 24. Percepções das CSS relativamente ao futuro**

	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Nem concordo nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Em Branco	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Estamos suficientemente preparados para gerir os desafios futuros	0	0	7	8,75	12	15,00	42	52,50	17	21,25	2	2,50
Estamos a recuperar das perdas que ocorreram durante a pandemia/estado de emergência	6	7,50	5	6,25	16	20,00	30	37,50	19	23,75	4	5,00
Somos suficientemente flexíveis para descobrir como lidar com as exigências do contexto atual	0	0	4	5,00	7	8,75	32	40,00	33	41,25	4	5,00
Estamos capazes de adaptar as nossas ofertas às novas exigências	0	0,00	2	2,50	5	6,25	41	51,25	29	36,25	3	3,75
Somos capazes de encontrar outros fornecedores, em caso de falhas no abastecimento	1	1,25	3	3,75	14	17,50	32	40,00	21	26,25	9	11,25
Estamos preparados para responder mais rapidamente às mudanças	0	0,00	2	2,50	12	15,00	31	38,75	28	35,00	7	8,75
Dispomos de mão-de-obra flexível que pode fazer face às mudanças	0	0,00	11	13,75	13	16,25	34	42,50	14	17,50	8	10,00
Colaboramos com outras organizações para acelerar o processo de recuperação	1	1,25	2	2,50	23	28,75	33	41,25	10	12,50	11	13,75
Recebemos apoio adequado das Federações e Confederações Cooperativas	7	8,75	5	6,25	17	21,25	23	28,75	17	21,25	11	13,75
Investimos num sistema de informação que nos pode ajudar a lidar com situações semelhantes no futuro	8	10,00	7	8,75	19	23,75	24	30,00	12	15,00	10	12,50
Utilizamos de forma efetiva e adequada a reserva para a educação e formação cooperativas	4	5,00%	6	7,50%	18	22,50	26	32,50	12	15,00	14	17,50

A informação recolhida pode ser sistematizada em três dimensões principais, através de uma análise fatorial exploratória. A primeira dimensão está relacionada com os recursos e capacidades da organização, onde se incluem aspetos como a flexibilidade, resiliência e capacidade de adaptação a novas exigências. A segunda dimensão diz respeito à capacidade de investimento por parte da cooperativa, especialmente no que respeita à capacitação em termos de recursos humanos e de sistemas de informação. Por fim, a terceira dimensão refere-se à cooperação com os *stakeholders*, onde se incluem as entidades de cúpula da economia social e outras organizações do setor. A Figura 4 sistematiza a informação reunida para cada dimensão.

**Figura 4.** Principais dimensões associadas à adaptação e resiliência nas CSS



Analisando a importância destas dimensões para o futuro, verifica-se que todas são consideradas relevantes pelas CSS, uma vez que os valores médios observados se

localizam no polo positivo da escala de 5 pontos. De destacar, no entanto, a maior relevância atribuída pelas CSS à sua capacitação interna.

### 6.7 Expectativas face ao papel do Estado no período pós-pandemia

A Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio), nas relações do Estado com as organizações da economia social, consagra um princípio de subsidiariedade, em que o setor da economia social, com todas as suas potencialidades, surge como complemento das políticas públicas de desenvolvimento. Este diploma dispõe, ainda, que o Estado deve “assegurar o princípio da cooperação, considerando, nomeadamente, no planeamento e desenvolvimento dos sistemas sociais públicos, a capacidade instalada material, humana e económica das entidades da economia social, bem como os seus níveis de competência técnica e de inserção no tecido económico e social do país” (alínea b) do art. 9º da Lei n.º 30/2013).

O setor da economia social, no qual as CSS se inserem, foi um parceiro fundamental do Estado para respostas céleres e adequadas à crise pandémica e, no processo de recuperação pós-pandemia, o apoio do Estado e o aprofundamento da cooperação podem potenciar a construção de organizações cada vez mais resilientes, dinâmicas e inovadoras para enfrentarem os desafios futuros. As organizações da economia social podem desempenhar um papel ainda mais importante, no período pós-COVID-19, na criação/consolidação de uma sociedade mais inclusiva.

Nesta decorrência, importa conhecer as expectativas das CSS relativamente ao papel do Estado no período pós-pandemia.

Os resultados, reportados na **Tabela 25**, mostram que a maioria das CSS (75,00%) espera do Estado um maior apoio financeiro para a manutenção e ajustamento de respostas e serviços sociais, o que não é de estranhar, uma vez que 85,00% das CSS já tinha referido (Cfr ponto 6.2 deste Relatório) que o apoio financeiro era fundamental para as capacitar para fazer mais e melhor junto dos seus utentes/beneficiários. Também ao nível financeiro, 48,75% das CSS refere a relevância da criação de melhores condições remuneratórias para a captação e

manutenção dos recursos humanos, sendo que 36,25% espera aquele apoio por parte do Estado para a implementação de planos de transformação digital.

O segundo aspeto mais mencionado pelas CSS (60,00%) é a necessidade de uma maior flexibilização dos acordos de cooperação com o Instituto de Segurança Social, IP.

Ressaltam, igualmente, a necessidade de novas políticas públicas que promovam a justiça e equidade social (52,50%) que esta crise veio originar e/ou agravar, o maior envolvimento/auscultação das CSS na definição de políticas públicas do setor (50,00%), tornando-as, portanto, participantes mais ativos neste processo, bem como o ajustamento das políticas públicas, promotoras de uma maior articulação entre os setores social e da saúde (reportado por 43,75% das CSS).

O estabelecimento de um regime fiscal mais favorável (36,25%), maior autonomia das CSS na execução das políticas sociais (18,75%), a promoção de ofertas formativas vocacionadas para os recursos humanos (15,00%), bem como a dinamização das redes de trabalho e disseminação de boas práticas (13,75%) são também expectáveis pelas CSS.

De referir que 5,00% das CSS espera por parte do Estado a promoção de estudos sobre os efeitos do COVID-19 e o futuro pós-pandémico, permitindo avaliar os efeitos deste choque severo e definir as medidas adequadas de recuperação.

**Tabela 25.** *O que as CSS esperam do estado no pós-pandemia*

	N	%
Maior apoio financeiro para manutenção e ajustamento de respostas e serviços sociais.	60	75,00
Flexibilização dos Acordos de Cooperação com o ISS,IP.	48	60,00
Novas políticas públicas que promovam a justiça e equidade social.	42	52,50
Maior envolvimento/auscultação das CSS na definição de políticas públicas do setor.	40	50,00
Criação de melhores condições remuneratórias para captação e manutenção de RH.	39	48,75
Ajustamento de políticas públicas, promovendo maior articulação entre os setores social e da saúde.	35	43,75
Apoio financeiro para a implementação de planos de transformação digital.	29	36,25
Um regime fiscal mais favorável	29	36,25
Maior autonomia das CSS na execução das políticas sociais.	15	18,75
Promoção de ofertas formativas para os RH.	12	15,00
Dinamização de redes de trabalho e disseminação de boas práticas.	11	13,75
Promoção de estudos sobre os efeitos COVID-19 e futuro pós-pandémico.	4	5,00
Outro	0	0,00

O apoio financeiro, a definição de novas políticas públicas e o aprofundamento da cooperação entre o Estado e as CSS poderão ser fundamentais para a manutenção e ajustamento das respostas e a sustentabilidade destas organizações.

## 7 Conclusões

---

Os resultados obtidos neste inquérito por questionário refletem os impactos da pandemia nas seguintes dimensões:

- A comunicação com os *stakeholders* durante a pandemia
- Os impactos da pandemia
- Futuro pós-pandemia

Na primeira dimensão verifica-se que as CSS apresentavam já um nível importante de utilização dos recursos digitais para comunicar com os *stakeholders*, destacando-se a utilização muito elevada do email, quer para comunicar com os cooperadores, quer com o público em geral. Refira-se, ainda, que mais de 40% das CSS realizou reuniões por videoconferência, bem como utilizou o site institucional para comunicar com os cooperadores. As redes sociais, principalmente o Facebook, bem como o site institucional foram também bastante utilizados para comunicar com o público em geral. A presença nas redes sociais foi pouco relevante durante o período da pandemia, com exceção do Facebook.

Na segunda dimensão (impactos da pandemia), verificou-se que para as CSS a capacidade de adaptação, a resiliência e o desafio foram as palavras que melhor caracterizaram a vivência destas organizações durante aquele período.

No que diz respeito às alterações ao funcionamento das CSS, verificaram-se principalmente adiamentos ou cancelamentos de serviços durante o período pandémico. Para além destas alterações, verificou-se a necessidade de ajustes nos horários prestados e ainda reforço ou criação de novos serviços. As necessidades que surgiram ou se reforçaram foram essencialmente solidão/falta de suporte social, acesso a cuidados de saúde, problemas de saúde mental, higiene pessoal e financeiras.

Quanto às modalidades de trabalho, a maioria das CSS recorreram ao teletrabalho, realizaram ajustes nos vínculos contratuais e novas contratações.

Em termos de organização do tempo de trabalho, tornou-se necessário adaptar os horários de trabalho e a prestação de serviços de forma a responder às novas exigências. Quanto ao voluntariado em muitos casos houve a necessidade de o suspender.

Quanto à formação, verificou-se um grande investimento junto dos colaboradores/voluntários relativamente aos procedimentos relacionados com a COVID-19 e também com a utilização de equipamentos e ferramentas digitais. Verificou-se, ainda, a existência de uma grande diligência em relação à criação de planos de contingência, globais e específicos, com estratégias necessárias para fazer face ao contexto inerente à pandemia da COVID-19.

Também se verificou um investimento na comunicação, tendo sido realizadas campanhas de informação, através de meios digitais e/ou físicos.

Quanto à terceira dimensão (futuro pós-pandemia), verificamos que, apesar das dificuldades sentidas durante este período, que expôs as CSS a grandes dificuldades, a investigação realizada sugere que a sua capacidade de intervenção social não foi muito afetada. De facto, as CSS consideram que no futuro conseguirão prestar os mesmos serviços junto do seu público-alvo, incluindo a expectativa de poder vir a desenvolver novas respostas ou atividades sociais. As CSS são da opinião que as respostas sociais oferecidas continuam relevantes após o término da pandemia e que a redução do número de beneficiários no futuro é uma situação pouco provável.

As CSS consideram que o apoio financeiro é fundamental para melhorar o seu desempenho no futuro pós-pandemia. Esta melhoria requer também a criação de novas respostas adequadas às necessidades emergentes desta crise, mais meios tecnológicos e uma maior capacitação tecnológica e digital.

As CSS também perspetivam que a pandemia possa ter desencadeado alterações no seu comportamento em diversas dimensões: sustentabilidade, digitalização e comunicação. Os resultados sugerem que a disrupção originada pela crise pandémica pode ter sido um catalisador para a adoção de práticas mais sustentáveis, como a redução do desperdício e do consumo de recursos, o aumento de práticas de

reciclagem e a reutilização dos recursos e, em menor grau, o recurso a fontes energéticas alternativas. Ao nível da digitalização e comunicação, a crise pandémica propulsionou o aumento dos recursos digitais e tecnológicos, uma maior capacitação a este nível dos membros e colaboradores, um incremento da digitalização dos processos de trabalho e alterações na forma de relacionamento com os cooperadores.

Tendo em conta a relação de parceria existente entre as CSS e o Estado, estas entidades esperam ter, no período pós-pandemia, um maior apoio financeiro daquele para a manutenção e ajustamento de respostas e serviços sociais, uma maior flexibilização dos acordos de cooperação com o Instituto de Segurança Social, IP., a implementação de novas políticas públicas que promovam a justiça e equidade social.

As CSS manifestam a intenção de reformular algumas das suas operações, nomeadamente reconhecendo a necessidade de atualizar os equipamentos informáticos e, também, de investir em atividades de expansão. As CSS consideram, igualmente, que o período pós-pandémico implicará algumas alterações na sua forma de relacionamento interno e externo, traduzido numa maior proximidade com os cooperadores e com as entidades parceiras.

Ainda assim, será de destacar que as CSS consideram que o período pós-pandemia apresenta um conjunto significativo de desafios, com destaque para a sustentabilidade financeira das CSS.

Não obstante o reconhecimento dos desafios, as CSS consideram estar preparadas para o futuro, referindo, inclusivamente, dispor atualmente de uma maior capacidade de adaptação e resiliência, em diferentes processos de capacitação e gestão da cooperativa, do que a evidenciada antes do período pandémico. Para que estejam preparadas para as incertezas futuras, as CSS respondentes consideram que devem estar dotadas dos recursos necessários, incluindo os humanos, devem ter disponibilidade para a realização dos investimentos necessários e terem a capacidade de cooperação no interior e no exterior das CSS.