

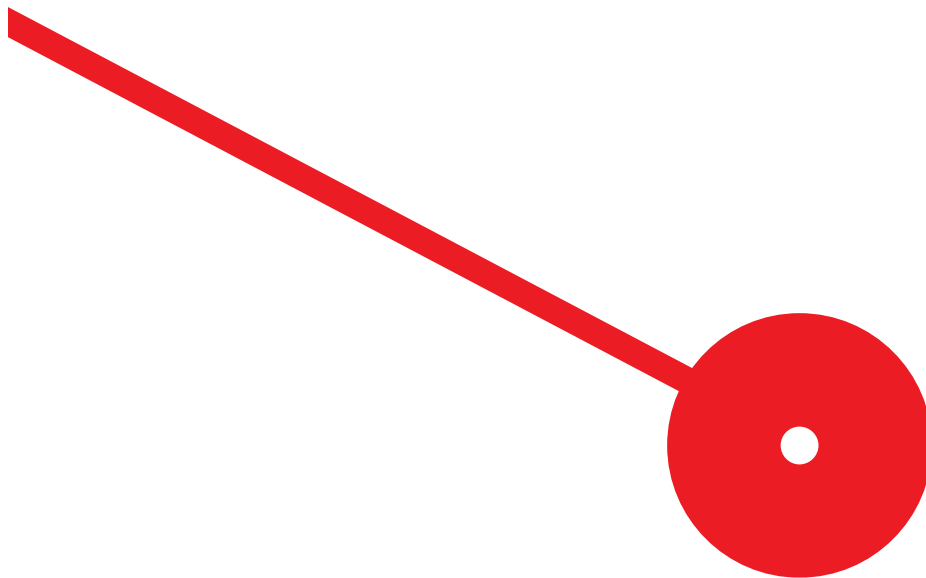
INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M

MESTRADO  
Gestão e Regime Jurídico-empresarial da Economia Social

O impacto da Covid-19 nas  
Cooperativas de  
Solidariedade Social  
Inês Amorim Moreira

10/2021



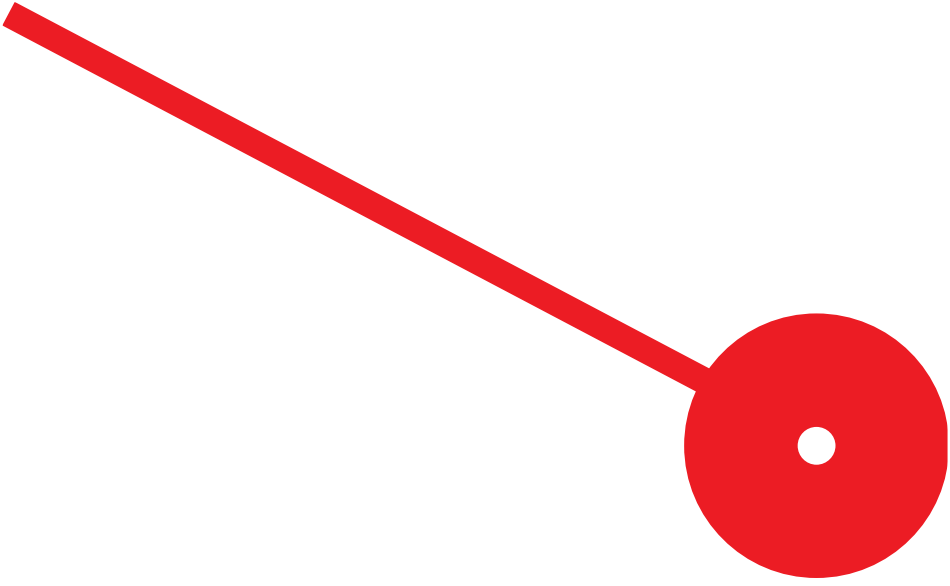
INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M

MESTRADO  
Gestão e Regime Jurídico-empresarial da Economia Social

O impacto da Covid-19 nas  
Cooperativas de  
Solidariedade Social  
Inês Amorim Moreira

**Trabalho de Projeto  
apresentado ao Instituto Superior de  
Contabilidade e Administração do Porto para a  
obtenção do grau de Mestre em Gestão e Regime  
Jurídico-empresarial da Economia Social, sob  
orientação do Doutor Paulo Vasconcelos e da  
Mestre Maria Brízida Tomé**



## **Dedicatória**

À memória do meu avô

Aos meus pais

## **Agradecimentos**

A concretização deste trabalho de projeto, não teria sido possível sem a ajuda e colaboração de várias pessoas e organizações. Assim sendo, venho manifestar o meu mais profundo e sincero agradecimento a todos os que contribuíram para a sua realização.

Ao doutor Paulo Vasconcelos, meu orientador, por todo o seu conhecimento e partilha e por se mostrar sempre disponível para me apoiar nas minhas dúvidas e em todo este processo.

À doutora Brízida Tomé, minha co-orientadora, por toda a disponibilidade e apoio que sempre me deu, por todas as palavras de carinho e orientação e por me ter ajudado na realização das entrevistas.

Aos restantes professores de mestrado, em especial à doutora Deolinda Meira, por todos os ensinamentos e competências que nos passaram ao longo desta jornada.

Agradeço também à minha família, em especial aos meus pais, que sempre me encorajaram e incentivaram no meu percurso académico, dando-me força nos momentos mais difíceis. Agradeço o amor, paciência e dedicação que tiveram comigo, sem isso, não teria sido possível.

Ao meu namorado por todo o companheirismo, amizade e motivação que me deu durante a elaboração deste trabalho. Agradeço por ter estado sempre do meu lado, mesmo com sacrifício dos nossos tempos livres, permitindo-me trabalhar neste projeto.

Aos meus amigos, colegas de curso e de trabalho por toda a força e incentivo. Agradeço também a motivação que me deram e por compreenderem todas as minhas ausências em prol do meu trabalho de projeto.

A todos os entrevistados das cooperativas de solidariedade social, por toda a disponibilidade na realização das entrevistas e por todas as partilhas, contributos sem os quais não teria sido possível a investigação neste tema.

A todas as outras pessoas que me ajudaram ao longo de toda a minha caminhada, o meu mais sincero obrigada a todos.

## **Resumo:**

Este trabalho de projeto nasceu da necessidade de estudar o impacto da pandemia Covid-19 nas cooperativas, mais especificamente nas cooperativas de solidariedade social.

A pandemia surgiu de repente e afetou toda a sociedade e instituições, que não tiveram tempo de se precaver e estudar as medidas a adotar nesta situação. Muitas organizações tiveram dificuldades na adaptação a esta nova realidade e como tal algumas não conseguiram resistir a estas mudanças. As entidades da economia social não foram exceção e viram alteradas as suas atividades, algumas tendo mesmo de encerrar presencialmente e continuar o trabalho de modo digital.

Para compreender e analisar todas estas alterações, mais especificamente nas cooperativas de solidariedade social, foi desenvolvido este trabalho de projeto tendo por base uma metodologia qualitativa que compreende a análise de dois estudos de caso e a realização de entrevistas aos membros e dirigentes das cooperativas de solidariedade social.

Os resultados permitiram concluir que a Covid-19 trouxe alterações significativas para as organizações, a muitos níveis, e que as mesmas tiveram de se adaptar a esta nova situação, superando de uma forma inovadora e resiliente muitos dos desafios que lhes foram colocados, tendo assim podido dar um contributo inestimável na atenuação dos efeitos sociais causados pela pandemia.

**Palavras chave:** Cooperativas de Solidariedade Social; Covid-19; Economia Social; Impacto.

**Abstract:**

This project work arose from the need to study the impact of the Covid-19 pandemic on cooperatives, more specifically on social solidarity cooperatives.

The pandemic appeared suddenly and affected all of society and institutions, which did not have time to take precautions and study the measures to be adopted in this situation. Many organisations had difficulties in adapting to this new reality and as such some were unable to resist these changes. Social economy entities were no exception and saw their activities altered, some even having to close down in person and continue their work digitally.

In order to understand and analyse all these changes, more specifically in the social solidarity cooperatives, this project work was developed based on a qualitative methodology that comprises the analysis of two case studies and interviews with members and leaders of the social solidarity cooperatives.

The results led to the conclusion that Covid-19 brought significant changes to organisations at many levels and that these had to adapt to this new situation, overcoming many of the challenges they faced in an innovative and resilient way, thus being able to make an invaluable contribution in mitigating the social effects caused by the pandemic.

**Key words:** Cooperatives of Social Solidarity; Covid-19; Impact; Social Economy.

## Índice geral

<b>Capítulo - Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Enquadramento teórico .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Economia Social.....</b>	<b>5</b>
1.1 Enquadramento da economia social em Portugal .....	5
1.2 A economia social em situações de emergência social .....	8
<b>2 Cooperativas de solidariedade social.....</b>	<b>9</b>
2.1 Definição, caracterização e regime jurídico das cooperativas de solidariedade social	13
<b>3 Impacto da Covid-19 .....</b>	<b>14</b>
3.1 No Mundo.....	15
3.1.1 Nas Entidades de Economia Social .....	16
3.2 Em Portugal .....	17
3.2.1 Nas Entidades de Economia Social .....	19
<b>4 Projeto COOPVID .....</b>	<b>23</b>
<b>Capítulo II – Questões de investigação e metodologias adotadas .....</b>	<b>26</b>
<b>5 Questões de investigação.....</b>	<b>27</b>
<b>6 Metodologias adotadas.....</b>	<b>27</b>
<b>7 Entrevistas.....</b>	<b>30</b>
<b>8 Análise dos resultados.....</b>	<b>32</b>
8.1 Coop01.....	33
8.2 Coop02.....	36
8.3 Coop03.....	40
8.4 Coop04.....	42
8.5 Coop05.....	44
8.6 Coop06.....	45
8.7 Coop07.....	47

8.8	Coop08.....	48
8.9	Coop09.....	50
8.10	Coop10.....	52
8.11	Coop11.....	54
<b>9</b>	<b>Conclusões.....</b>	<b>56</b>
	<b>Capítulo III – Conclusão.....</b>	<b>62</b>
	<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>65</b>
	<b>Apêndices.....</b>	<b>69</b>
	Apêndice I – Ficheiro Excel com a legislação adotada no contexto da Covid-19.....	70
	Apêndice II – Guião das entrevistas .....	96
	Apêndice III – Entrevista à diretora técnica da Coop01 (Região Centro, 22 de março de 2021) .....	102
	Apêndice IV – Entrevista à diretora de serviços e diretora técnica do CAO da Coop02 (Região Norte, 23 de março de 2021).....	111
	Apêndice V – Entrevista ao Presidente da Coop03 (Região Centro, 23 de março de 2021) .....	133
	Apêndice VI – Entrevista ao Presidente do Conselho de Administração da Coop04 (Região Sul, 24 de março de 2021).....	147
	Apêndice VII – Entrevista ao Presidente da Coop05 (Região Sul, 5 de abril de 2021) .....	161
	Apêndice VIII – Entrevista à diretora pedagógica da Coop06 (Região Sul, 6 de abril de 2021) .....	172
	Apêndice IX – Entrevista à diretora geral da Coop07 (Região Norte, 6 de abril de 2021) .....	182
	Apêndice X – Entrevista à Presidente do Conselho de Administração e à diretora técnica do CACI da Coop08 (Região Norte, 16 de abril de 2021) .....	202
	Apêndice XI – Entrevista à diretora geral da Coop09 (Região Sul, 19 de abril de 2021) .....	216

Apêndice XII – Entrevista ao Presidente do Conselho de Administração e diretor geral da Coop10 (Região Sul, 20 de abril de 2021).....	235
Apêndice XIII – Entrevista à diretora geral da Coop11 (Região Sul, 23 de abril de 2021) .....	251

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1 - Respostas sociais e oferta</b> .....	57
<b>Gráfico 2 - Governança e transparência</b> .....	57
<b>Gráfico 3 - Ligação com Stakeholders e Comunidade</b> .....	58
<b>Gráfico 4 - Recursos Financeiros</b> .....	59
<b>Gráfico 5 - Recursos Humanos</b> .....	60
<b>Gráfico 6 - Legislação</b> .....	60
<b>Gráfico 7 - Digitalização</b> .....	61

## **Índice de Tabelas**

<b>Tabela 1- Dados relevantes da evolução da ES em Portugal.....</b>	<b>7</b>
<b>Tabela 2- Dados relevantes da evolução das cooperativas em Portugal.....</b>	<b>11</b>
<b>Tabela 3- Evolução percentual entre a ES e as cooperativas em Portugal entre 2013 e 2016 .....</b>	<b>12</b>
<b>Tabela 4 - Dimensões e questões de base para as entrevistas semiestruturadas.....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 5 - Cooperativas entrevistadas.....</b>	<b>28</b>

## **Lista de abreviaturas**

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

ATL – Atividades de Tempos Livres

CACI – Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão

CAO – Centro de Atividades Ocupacionais

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CATL – Centro de Atividades de Tempos Livres

CAVI – Centro de Apoio à Vida Independente

CCoop - Código Cooperativo Português

CEOS.PP – Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto

CLDS – Contrato Local de Desenvolvimento Social

CONFECOOP – Confederação Cooperativa Portuguesa

CRI – Centro de Recursos para a Inclusão

CRP – Constituição da República Portuguesa

CSES – Conta Satélite da Economia Social

DGS – Direção Geral da Saúde

EPI – Equipamento de Proteção Individual

ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

ES – Economia Social

ETC – Equivalente a tempo completo

FENACERCI – Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

LBES – Lei de Bases da Economia Social

MAREESS – Medida de Apoio ao Reforço de Emergência de Equipamentos Sociais e de Saúde

MAVID – Modelo de Apoio à Vida Independente

OMS – Organização Mundial da Saúde

PARES - Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais

RSI – Rendimento Social de Inserção

SNS – Serviço Nacional de Saúde

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

TSU – Taxa Social Única

VAB – Valor Acrescentado Bruto

## **CAPÍTULO - INTRODUÇÃO**

---

A premência deste estudo decorreu da necessidade de análise das alterações e exigências com que se depararam as cooperativas de solidariedade social, num contexto de pandemia por Covid-19, contexto de alta incerteza que lhes provocou necessidades constantes de adaptação à nova realidade.

Este trabalho inseriu-se no âmbito do projeto Coopvid, estudo interdisciplinar sobre o impacto da Covid-19 nas cooperativas de solidariedade social, desenvolvido em articulação pela Linha de Economia Social (ES) do Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto (CEOS.PP) e o CIRIEC Portugal. É um estudo promovido pela Confederação Cooperativa Portuguesa (CONFECOOP) e tem como objetivos principais: a análise do contributo legislativo para a atenuação dos impactos negativos e para a resolução dos desafios identificados no contexto da pandemia; a identificação das estratégias de transformação digital que aconteceram ao nível da organização do trabalho para enfrentar os desafios do distanciamento social e teletrabalho; a compreensão da forma como as cooperativas de solidariedade social se posicionam para os desafios pós-Covid; a identificação de recomendações de intervenção ao nível interno e externo, para fazer face a necessidades atuais e futuras.

A estrutura deste trabalho apresenta-se em três capítulos: Capítulo I - Enquadramento teórico; Capítulo II - Questões de investigação e metodologias adotadas; Capítulo III - Conclusão.

No Capítulo I foi realizado um enquadramento da economia social, ponderando especificamente sobre a sua ação em situações de emergência social. De seguida, foi apresentada a definição, caracterização e regime jurídico das cooperativas de solidariedade social. Após esta etapa, foi realizada uma contextualização dos impactos gerados pela Covid-19, primeiro no mundo e de seguida em Portugal, contextualização que se baseou em análises de diversos estudos de caso levados a cabo no âmbito das entidades de economia social.

No Capítulo II, foram explicadas quais as questões de investigação e metodologias adotadas. Foi elaborado um guião pela equipa de investigadores do projeto COOPVID para a realização de entrevistas semi-estruturadas, a realizar junto de algumas cooperativas de solidariedade social, em que se tentou reunir um leque alargado de instituições, no que concerne à sua representatividade territorial, e a um vasto conjunto de áreas de intervenção, não deixando de manter uma certa heterogeneidade quanto às

suas dimensões e antiguidades, que as pudesse ainda assim diferenciar. Estas entrevistas tiveram como finalidade recolher as diversas experiências tidas no decurso deste período pandémico, que melhor nos ajudasse a situar o impacto da Covid-19 em cada uma destas instituições.

Por fim, foi elaborada uma análise individual dos resultados, sintetizada posteriormente, onde se evidenciam os pontos comuns e divergentes que se recolheram através das experiências relatadas pelos entrevistados.

As conclusões evidenciadas, no Capítulo III, dão conta dos principais resultados apurados por intermédio das entrevistas, quanto aos impactos gerados pela pandemia.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

## **1 Economia Social**

O conceito de Economia Social (ES) teve origem no século XIX, em Paris, quando Charles Dunoyer publicou um tratado sobre ES. Esta distingue-se da economia pública e da privada uma vez que tem “características próprias de forma a responder a um enquadramento económico e social específico” (Caeiro, 2008, p. 64). Segundo este autor podem encontrar-se três atores da ES, sendo eles: as famílias, as empresas e as instituições. Desta forma, a ES tem vindo a representar um papel cada vez mais significativo, tanto no contexto familiar como no mercado de trabalho. As empresas, para além de serem essenciais na produção de bens e serviços, são também elas que proporcionam os salários dos trabalhadores, ou seja, das famílias.

A ES desempenha, então, um papel importante na constituição das organizações, em que o mais importante não é a maximização do lucro para repartir pelos próprios, a concorrência ou a competitividade, mas sim a inclusão dos indivíduos, a cidadania e a satisfação das necessidades dos membros e beneficiários. Contudo, as instituições ainda assumem uma maior relevância do que as empresas uma vez que são as impulsionadoras da intervenção social (Caeiro, 2008).

Assim sendo, é importante fazer um enquadramento da ES no nosso país de forma a perceber qual a sua importância e o seu contributo para o interesse da comunidade.

### **1.1 Enquadramento da economia social em Portugal**

Houve um crescimento em Portugal da realidade associativa e mutualista entre os anos 80 do século XIX e o início da República, em 1910. Portugal foi dos primeiros países a ter legislação de bases sobre o mutualismo, em 1891. Mas foi em 1921 que se deu o culminar de um crescimento avassalador, quase setecentas associações são criadas em Portugal continental e nas ilhas (Garrido, 2017).

Apesar da ES ser uma realidade crescente em Portugal, o que é certo é que ainda não existe consensualidade no seu conceito. Houve a necessidade de se criarem expressões como “terceiro setor” ou “economia solidária” usadas como alternativa para mencionar a ES (Namorado, 2006).

Esta dificuldade em definir ES, pode ser observada na Constituição da República Portuguesa (CRP, 1976). Por um lado, é importante que a ES esteja inserida no texto constitucional de forma a entender o seu papel na sociedade, mas por outro lado a expressão “economia social” não é usada na CRP, mas sim “setor cooperativo e social” (Namorado, 2017). Como pode verificar-se no artigo 82º da CRP, são mencionados os três setores de propriedade dos meios de produção: o público, o privado e o cooperativo e social. De acordo com o nº 4 do mesmo artigo, “o setor cooperativo e social compreende especificamente:

- a) Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza;
- b) Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais;
- c) Os meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores;
- d) Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas coletivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista.”

As duas expressões, “economia social” e “setor cooperativo e social”, não são correspondentes uma vez que há entidades que fazem parte da “economia social”, mas que não integram o “setor cooperativo e social”. Por exemplo, o caso das associações que por terem uma finalidade diferente da solidariedade social e por desenvolverem uma atividade económica, fazem parte da ES mas não do setor cooperativo e social (Meira, 2011).

É assim que, dada toda esta variedade de conceitos, surge a Lei de Bases para a Economia Social (LBES) - (Lei Nº 30/2013 de 8 de Maio, 2013), pela qual o Governo promove uma harmonização da ES, através de decretos de desenvolvimento, com objetivos limitados e explícitos.

De acordo com o artigo 2º nº 1 da LBES, “entende-se por economia social o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades referidas no artigo 4º da presente lei”. No nº 2 do mesmo artigo é mencionado que estas atividades “têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente

quer através da prossecução do interesse dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes”. Daqui resultam dois critérios delimitadores do conceito: a atividade desenvolvida (económico-social) e o fim prosseguido (prossecução de um interesse geral).

No artigo 4º da LBES, são enumeradas as entidades que, desde que abrangidas pelo ordenamento jurídico português, integram a ES: cooperativas; associações mutualistas; misericórdias; fundações; instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores; associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; entidades abrangidas pelos subsetores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da CRP no setor cooperativo e social; outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da ES previstos no artigo 5º da LBES e constem na base de dados da ES.

Com base na Conta Satélite da Economia Social (CSES), referente a 2016, a ES representou cerca de 3% do VAB (Valor Acrescentado Bruto) da economia, 5,3% das remunerações e do emprego total e 6,1% do emprego remunerado da economia nacional (INE<sup>1</sup>, 2019). Desde 2013 que o número das entidades da ES aumentou e em 2016 totalizaram-se cerca de 71885 entidades. As áreas com maior relevância foram a saúde e os serviços sociais, esta última a representar 24,3% do VAB e 29,8% do emprego remunerado da ES. De acordo com a tabela 1 abaixo, pode verificar-se o peso da ES e a sua evolução entre 2013 e 2016.

**Tabela 1- Dados relevantes da evolução da ES em Portugal**

	<b>2013</b>	<b>2016</b>	<b>Variação percentual (%)</b>
<b>Número de entidades (Nº)</b>	61268	71885	17,3%
<b>VAB (10<sup>6</sup> euros)</b>	4206,5	4819,2	14,6%
<b>Remunerações dos empregados (10<sup>6</sup> euros)</b>	3973,1	4321,6	8,8%

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estatística

<b>Emprego remunerado – ETC <sup>2</sup> (nº)</b>	215963	234886	8,8%
<b>Capacidade líquida (+) / Necessidade líquida (-) de financiamento (10<sup>6</sup> euros)</b>	-412	-598,4	45,2 %

Elaboração própria / Fonte: Conta Satélite da Economia Social, INE (2019)

## 1.2 A economia social em situações de emergência social

Segundo Brémond & al., citado por Bernardo, C. (2012, p. 45) emergência social é a “necessidade de intervir de imediato e dar resposta a uma situação imprevista, estimada como ameaçante e que coloca as condições de existência das pessoas e/ou famílias em perigo”.

Em Portugal, este conceito surgiu pela primeira vez em 1986, no Programa do XI Governo onde é expressa a preocupação maioritária do Governo na população mais desfavorecida. Como tal, “o Governo criará um serviço de emergência social em todos os Centros Regionais de Segurança Social e na Misericórdia de Lisboa” (*Programa Do XI Governo Constitucional*, n.d., p. 58). Contudo já em 1979, no Programa do V Governo Constitucional, tinha sido mencionada a área social “O Governo esforçar-se-á por garantir a segurança social e os cuidados médicos básicos a todo o cidadão, a promoção das capacidades e recursos humanos, a proteção da saúde da população - nomeadamente no domínio da saúde pública, da educação sanitária e higiene, da prevenção das doenças e acidentes, e da proteção dos grupos ou indivíduos com necessidades específicas.” (*Programa Do V Governo Constitucional*, n.d., p. 7).

Entretanto, recentemente, no início de 2020, surge então a pandemia da Covid-19, que aparece subitamente e com graves consequências para a sociedade a vários níveis. A pandemia afetou toda a sociedade, mas certamente com maior impacto negativo sobre os

---

<sup>2</sup> Equivalente a Tempo completo

grupos mais vulneráveis. Neste contexto, o papel que as cooperativas de solidariedade social ocupam na comunidade em geral, é cada vez mais importante. A pobreza e a exclusão social são exemplos dos efeitos que a pandemia da Covid-19 provocou, fatores a que este ramo cooperativo se propõe dar resposta.

## **2 Cooperativas de solidariedade social**

As cooperativas são entidades da ES em constante evolução e como tal, no artigo 85º da CRP é evidenciado o Princípio da proteção do setor cooperativo e social onde “o Estado estimula e apoia a criação e a atividade de cooperativas”.

Segundo o artigo 2º n.º 1 do Código Cooperativo (Lei n.º 119/2015 de 31 de Agosto (CCoop), 2015), “as cooperativas são 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”. Deste modo, o fim das cooperativas surge intimamente ligado aos interesses dos cooperadores, as cooperativas funcionam como uma espécie de instrumento de satisfação das necessidades individuais dos cooperadores em que nelas trabalham, consomem, vendem e prestam serviços. A esta satisfação das necessidades dos seus membros dá-se o nome de escopo mutualístico. Podemos então concluir que as cooperativas são compostas pelos cooperadores para o exercício de uma atividade económica (“objeto social”) em que os membros participam cooperando, com vista a satisfazer as necessidades dos mesmos (fim ou escopo mutualístico). Contudo, podemos observar no artigo 3º do CCoop que “as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros”. Ou seja, pode afirmar-se que as cooperativas não têm apenas um fim mutualístico interessado ou egoísta (satisfação das necessidades dos seus membros), mas também têm um fim mutualístico desinteressado ou altruísta (atendem aos interesses da comunidade onde atuam) (Meira, 2020).

As cooperativas obedecem aos princípios cooperativos integrados na declaração sobre a identidade cooperativa adotada pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). No artigo 3º do CCoop, são mencionados os sete princípios:

- 1) Adesão voluntária e livre – “as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades de membro, sem discriminações de sexo, sociais, políticas, raciais ou religiosas”;
- 2) Gestão democrática pelos membros – “as cooperativas são organizações democráticas geridas pelos seus membros, os quais participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões”;
- 3) Participação económica dos membros – “os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente”;
- 4) Autonomia e independência – “as cooperativas são organizações autónomas de entreajuda, controladas pelos seus membros”;
- 5) Educação, formação e informação – “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”;
- 6) Intercooperação – “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”;
- 7) Interesse pela comunidade – “as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros” (Lei n.º 119/2015 de 31 de Agosto (CCoop), 2015).

Os princípios são considerados linhas de orientação que levam as cooperativas a porem em prática os seus valores, sendo eles: autoajuda e responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade (ACI, 2016).

O Relatório desenvolvido pelo INE em parceria com a CASES (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social) realça “A realidade estatística das cooperativas de solidariedade social em Portugal” com referência aos anos de 2017 e 2018, foi desenvolvido com o intuito de posicionar na economia portuguesa o setor da ES, nomeadamente o setor cooperativo. De acordo com o relatório “em 2016, as Cooperativas

eram o segundo maior grupo do conjunto das famílias da ES, com 2343 entidades, o que representou 3,3% de Setor da ES” (INE, 2020, p. 5).

A CSES dá conta de que, em 2016, “As cooperativas constituíam o segundo grupo de entidades da ES com maior peso relativo, em termos do número de unidades, de VAB e de remunerações”. Houve um aumento de 10,7% do número de cooperativas em 2016, face a 2013 e, também um aumento do VAB, das remunerações e do emprego remunerado, conforme tabela 2 abaixo, de elaboração própria, mas extraído da CSES. No que respeita à capacidade líquida de financiamento mais do que duplicou, passando para 179,1 milhões de euros (INE, 2019).

**Tabela 2- Dados relevantes da evolução das cooperativas em Portugal**

	<b>2013</b>	<b>2016</b>	<b>Variação percentual (%)</b>
<b>Número de cooperativas (Nº)</b>	2117	2343	10,7%
<b>VAB (10<sup>6</sup> euros)</b>	489,5	604,2	23,4%
<b>Remunerações dos empregados (10<sup>6</sup> euros)</b>	564,4	572,2	1,4%
<b>Emprego remunerado – ETC (nº)</b>	24316	24402	0,4%
<b>Capacidade líquida (+) / Necessidade líquida (-) de financiamento (10<sup>6</sup> euros)</b>	88,5	179,1	102,4%

Elaboração própria / Fonte: Conta Satélite da Economia Social, INE (2019)

Comparando a evolução percentual entre a ES e as cooperativas, nos anos de 2013 e 2016, conforme apresentado na tabela 3, verificou-se que a ES aumentou em 17,3% o número de entidades e as cooperativas em 10,7%. Em termos de VAB, enquanto a ES teve um aumento de 14,6%, as cooperativas contribuíram com 23,4%. Houve uma grande diferença percentual no que se refere às remunerações e Emprego Remunerado em que

as cooperativas apresentam ligeiros aumentos (1,4% e 0,4%) versus 8,8% em termos de ES nacional. É de realçar o principal desajuste relativamente à Necessidade líquida de financiamento, cujas variações se situaram em 45,2% da ES, enquanto as cooperativas mostraram um aumento notável da sua Capacidade líquida de financiamento (102,4%), em contraciclo com a ES a nível nacional.

**Tabela 3- Evolução percentual entre a ES e as cooperativas em Portugal entre 2013 e 2016**

	<b>ES</b>	<b>Cooperativas</b>
<b>Número de entidades (Nº)</b>	17,3%	10,7%
<b>VAB (10<sup>6</sup> euros)</b>	14,6%	23,4%
<b>Remunerações dos empregados (10<sup>6</sup> euros)</b>	8,8%	1,4%
<b>Emprego remunerado – ETC (nº)</b>	8,8%	0,4%
<b>Capacidade líquida (+) / Necessidade líquida (-) de financiamento (10<sup>6</sup> euros)</b>	45,2%	102,4%

Elaboração própria

No artigo 4º do CCoop são enumerados os seguintes ramos cooperativos, sem prejuízo que outros sejam legalmente consagrados: agrícola, artesanato, comercialização, consumidores, crédito, cultura, ensino, habitação e construção, pescas, produção operária, serviços e, por fim, solidariedade social.

No âmbito deste trabalho torna-se especialmente importante compreender em que consistem as cooperativas de solidariedade social e qual o regime jurídico das mesmas.

## **2.1 Definição, caracterização e regime jurídico das cooperativas de solidariedade social**

Como mencionado no nº 1 do artigo 2º do Decreto-Lei nº 7/98, de 15 de janeiro, “São cooperativas de solidariedade social as que através da cooperação e entreatajuda dos seus membros, em obediência aos princípios cooperativos, visem, sem fins lucrativos, a satisfação das respetivas necessidades sociais e a sua promoção e integração, nomeadamente nos seguintes domínios:

- a) Apoio a grupos vulneráveis, em especial a crianças e jovens, pessoas com deficiência e idosos;
- b) Apoio a famílias e comunidades socialmente desfavorecidas com vista à melhoria da sua qualidade de vida e inserção socioeconómica;
- c) Apoio a cidadãos portugueses residentes no estrangeiro, durante a sua permanência fora do território nacional e após o seu regresso, em situação de carência económica;
- d) Desenvolvimento de programas de apoio direccionados para grupos-alvo, designadamente em situações de doença, velhice, deficiência e carências económicas graves;
- e) Promoção do acesso à educação, formação e integração profissional de grupos socialmente desfavorecidos.”.

No artigo 1º deste decreto-lei é referido que as cooperativas de solidariedade social se regem “pelas disposições do presente diploma e nas suas omissões pelas do Código Cooperativo”. Desta forma, às áreas não abrangidas pelo Decreto-Lei nº 7/98, de 15 de janeiro, são aplicadas as normas do CCoop que contempla estas cooperativas no artigo 4º nº 1 alínea l). A equiparação das cooperativas de solidariedade social às Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) é estabelecida no artigo 4º nº 4 do CCoop “As cooperativas de solidariedade social que prossigam os objetivos previstos no artigo 1.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, com a redação dada pelo (Decreto-Lei n.º 172-A / 2014), de 14 de novembro, e que sejam reconhecidas nessa qualidade pela Direcção-Geral da Acção Social, são equiparadas às instituições particulares de solidariedade social,

aplicando-se-lhes o mesmo estatuto de direitos, deveres e benefícios, designadamente fiscais”.

Tendo por base a CSES, “em 2016, foram identificadas 5622 entidades com o Estatuto de IPSS ou equiparado, observando-se um acréscimo de 0,7% face a 2013” (INE, 2019, p. 17). Cerca de 7,8% do total de entidades da ES detinham o estatuto de IPSS ou equiparado e as áreas com maior ênfase eram os serviços sociais (56,3%), seguidos da saúde (26,3%) e da educação (6,5%).

As atividades desenvolvidas por estas cooperativas são essencialmente na área dos serviços sociais, ou seja, são designadas para dar apoio às pessoas em situações de vulnerabilidade económica e social (Meira, 2020). O legislador considera este ramo cooperativo como sendo “mais um instrumento a que a sociedade civil poderá recorrer no combate à pobreza e exclusão social” (Decreto-Lei N° 7/98 de 15 de Janeiro, 1998). Desta forma, podemos concluir que o fim mutualístico das cooperativas de solidariedade social é um fim desinteressado e assente nos valores do altruísmo e da solidariedade, que o legislador designa de “fins de solidariedade social”. É ainda impossível fazer uma distribuição dos excedentes, tendo em conta que a atividade principal das cooperativas é o interesse da comunidade e os mesmos são revertidos obrigatoriamente para reservas, como apresentado no artigo 7º do Decreto-Lei nº 7/98, de 15 de janeiro (Meira, 2020).

Assim sendo, estas cooperativas assumem um papel fundamental na qualidade de vida da população portuguesa, principalmente nos grupos mais vulneráveis (INE, 2020).

### **3 Impacto da Covid-19**

A pandemia da Covid-19 foi provocada por um coronavírus denominado SAR-CoV-2 e segundo o Serviço Nacional de Saúde (SNS), os sintomas associados podem ser: febre, tosse, dificuldade respiratória, dispneia e perda total e parcial do olfato e paladar. Os primeiros casos de Covid-19 que apareceram em humanos surgiram em dezembro de 2019, na China, mais concretamente na cidade de Wuhan. Rapidamente este novo vírus se espalhou pelo resto do Mundo por meio das viagens aéreas, terrestres ou marítimas e assim foram vários os países que decidiram fechar as suas fronteiras internacionais e nalguns casos, internas também (Prideaux et al., 2020).

Quando começaram a surgir os primeiros casos de Covid-19 foram feitas investigações para se perceber qual a origem do surto. Chegaram à conclusão que, uma grande proporção dos casos que apareceram no final de dezembro de 2019, tinha origem no Mercado Atacadista de Frutos do Mar Huanan, onde eram vendidos frutos do mar, frutas e vegetais frescos e animais de criação (Burki, 2020). Este mercado foi encerrado no dia 1 de janeiro de 2020 para serem realizadas investigações, incluindo amostragem ambiental no mercado, bem como em carcaças de animais congelados (OMS<sup>3</sup>, 2020b). Segundo o mesmo estudo “Origin of SAR-CoV-2”, os SAR-CoV-2 isolados de humanos estão intimamente relacionados aos coronavírus isolados de populações de morcegos. Assim, as evidências que existem é que é um vírus de origem animal natural e não um vírus manipulado ou criado em laboratório.

A OMS a 30 de janeiro de 2020 declarou o surto de Covid-19 como uma emergência de saúde pública de interesse internacional e como uma pandemia a 11 de março de 2020. Nesse mesmo dia, o Diretor-Geral da OMS reconheceu que a Covid-19 afetaria todos os setores e reafirmou o apelo para que os países construíssem uma estratégia para prevenir infecções, salvar vidas e minimizar o impacto.

A Covid-19 surge então como sendo uma crise a que os governos e a sociedade em geral tiveram de se adaptar e arranjar estratégias para lidar com o novo coronavírus. Os principais objetivos dos governos foram preservar a saúde e a vida dos seus cidadãos ou evitar o colapso da economia. Verificou-se que os que identificaram a saúde como objetivo primordial registraram menos mortes e infecções do que os outros que colocaram a economia e a política em primeiro. A necessidade de obter conselhos vindos de especialistas com estratégias para responder à pandemia e a necessidade de responder com rapidez à ameaça que a mesma representava para a vida humana, tornaram-se essenciais para todos os governos (Prideaux et al., 2020).

### **3.1 No Mundo**

Como mencionado anteriormente, a Covid-19 alastrou-se rapidamente pelo Mundo. O primeiro relatório de situação publicado pela OMS (2020a) a 21 de janeiro de 2020, dava conta de casos confirmados em quatro países: China (278 casos), Tailândia (2 casos),

---

<sup>3</sup> Organização Mundial da Saúde

Japão (1 caso) e República da Coreia (1 caso). Na cidade de Wuhan já haviam sido relatadas seis mortes (Johnson, 2020).

Nesse mesmo dia, os Estados Unidos da América registaram o seu primeiro caso positivo do coronavírus e no dia 25 de janeiro foi a vez da França confirmar o aparecimento de três casos positivos. Foram também relatados novos casos nos Emirados Árabes Unidos no dia 29 de janeiro. Foram realizados vários fóruns de forma a que os especialistas pudessem perceber qual a origem deste vírus, qual a melhor maneira de atuar e fazer face às adversidades da Covid-19.

No relatório de situação do dia 7 de março, o número de casos confirmados globalmente ultrapassou os 100000 casos (Livingston et al., 2020). No dia 13 de março, a Europa foi considerada o epicentro da pandemia com o maior número de casos relatados e mortes do que o resto do mundo, com a exceção da República Popular da China. De acordo com o relatório de situação nº 75 de OMS do dia 4 de abril, 1 milhão de casos de Covid-19 foram confirmados em todo o mundo. Durante todo este processo, a OMS juntamente com outras organizações, como a Organização das Nações Unidas (ONU), foram dando orientações aos países de como poderiam melhor controlar a expansão da pandemia e criaram ferramentas para o desenvolvimento de uma vacina.

Apesar de todos os estudos, publicações, recomendações e orientações que a OMS fez a uma escala mundial, de maneira a controlar o alargamento da pandemia, nada impediu que a mesma se alastrasse por todo o planeta. O ano de 2020 certamente ficará marcado na história de todo o Mundo e da sociedade, com o aparecimento deste vírus que colocou em suspenso a vida de milhões de pessoas e que vitimou tantas outras.

### **3.1.1 Nas Entidades de Economia Social**

De acordo com o relatório desenvolvido pela Cooperatives Europe em setembro de 2020 denominado “Crise da Covid-19 e o seu impacto económico e social nas cooperativas”, todas as cooperativas da Europa independentemente do seu tamanho foram afetadas pela pandemia. A pesquisa foi realizada a cooperativas da Europa e os entrevistados eram de 18 países. Foi uma pesquisa feita exclusivamente online de 14 de maio até 1 de julho de 2020, com perguntas abertas e de escolha múltipla.

As cooperativas sofreram as consequências do coronavírus de forma diferente conforme o seu setor de atividade: algumas viram os seus projetos adiados e outras tiveram que readaptar as suas oportunidades de negócio. Tiveram de readaptar-se com alguns funcionários a trabalharem remotamente a partir de casa e deste modo tiveram a necessidade de se reinventarem na digitalização.

Nesse mesmo relatório são apresentadas recomendações como: a inclusão das cooperativas na formulação de políticas de recuperação da economia; a ajuda na utilização e no financiamento das novas tecnologias; as autoridades públicas nacionais garantam que os apoios ao desemprego estejam disponíveis para as cooperativas de igual forma que estão para as outras empresas; os governos facilitem o acesso à informação relativamente aos apoios disponíveis e aos critérios de elegibilidade; serem visadas especificamente como fornecedoras de compras públicas, dada a dificuldade de comercialização de produtos e serviços.

Quanto às medidas de apoio que as cooperativas mencionaram como sendo as mais necessárias para ajudar a enfrentar a crise: nas micro e pequenas cooperativas foi o adiamento do pagamento dos serviços públicos, contribuições para a segurança social, empréstimos e impostos; nas médias foi a assessoria no planeamento da continuidade do negócio; nas grandes foi o fornecimento dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI), como as máscaras e as luvas. A grande maioria considerou os subsídios e os benefícios fiscais como medidas de apoio financeiro mais usadas, sendo que as autoridades públicas devem facilitar o acesso à informação sobre fundos disponíveis e programas de apoio (Cooperatives Europe, 2020).

De salientar que os trabalhadores dessas cooperativas foram os que mais sentiram o impacto da pandemia pois tiveram de readaptar os seus empregos e alguns chegaram mesmo a perdê-los.

Assim, foi importante para as cooperativas a intercooperação entre as mesmas, quer fosse para aconselhamento ou até mesmo para estabelecer parcerias de negócios.

### **3.2 Em Portugal**

Portugal também não foi exceção à chegada deste vírus. De acordo com o JN (2021), no dia 2 de março foram confirmados os primeiros casos de Covid-19, segundo a OMS

e, a partir desse dia houve um aumento exponencial de casos no país. No dia 13 de março, foi decretada a Resolução do Conselho de Ministros nº 10-A/2020 que “aprova um conjunto de medidas relativas à situação epidemiológica do novo Coronavírus – Covid 19”. O Presidente da República declarou o estado de emergência por 15 dias no dia 18 de março, depois de ter verificado uma situação de calamidade pública, onde o confinamento passa a ser obrigatório e aparecem restrições à circulação na via pública (Decreto Do Presidente Da República Nº 14-A/2020 de 18 de Março, 2020).

Desde então as atividades presenciais foram suspensas, incluindo as atividades letivas e o teletrabalho generalizado. O número de infeções e de mortes continuaram a aumentar, com o agravamento das situações nos lares e conseqüentemente, foram várias as prorrogações do estado de emergência. Contudo a 30 de abril, a Resolução do Conselho de Ministros nº 33-A/2020 declarou a situação de calamidade, que foi prorrogada novamente no dia 15 de maio de acordo com a Resolução do Conselho de Ministros nº 38/2020.

A situação de contingência e alerta apenas é mencionada dia 31 de julho na Resolução do Conselho de Ministros nº 55-A/2020. O dia 3 de agosto foi marcado como sendo o primeiro dia sem mortes causadas pela Covid-19, desde o início da pandemia. No dia 28 de agosto, mencionada na Resolução do Conselho de Ministros nº 68-A/2020, foi novamente anunciada a situação de contingência devido ao regresso às aulas e ao trabalho presencial. O mês de setembro foi marcado pelo contínuo aumento do número de infeções diárias e o uso da máscara passou a ser recomendado em espaços públicos movimentados.

Foi novamente decretada a situação de calamidade, dia 14 de outubro, através da Resolução do Conselho de Ministros nº 88-A/2020, onde são proibidos os ajuntamentos com mais de cinco pessoas na via pública, os eventos familiares com mais de cinquenta pessoas e os festejos académicos. Contudo, o número de casos não parou de aumentar e foram tomadas medidas mais rigorosas: uso obrigatório de máscaras em espaços públicos, restrições à liberdade de circulação, recolher obrigatório entre as 23 e as 5 horas nos municípios mais afetados e ao fim de semana a partir das 13 horas. No dia 20 de novembro, o parlamento autorizou a renovação do estado de emergência, de acordo com a Resolução da Assembleia da República nº 87-A/2020. Foram impostas novas limitações: uso de máscara nos locais de trabalho, proibição da circulação de concelhos e restrições no comércio e restauração. O mês de dezembro começou com esperança, uma vez que a Ministra da Saúde anunciou a compra de 22 milhões de doses de vacinas contra

a Covid-19 e é apresentado o plano de vacinação. Foi renovado o estado de emergência, como forma de prevenção nas celebrações do Natal e Ano Novo.

Concluindo, o ano de 2020 ficou marcado pelo aparecimento do novo coronavírus e a sua disseminação pandémica em Portugal. Os cidadãos tiveram de se adaptar a esta nova situação, tendo passado por um processo de mudança a todos os níveis.

### **3.2.1 Nas Entidades de Economia Social**

Tendo por base dois estudos acerca do “Impacto do Covid-19 e do Estado de Emergência nas Organizações Sociais de Portugal”, foram realizados dois questionários desenvolvidos pela equipa do Nova SBE Data Science Knowledge Center, em parceria com o Nova SBE Leadership For Impact Knowledge Center, com vista a aferir as consequências da pandemia no setor social. É de salientar que em ambos os questionários as perguntas efetuadas eram de escolha múltipla e algumas delas opcionais.

O primeiro questionário foi elaborado no início do confinamento (entre 20 de março e 3 de abril) e responderam ao mesmo cerca de 232 organizações em Portugal Continental e Ilhas, com maior incidência de respostas no distrito de Lisboa. Maior parte das entidades inquiridas tinham como atividade principal o serviço social (53%), seguidas da educação (14%) e saúde (8%). Relativamente aos impactos na atividade aquando dos primeiros casos positivos em Portugal, o cancelamento das reuniões presenciais (67%) e o teletrabalho (62%) foram medidas implementadas em mais de metade das organizações. Contudo, algumas entidades (40%) decidiram encerrar as instalações e apenas 31% continuaram com a sua atividade regular, pese embora tenham adotado medidas de segurança e higiene para reduzir o risco de contágio.

As receitas das organizações foram também afetadas pela Covid-19, tanto ao nível da prestação de serviços (34%), tanto na angariação de fundos e donativos (29%), tanto nas mensalidades ou quotas dos associados (26%). Somente, um reduzido número (23%) de entidades é que não verificou diminuição de receitas. Quanto aos custos, cerca de 55% das organizações verificaram que não existe um aumento. Contudo, as que relataram esse acréscimo nos gastos deve-se essencialmente à aquisição de material de proteção, desinfeção e segurança e também à alimentação, uma vez que houve um decréscimo nos alimentos doados.

No que toca aos apoios recebidos do Estado, foram destacados os apoios relativos à formação e empregabilidade do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e os da Segurança Social, com 6% e 5% das respostas, respetivamente. Cerca de 14% indicou haver apoios financeiros que advêm de acordos de cooperação que se encontram em atraso ou subsídios. Apesar destas respostas, 65% afirmou não existir ou de haver uma grande incerteza, a nível deste impacto.

Cerca de metade das entidades (51%), diminuiu os serviços aos seus beneficiários decorrente do encerramento total ou parcial das instalações. Mas, há organizações que fizeram um esforço para continuarem com os seus serviços, 20% a partir do teletrabalho ou pela internet e apenas 5% conseguiram garantir os serviços mínimos. Uma grande percentagem indicou que encerraram alguma atividade aberta ao público (80%), de destacar a área da cultura e da saúde. Maior parte das entidades (57%) considerou que o número de voluntários não diminuiu. Algumas entidades relataram o absentismo dos colaboradores decorrentes, por exemplo, por assistência à família ou pela baixa produtividade em teletrabalho. Praticamente 23% das organizações concordaram que não têm meios para realizar teletrabalho: 39% porque consideraram que a atividade é parcial ou totalmente presencial e 17% pela limitação a nível de competências ou tecnologia. A maioria concordou que não houve risco de despedimentos de colaboradores (63%).

No mesmo questionário as entidades foram abordadas quanto à importância das medidas de mitigação, de seguida enumeradas por ordem de importância:

1. Mobilização de EPI para garantir a segurança dos colaboradores;
2. Criação de parcerias com outras organizações sociais para o desenvolvimento de novas respostas sociais;
3. Criação de linhas de crédito específicas para as organizações sociais;
4. Criação de sessões de esclarecimento sobre as medidas legislativas que estão a ser publicadas;
5. Criação de sessões de formação online sobre gestão de tesouraria, comunicação em tempos de crise e exploração de novas oportunidades de negócio;
6. Apoio na organização de teletrabalho.

Outras medidas que as organizações também consideraram importantes para a minimização do impacto da pandemia foram: a criação de novos apoios financeiros (58%) e de incentivos à criação de parceiros e fornecedores (13%). Apesar de 64% das entidades não ter precisado de apoio ao nível da Gestão, 15% das organizações careceram de apoio ao nível da Gestão e Finanças, 7% ao nível dos Recursos Humanos e Gestão das Equipas, 7% ao nível da Tecnologia e 4% necessitarem de apoio para o esclarecimento das medidas de apoio Governamental.

A conclusão que a maioria das entidades inquiridas indicou, foi que a Covid-19 trouxe consigo uma crise social e financeira e o aumento da pobreza (Nova SBE, 2020a).

O segundo questionário foi realizado durante o período de 24 de junho a 20 de julho de 2020, com o objetivo de aferir o impacto da Covid-19 no setor social, sistematizando experiências das entidades desde o início do desconfinamento e quais as suas expectativas futuras. Responderam ao mesmo, 232 organizações de Portugal Continental e Ilhas, com maior incidência de respostas no distrito de Lisboa. Neste questionário, o serviço social continuou como sendo a atividade principal de mais de metade das entidades (52%), seguida da saúde (10%) e, por fim, a educação (9%).

Durante o Estado de Emergência, compreendido entre 19 de março a 2 de maio, 69% das entidades aderiram ao teletrabalho (de realçar que no questionário anterior esta percentagem foi de 62%). Quanto às prestações mensais pagas pelos beneficiários das organizações, “apenas 26% destas constata a manutenção total das prestações, 50% assume uma redução dos valores cobrados e 24% das entidades reporta uma perda total das prestações devido ao encerramento das atividades” (Nova SBE, 2020b, p. 3) .

Já após o desconfinamento, período entre 4 de maio e 20 de julho, continuou a constatar-se um menor número de voluntários, sendo que 38% das organizações manifestaram essa quebra. Contudo, é de salientar que, no estado de emergência verificou-se uma redução de 43% no número de voluntários. O lay-off foi usado por cerca de 24% das entidades e a assistência à família de menores de 12 anos por cerca de 64%, o que contribuiu para que quase a totalidade das organizações (97%) não tivesse que despedir colaboradores. Houve ainda, uma redução de 16% nas respostas das entidades que viam a possibilidade futura de haver despedimentos (redução de 11 pontos percentuais das respostas comparado com o questionário anterior).

Apesar de ter havido uma redução do número de colaboradores em teletrabalho, 86% das organizações considerou que houve uma aceleração no processo de transformação digital com a utilização de plataformas de conversação, videoconferência e partilha de informação (por exemplo: Microsoft Teams, Zoom, Skype). A adoção de serviços de armazenamento e partilha de ficheiros em nuvem e a utilização de plataformas digitais de modo a poder servir os beneficiários, são outros exemplos da transformação digital.

Quanto às receitas, 10% das organizações observaram um aumento, contudo ainda 55% das mesmas registou uma diminuição. Relativamente aos custos, cerca de 48% das entidades registaram um aumento e apenas 7% uma redução. Foram várias as medidas de apoio de forma a atenuar as consequências da pandemia, sendo elas: os donativos de EPI por parte de entidades governamentais, as doações em género, acesso a formações online, apoios da segurança social, entre outros. Contudo, houve também desafios que as organizações tiveram de enfrentar como: as dificuldades no processo de candidatura aos apoios, os atrasos nos pagamentos, as condições de acesso inadequadas e ainda a necessidade de resultados de exploração positivos.

Após o desconfinamento, foi importante perceber de que forma a pandemia iria afetar a confiança dos colaboradores e beneficiários no regresso às atividades. Dos resultados obtidos, os colaboradores sentiram uma confiança de 80%, enquanto os beneficiários se situaram nos 79%. Apesar deste indicador bastante positivo, apenas 44% das entidades reabriram as suas atividades.

Como sabemos, a Covid-19 afetou tudo e todos, inclusive o funcionamento das entidades. A adoção de medidas de proteção e segurança (67%), a forma como o trabalho é desenvolvido (48%) e a modificação da gama de produtos e/ou serviços oferecidos (22%), são exemplos destas mudanças decorrentes da pandemia. No estudo desenvolvido, são mencionados alguns dos problemas sociais que se intensificaram com o surto de SARS-CoV-2, sendo eles: “

1. Problemas de foro psicológico (ex: depressão, ansiedade) – 88%
2. Desemprego – 75%
3. Pobreza – 73%
4. Exclusão/desigualdade social – 61%
5. Violência doméstica – 36%

6. Desinformação – 30%
7. Problemas aditivos (com ou sem substância) – 17%
8. Criminalidade – 15%
9. Xenofobia e discriminação – 14%
10. Poluição – 8%”

Concluindo, 92% das organizações sentem capacidade de voltarem a servir os beneficiários com a mesma qualidade antes da pandemia e 69% irão adotar no futuro as mudanças efetuadas no tempo de pandemia, excluindo as medidas de proteção e segurança. Apenas 12% das entidades discorda desta posição e considera continuar com a sua atividade como antes da pandemia. No que toca ao teletrabalho, 55% consideraram continuar a exercê-lo após a pandemia e 50% concordam com a modalidade híbrida, entre teletrabalho e trabalho presencial.

#### **4 Projeto COOPVID**

O Projeto COOPVID é um estudo interdisciplinar sobre o impacto da pandemia da Covid-19 nas cooperativas de solidariedade social, desenvolvido em articulação pela Linha de ES do Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto (CEOS.PP) e o CIRIEC Portugal. É um estudo promovido pela Confederação Cooperativa Portuguesa (CONFECOOP) e tem como objetivos principais: a análise do contributo legislativo para a atenuação dos impactos negativos e para a resolução dos desafios identificados no contexto da pandemia; a identificação das estratégias de transformação digital que aconteceram ao nível da organização do trabalho para enfrentar os desafios do distanciamento social e teletrabalho; a compreensão da forma como as cooperativas de solidariedade social se posicionam para os desafios pós-Covid; a identificação de recomendações de intervenção ao nível interno e externo, para fazer face a necessidades atuais e futuras.

No contexto do meu trabalho de projeto, numa primeira fase, elaborei um documento em Excel em que fiz o levantamento da legislação adotada no contexto da pandemia (Apêndice I). Organizei a legislação por tipo de diploma e respetivo número, a data, o link de acesso, o resumo e possíveis observações. Foi um trabalho em que consegui ter

uma noção mais ampliada da quantidade de diplomas (cerca de 175) que foram desenvolvidos no período de 3 de março de 2020 a 31 de dezembro de 2020, em consequência da pandemia da Covid-19.

De seguida, colaborei na realização das entrevistas às cooperativas de solidariedade social e transcrição das mesmas. Foi um processo bastante enriquecedor, tendo ficado a conhecer melhor a realidade destas cooperativas, não só em contexto de Covid-19, mas também no seu dia-a-dia. As entrevistas semiestruturadas seguiram um guião previamente elaborado pela equipa de investigadores do projeto (Apêndice II), tendo por intuito a abordagem de algumas dimensões específicas, como se pode verificar na tabela 4 abaixo.

**Tabela 4 - Dimensões e questões de base para as entrevistas semiestruturadas**

<b>Respostas sociais e oferta</b>	1. Houve alterações na oferta?
	2. Houve alterações na procura?
	3. Houve algum plano de investimentos que foi adiado ou cancelado?
<b>Governança e transparência</b>	4. Ao nível da prestação de contas e da transparência houve alterações?
	5. As assembleias gerais têm ocorrido normalmente?
	6. No decurso da pandemia, a tomada de decisão foi mais participativa?
<b>Ligação com Stakeholders e Comunidade</b>	7. Interação com os stakeholders para resolução dos desafios encontrados
	8. Interação com beneficiários e a Comunidade em geral
<b>Recursos financeiros</b>	9. Têm acordos com a Segurança Social ou protocolos?
	10. Houve aumento nos custos da organização?
	11. Houve alteração nas receitas da instituição?
	12. A organização teve algum apoio financeiro?
	13. Tiveram acesso a benefícios fiscais ou a facilidade no pagamento dos impostos?
<b>Recursos Humanos</b>	14. Houve mudanças na organização das equipas e horários de trabalho?
	15. Houve necessidade de contratações adicionais?
	16. Houve recurso ao lay-off?
	17. Houve recurso ao teletrabalho?
	18. Houve alterações relativamente ao uso de voluntários?
	20. Fecho definitivo de resposta social
<b>Legislação</b>	21. Os planos de formação tiveram de ser mudados?
<b>Digitalização</b>	22. Acha que a legislação que saiu veio ajudar?
<b>Digitalização</b>	23. Recorreram às novas tecnologias?
	24. Resistência à mudança organizacional/tecnológica?
<b>Cooperativismo</b>	25. Principais valores a serem promovidos

Elaboração própria

No entanto, as perguntas foram suficientemente abertas para que cada entrevistado apresentasse a sua cooperativa e explicasse de que forma o coronavírus afetou a sua atividade. Contudo, apesar das diferenças, o aspecto comum que prevaleceu em todas as cooperativas entrevistadas foi que a pandemia trouxe mudanças a todos os níveis.

As entrevistas realizadas são a base de todo o meu projeto e, por isso, no capítulo seguinte passo a fazer uma apresentação dos resultados obtidos nas mesmas e a respetiva análise.

**CAPÍTULO II – QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIAS  
ADOTADAS**

---

## **5 Questões de investigação**

A revisão de literatura permitiu concluir que a pandemia da Covid-19 teve graves efeitos na sociedade e, como tal, as organizações tiveram de adaptar-se às mudanças daí decorrentes. É assim, fundamental, perceber quais as principais alterações nas cooperativas de solidariedade social e, conseqüentemente, qual o impacto sentido nas mesmas tendo em consideração que as variáveis externas também se alteraram por força da pandemia.

Apesar de ter encontrado alguns estudos realizados neste âmbito, por ser um tema recente e específico, considero que as conseqüências da pandemia observadas nas cooperativas de solidariedade social é um assunto ainda a explorar. Assim sendo, o objetivo geral do projeto tem a ver com a análise do impacto da Covid-19 nestas cooperativas.

Os objetivos específicos são estudar as mudanças organizacionais ao nível da gestão e das estratégias adotadas para enfrentar a pandemia. Isto é, perceber de que forma a gestão das equipas e a prestação de cuidados e auxílios têm sido afetadas, quais os métodos adotados pelas cooperativas no combate à pandemia. Perceber ainda se a legislação criada para a Covid-19 é adequada e se há a existência de apoios ou subsídios que auxiliem as cooperativas de solidariedade social.

## **6 Metodologias adotadas**

O método de investigação usado no desenvolvimento do projeto é o de análise qualitativa, através de análise de conteúdos, uma vez que procura compreender e explicar o objeto de estudo, considerando o seu contexto histórico, tecnológico, socioeconómico e cultural (Bernardino, 2020).

A abordagem é indutiva uma vez que ainda não há conhecimento acerca do tema e será útil para se perceber as mudanças organizacionais que efetivamente existiram. Deste modo, o propósito do estudo é exploratório pois ainda existe pouca informação acerca do problema que se pretende tratar e o objetivo do estudo é o de encontrar novos contributos no tema. As estratégias de investigação usadas foram a pesquisa documental e as entrevistas exploratórias. O grau de interferência do investigador foi moderado uma vez que foram realizadas entrevistas, ou seja, alguns dos membros das cooperativas de

solidariedade social foram entrevistados o que interferiu com as atividades normais das organizações. Dada toda a situação epidemiológica que o país atravessa as entrevistas foram realizadas exclusivamente online, de modo a não pôr em risco o entrevistador nem o entrevistado.

O universo da amostra são as cooperativas de solidariedade social de todo o país (175), tendo-se tentado encontrar uma amostra heterogénea e representativa, através da seleção das cooperativas a nível de todo o território continental e com uma grande diversidade de instituições, quer a nível de dimensão, como de antiguidade e de áreas de intervenção. Podemos verificar na tabela 5, abaixo apresentada, a sistematização de cada cooperativa entrevistada.

**Tabela 5 - Cooperativas entrevistadas**

<b>Cooperativa</b>	<b>Função do entrevistado</b>	<b>Dimensão (nº de utentes)</b>	<b>Antiguidade (anos)</b>	<b>Área de intervenção</b>
<b>Coop01</b>	Diretora técnica	260	46	Educação
<b>Coop02</b>	Diretora de serviços e diretora técnica do CAO	30	5	Deficiência
<b>Coop03</b>	Presidente	n/a	44	Educação, reabilitação, capacitação e inclusão
<b>Coop04</b>	Presidente do Conselho de Administração	1100	45	Lar, atividades ocupacionais, formação, intervenção precoce e inclusão

<b>Coop05</b>	Presidente	n/a	7	Educação e empregabilidade
<b>Coop06</b>	Diretora pedagógica	350	9	Educação e interligação ao ensino técnico profissional
<b>Coop07</b>	Diretora geral	2400	45	Lar, atividades ocupacionais, formação, intervenção precoce e inclusão
<b>Coop08</b>	Presidente do Conselho de Administração e diretora técnica do CACI (2 pessoas)	30	10	Educação, reabilitação e atividades ocupacionais
<b>Coop09</b>	Diretora geral	n/a	20	Infância, RSI e apoio social
<b>Coop10</b>	Presidente do Conselho de Administração e diretor geral	1650	22	Multissetorial
<b>Coop11</b>	Diretora geral	n/a	45	Lar, infância, deficiência, inclusão, formação profissional e atividades ocupacionais

Elaboração própria

## 7 Entrevistas

As entrevistas foram o método usado para iniciar a abordagem inicial do projeto e assim, explorar o tema em questão. Segundo Haguette, citado por Miranda, R. (2009, p. 41) a entrevista é “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

Foram realizadas 11 entrevistas a membros de cooperativas de solidariedade social, de várias regiões de Portugal continental. Foi elaborado um guião da entrevista, com a participação de toda a equipa de investigadores do projeto COOPVID, com perguntas de resposta aberta, tendo sido dada a liberdade aos entrevistados de apresentarem as suas cooperativas e de explicarem de que forma a pandemia as afetou.

De forma a proteger a identidade das cooperativas, as mesmas foram classificadas por siglas e sequências numéricas. As entrevistas foram realizadas entre março e abril de 2021 e de seguida será feita uma breve apresentação das cooperativas de solidariedade social e dos entrevistados.

A primeira entrevista foi realizada no dia 22 de março, à diretora técnica da Coop01, situada no Centro (Apêndice III). A entrevistada referiu que a instituição tem 46 anos e que são cerca de 260 crianças e 43 trabalhadores na mesma. A cooperativa atua como creche, pré-escolar, 1º ciclo e Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL), mas não tem acolhimento residencial.

A entrevista seguinte foi no dia 23 de março, à diretora de serviços da Coop02 e diretora técnica do Centro de Atividades Ocupacionais (CAO) - Apêndice IV. Esta cooperativa, situada no Norte, tem 5 anos e a sua área de intervenção é das pessoas com deficiência e da inclusão social, embora a única resposta até agora tenha sido o centro de atividades ocupacionais para pessoas com deficiência. A Coop02 tem 30 utentes, jovens e adultos com deficiência intelectual (com graves limitações ao nível da atividade e participação) e multideficiência. A organização não tem acolhimento residencial.

Quanto à Coop03, foi realizada no mesmo dia que a anterior, ao presidente da cooperativa e também membro dos órgãos sociais da Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social (FENACERCI) – Apêndice V. A cooperativa é situada no Norte, foi criada em 1977 (44 anos) e atua no âmbito da educação, reabilitação, capacitação e

inclusão. A organização tem acolhimento residencial e conta com a ajuda de cerca de 100 trabalhadores.

Relativamente à entrevista da Coop04 foi feita dia 24 de março, ao presidente do Conselho de Administração (Apêndice VI). Esta cooperativa tem 45 anos, a sede fica localizada no Sul e tem acolhimento residencial. A entidade tem várias áreas de intervenção, sendo elas: os lares residenciais, atividades ocupacionais, formação profissional, intervenção precoce e recursos para inclusão. Em 2019, no relatório de atividades contava com cerca de 1100 beneficiários, mais ou menos o mesmo número que tem em 2021 e cerca de 100 colaboradores.

No dia 5 de abril, foi feita uma entrevista ao presidente da direção da Coop05, situada no Sul (Apêndice VII). É a cooperativa entrevistada mais recente, começou a ter uma atividade mais dinâmica e presente em 2014, ou seja, a cooperativa tem apenas 7 anos. Opera na área de educação e empregabilidade e mais recentemente também na inclusão. Conta com o apoio de 18 trabalhadores e não possui acolhimento residencial.

A entrevista seguinte ocorreu no dia 6 de abril, à diretora pedagógica da Coop06 e é localizada no Sul (Apêndice VIII). É uma cooperativa ainda relativamente recente, com cerca de 9 anos e não tem acolhimento residencial. São 350 os beneficiários da organização e a mesma opera na área da educação dos 3 aos 10 anos e tem também interligação ao ensino técnico profissional.

No mesmo dia, foi também realizada uma entrevista à diretora geral da Coop07, situada no Norte (Apêndice IX). A entidade foi fundada em 1976 (45 anos), tem 111 colaboradores e em média 2400 beneficiários. A Coop07 atua no âmbito da formação profissional, atividades ocupacionais, apoio domiciliário, intervenção precoce e inclusão e tem também lar residencial.

No dia 16 de abril, foi feita a entrevista à presidente do Conselho de Administração e à diretora técnica do Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI) da Coop08 (Apêndice X). A cooperativa fica situada no Norte, tem 10 anos, atua na área da educação e reabilitação e desenvolve atividades ocupacionais com pessoas deficientes. A organização possui acolhimento residencial, tem cerca de 30 utentes e 13 trabalhadores.

A entrevista da Coop09 ocorreu no dia 19 de abril, tendo como entrevistada a diretora geral da cooperativa (Apêndice XI). A entidade tem 20 anos e é situada no Sul. A sua

área de intervenção é a infância, o apoio social e faz o acompanhamento do rendimento social de inserção. Esta entidade conta com o apoio de 52 colaboradores e tem acolhimento residencial.

A entrevista seguinte ocorreu no dia 20 de abril, ao presidente do Conselho de Administração e diretor geral da Coop10 (Apêndice XII). A organização é situada no Sul e iniciou a sua atividade há 22 anos. É uma cooperativa multissetorial, ou seja, abrange vários setores. A atividade da cooperativa engloba unidades de cuidados continuados integrados, apoio social, saúde e reabilitação a pessoas de qualquer idade e com qualquer tipo de necessidade, incapacidade ou dependência. Contudo, a entidade atua também no setor privado com a abertura de uma clínica privada e mais tarde com a criação de uma agência de viagens. A cooperativa tem cerca de 240 colaboradores, aproximadamente 1650 utentes e possui acolhimento residencial.

Quanto à Coop11, a entrevista foi realizada à sua diretora geral no dia 23 de abril. É das cooperativas entrevistadas mais antiga (45 anos), localiza-se no Sul e tem 114 colaboradores (Apêndice XIII). A cooperativa tem várias respostas sociais: creche, pré-escolar, centro de animação para a infância, intervenção precoce, CAO, lar residencial, centro de formação profissional, rendimento social de inserção e Centro de Recursos para a Inclusão (CRI).

## **8 Análise dos resultados**

Depois de apresentadas as cooperativas entrevistadas, é importante fazer uma análise, não só uma a uma, mas também globalmente, para podermos verificar as principais alterações provocadas pela pandemia nas cooperativas de solidariedade social. Para uma maior facilidade na análise dos resultados, as questões foram divididas por temas, sendo eles:

- 1) Respostas sociais e oferta – Perceber se houve alterações na oferta e na procura e, se eventualmente, algum plano de investimentos teve de ser adiado ou até mesmo cancelado;
- 2) Governação e transparência – Verificar se houve mudanças ao nível da prestação de contas e da transparência, na realização das assembleias gerais e tomada de decisão;

- 3) Ligação com stakeholders e comunidade – Analisar as relações criadas com terceiros;
- 4) Recursos financeiros – Entender se houve alterações nos custos e nas receitas das cooperativas. Compreender se as mesmas tiveram acordos ou protocolos com a Segurança Social, apoios financeiros, acesso a benefícios fiscais e facilidade no pagamento dos impostos;
- 5) Recursos humanos – Analisar todas as mudanças relativas à organização das equipas, aos horários de trabalho, à necessidade de contratações adicionais, ao recurso à lay-off, ao teletrabalho e aos planos de formação;
- 6) Legislação – Perceber se a legislação promulgada foi útil para as cooperativas de solidariedade social;
- 7) Digitalização – Analisar se as entidades recorreram ao uso das novas tecnologias e, desta forma, se houve alguma resistência à mudança tecnológica;
- 8) Cooperativismo – Identificar quais os principais valores cooperativos a serem promovidos.

## **8.1 Coop01**

Como já mencionado anteriormente, a Coop01 conta com 46 anos de experiência e nasceu de a necessidade dos pais terem um sítio onde deixar as crianças. A cooperativa segue o movimento da escola moderna, como a entrevistada explicou, é um modelo pedagógico “em que não utilizamos os manuais, partimos das experiências e dos interesses das crianças para desenvolver projetos e aí sim, irmos de encontro principalmente no pré-escolar e no primeiro ciclo às orientações e aos objetivos pedagógicos emanadas pelo Ministério da Educação”.

Embora tenha havido várias alterações na cooperativa devido à Covid-19, a mesma manteve a procura uma vez que continuou a ter grandes listas de espera. Contudo, ao nível do CATL houve uma diminuição da procura por parte de externos aquando das interrupções letivas. Relativamente à oferta, a cooperativa teve de adaptar-se a esta nova realidade de forma a impedir que houvessem saídas. A Coop01 viu-se obrigada a fazer mudanças na forma de comunicação e na interação com os pais: o primeiro ciclo teve aulas através do Zoom e do Microsoft Teams e a creche e pré-escolar tiveram sessões

enquanto as crianças estiveram em casa. Os pais ficaram proibidos de entrar na cooperativa e então foram criadas alternativas de forma aos mesmos terem acesso: partilha de momentos, gravação de vídeos e publicações no Teams. O atendimento presencial foi também deixado de lado, a não ser em casos excepcionais, dando preferência aos meios digitais.

Os colaboradores da instituição tiveram também de se adaptar às novas tecnologias, embora ainda com alguma resistência pois 50% dos mesmos são pessoas com idades compreendidas entre os 45 e os 60 anos. Assim, a cooperativa não pondera vir a fazer as assembleias digitalmente, só presenciais. Contudo, a entrevistada afirmou que a plataforma usada é para manter no futuro, até mesmo com os colaboradores dando o exemplo das convocatórias para as reuniões passarem a ser no Teams e deixarem de ser em papel. A Coop01 deu a possibilidade aos trabalhadores de terem formação ao nível das novas tecnologias, embora já estejam contempladas no plano de formação várias sessões de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Quanto aos recursos humanos, a Coop01 teve necessidade de promover recrutamento adicional, pois segundo as orientações da Direção Geral da Saúde (DGS) e do Ministério da Educação, a cooperativa teve de trabalhar por grupos e isso levou à necessidade de um acréscimo de pessoal. Os educadores e professores fizeram teletrabalho, mas os auxiliares foram para a cooperativa e assim asseguraram a limpeza da instituição e aproveitaram para fazer manutenções, pinturas e arranjos na mesma, que de outra forma não seria possível realizar. Os auxiliares foram também imprescindíveis, uma vez que a cooperativa também recebeu os filhos ou dependentes a cargo dos profissionais essenciais, sendo eles:

- a) Profissionais de saúde, das forças e serviços de segurança e de socorro, incluindo os bombeiros voluntários, das Forças Armadas, e dos profissionais de gestão e manutenção de infraestruturas essenciais;
- b) Profissionais de serviços essenciais, conforme definidos no anexo à presente portaria, da qual faz parte integrante;
- c) Profissionais dos serviços públicos com atendimento presencial identificados nos despachos a que se refere o nº 2 do artigo 24º do Decreto nº 2-C/2020, de 17 de abril;
- d) Profissionais de instituições ou equipamentos sociais de apoio aos idosos como lares, centro de dia e outros similares” (Portaria Nº 82/2020, 2020).

A entrevistada salientou ainda que se tornou difícil gerir os horários de trabalho e a compatibilização da disponibilidade das pessoas, uma vez que os colaboradores faltavam por vários motivos, sobrecarregando os outros, que passaram a apresentar sinais de cansaço e saturação. Num período normal de atividade, a Coop01 aceitava voluntários, principalmente jovens que estivessem a terminar o décimo segundo ano e aproveitavam as férias grandes para fazerem voluntariado. Com a pandemia, a cooperativa deixou de aceitar voluntários e estagiários, quer de universidades, quer de centros de formação. Como a Coop01 é uma cooperativa certificada pela norma ISO 9001 de 2015, um dos requisitos que tem de cumprir é a formação dos colaboradores. Portanto, os planos de formação sofreram alterações: em vez de presenciais, passaram a ser online e tiveram que readaptar alguns dos temas das ações de formação. Assim, a Covid-19 deu oportunidade aos colaboradores de terem horas de formação nas áreas que necessitavam para o desempenho das suas atividades, que de outra forma seria difícil conciliar.

Apesar da Coop01 não ter problemas ao nível da procura, o mesmo não se pode dizer quanto aos recursos financeiros. A entidade viu as receitas diminuírem dado à quebra acentuada nos rendimentos dos pais pois muitos deles estiveram em lay-off. Apesar de a cooperativa ter protocolos para a creche, o pré-escolar e o CATL e de ter saído uma portaria com a gratuidade da creche, que passa a depender unicamente da comparticipação da Segurança Social, a entrevistada considera que no próximo ano a quebra de rendimentos ainda será maior. Na entrevista houve ainda referência à festa de final de ano, que era também uma fonte de rendimento, mas que com a pandemia não se realizou. A cooperativa usufruiu da prorrogação do pagamento dos impostos, embora não tenha conseguido obter outras fontes de financiamento alternativas. Houve também crianças que saíram da organização e foram fazer o último ano do pré-escolar na escola pública, uma vez que os rendimentos dos pais diminuíram. Quanto aos gastos houve um aumento significativo, como por exemplo, ao nível dos EPI e desinfetantes.

Em termos de prestações de contas e de transparência, a Coop01 manteve tudo como estava, embora as assembleias tenham sido adiadas para junho. A participação dos cooperantes nas assembleias presenciais é cada vez menor, contudo antes da pandemia ainda era um número considerável de participantes.

A entrevistada considerou ainda que a legislação que saiu foi complicar ainda mais a vida das organizações, dando o exemplo da abertura da escola para as crianças dos profissionais essenciais: no primeiro diploma os pais tinham de ser os dois profissionais

essenciais, mas, na segunda portaria que saiu já bastava que fosse apenas um dos pais profissional essencial e provasse que o mesmo era o cuidador.

A Coop01 sentiu ainda alterações na sua ligação com a comunidade em geral, principalmente na admissão de novos utentes. Os pais que não puderam conhecer as instalações da cooperativa estavam mais inseguros e até mesmo desconfiados, o que dificultou a entrada de novos beneficiários.

Para concluir, a entrevistada afirmou que em termos globais a pandemia veio provocar uma grande crise visto que houve uma diminuição dos rendimentos dos pais, o que leva a uma diminuição das receitas da cooperativa e conseqüentemente a um aumento dos custos que a mesma tem de suportar.

## **8.2 Coop02**

A Coop02 é das cooperativas entrevistadas mais recentes. Apesar de ter sido constituída em 2011, só em 2016 é que tiveram a sua primeira valência que é o CAO. A entidade tem na sua resposta 30 utentes de várias idades e condições. Apesar de nos estatutos estar previsto trabalhar noutras áreas ao nível da inclusão social, como por exemplo a violência doméstica, a Coop02 tem apenas uma resposta que é o CAO para pessoas com deficiência.

Relativamente à procura, a mesma manteve-se, mas a oferta sofreu algumas alterações. Um CAO tem de cumprir vários requisitos legais nomeadamente no número de salas e dimensões das mesmas. A cooperativa dividiu os utentes consoante os grupos de partilha de autocarros de forma que se mantivessem em contacto durante o dia com as mesmas pessoas. A Coop02 teve de abrir salas que antes da pandemia não tinham necessidade de estar abertas e de readaptar as intervenções, uma na parte da manhã e outra na parte de tarde. A entrevistada mencionou ainda que “Dividimos o CAO, ou seja, em vez de virem os 30 utentes todos os dias, dividimo-los em 2 grupos de 15 utentes cada, trocando a participação por semanas alternadas. Neste momento estamos encerrados”.

Além de todas estas alterações, a cooperativa venceu a candidatura ao BPI Capacitar em 2019, cujo prémio era a instalação da sala de snoezelen (para poderem trabalhar com os utentes a estimulação multissensorial). Esta sala era para ficar pronta em fins de março, inícios de abril, mas foi concluída apenas em junho. A entrevistada referiu

ainda que todos os planos de atividades ficaram interrompidos devido à Covid-19, e que o CAO, única resposta da Coop02 foi suspenso quase na íntegra. A cooperativa não tem acolhimento residencial, embora seja uma necessidade sentida especialmente para as pessoas com deficiência.

Como o CAO foi interrompido presencialmente, os colaboradores começaram a trabalhar a partir de casa e em rede e a cooperativa arranhou formações online para todos. Aproveitaram o facto de não poderem trabalhar com os utentes, para reestruturarem o serviço, reformularem os documentos, a forma de intervenção e os grupos, ou seja, passaram para formato digital tudo o que tinham em papel. A equipa da cooperativa é jovem e dinâmica e assim os colaboradores motivaram-se uns aos outros para usarem os meios digitais e realizaram reuniões regulares através do Zoom, Teams, e-mail, entre outros. Apesar de fazerem chamadas às famílias dos utentes, eram poucos os que faziam atividades em casa, uma vez que cerca de 90% das famílias onde a cooperativa fica localizada não usam novas tecnologias. A entrevistada considera que houve resistência às novas tecnologias e uma certa relutância à mudança, nomeadamente os órgãos sociais que não usam novas tecnologias e que continuaram a reunir presencialmente. Contudo, a Coop02 considera que o futuro passará pelo uso dos meios digitais e como tal, comprou 3 webcams para os utentes começarem a interiorizar as novas tecnologias e propôs à direção a compra de um software de comunicação adaptado a pessoas com deficiência.

A Coop02 não recorreu ao lay-off e teve necessidade de contratar uma pessoa, através do programa MAREESS, para o caso de algum funcionário ficar em isolamento. O MAREESS é a medida de Apoio ao Reforço de Emergência de Equipamentos Sociais e de Saúde e foi criada com a intenção de assegurar a capacidade de resposta das instituições públicas e do setor solidário com atividade na área social e da saúde (Portaria Nº 82-C/2020 de 31 de Março, 2020). A entrevistada afirmou ainda que foi o IEFP que pagou esta contratação adicional, o que foi uma mais-valia para a organização.

A Coop02 beneficiou ainda de diversos apoios, por exemplo fizeram uma candidatura à CONFECOOP e ao fundo “Todos por quem cuida” e receberam diversos materiais (máscaras, luvas, gel desinfetante). A entrevistada salientou que o que gastaram em material foi no início da pandemia quando ainda havia pouca informação e conhecimento, mas também esse dinheiro que a cooperativa gastou, foi ressarcido através do programa da Segurança Social, o APOIAR. Apesar das receitas provenientes das mensalidades dos utentes terem diminuído, a entrevistada considerou que a diminuição

que houve nos custos compensou o menor rendimento da cooperativa. A Coop02 considerou que teve principalmente uma diminuição nos custos, devido às seguintes situações:

- Quando os colaboradores foram para isolamento, foi a Segurança Social que lhes pagou o ordenado, ou seja, uma diminuição nos custos com o pessoal;
- Como os utentes não foram para a instituição, a mesma também teve diminuição de gastos nas refeições e nos materiais necessários para o dia-dia de cada utente, por exemplo produtos de higiene.

Quanto à comparticipação proveniente da Segurança Social, que corresponde à maior percentagem de receitas da cooperativa, manteve-se na totalidade, o mesmo acontecendo com o apoio que a Câmara Municipal facilita à Coop02 (cerca de 2000€ mensais para ajuda das refeições) mesmo no período de encerramento da cooperativa. A entidade apenas beneficiou da isenção do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) na compra dos EPI e não beneficiou do protelamento dos impostos, como a entrevistada mencionou: “Não me faz sentido que isso aconteça nas IPSS porque se a Taxa Social Única (TSU) é para financiar a Segurança Social, se é a Segurança Social que nos paga a nós e não nos cortou nem um cêntimo, não me fazia sentido. Portanto, já tivemos o aproveitamento de estarmos encerrados, sem os gastos de alimentação, de higiene, essas coisas todas, receber o mesmo valor da Segurança Social, o mesmo sem corte absolutamente nenhum, não me fazia sentido estarmos nós a prejudicar a Segurança Social, que precisa de financiamento para ajudar outras instituições e pessoas que precisem”.

A cooperativa mantém ainda várias ligações com os stakeholders e a comunidade em geral. Contudo, por ser uma cooperativa ainda relativamente recente, a entidade teve algumas dificuldades na inserção das pessoas com deficiência na comunidade e para conseguir ultrapassar esse obstáculo, a Coop02 organizava visitas à biblioteca, à Câmara, ao palácio, ao castelo, às feiras. Com a pandemia, os utentes deixaram de ter essas possibilidades de inserção na comunidade, uma vez que todas as atividades que os mesmos tinham fora da cooperativa foram canceladas, como por exemplo: a ida ao ginásio semanalmente, as visitas socioculturais, as atividades socialmente úteis, entre outras. A entrevistada referiu que as relações da direção da cooperativa com o centro de

saúde, juntas de freguesia, câmaras, escolas, são necessárias e imprescindíveis para o bom desempenho da cooperativa. Foram mencionados os seguintes exemplos concretos:

- A Cruz Vermelha e a escola local antes da pandemia faziam atividades em conjunto com a Coop02;
- O apoio da junta de freguesia através de donativos em dinheiro para a instituição e dos supermercados com donativos em espécie (embora as refeições sejam subcontratadas, é uma ajuda nos lanches da manhã e da tarde);
- O fornecimento de ingredientes para as atividades de culinária, por parte de uma empresa de produtos biológicos;
- O protocolo com a câmara no transporte dos utentes, feito conjuntamente com o transporte escolar, promovendo a inserção dos utentes na sociedade.

As relações com os stakeholders foram também afetadas, nomeadamente com os cooperadores, uma vez que já antes da Covid-19, tinham pouco interesse na cooperativa e com a pandemia isso ainda se veio intensificar mais. Isto leva a que haja graves consequências para os utentes uma vez que sem a inclusão na sociedade, regridem na intervenção feita pela cooperativa.

Quanto às assembleias gerais, em 2020 foi feita uma em junho e outra em novembro, presencialmente, numa sala onde havia condições para ter distanciamento entre as pessoas. Contudo, em 2021, até ao momento da entrevista ainda não tinha sido realizada nenhuma assembleia geral, uma vez que têm o problema do acesso digital por parte das famílias dos utentes. As reuniões de direção, em 2020 realizaram-se mensalmente, mas em 2021 apenas foi efetuada a de janeiro. Ao nível da prestação de contas e transparência manteve-se tudo igual. A entrevistada relatou ainda que existem muitas instituições que não fazem um esforço ao nível da transparência e divulgação, o que provoca uma certa desconfiança nas pessoas relativamente às instituições no seu todo.

No que respeita à legislação, no início da pandemia a entrevistada verificou que todos os dias recebiam e-mails da Segurança Social, muitos deles com informação que não se adaptava à Coop02. No confinamento deste ano, a informação foi mais selecionada e apenas era recebida a legislação específica, essencial para a vida da organização. Ainda assim, a entrevistada refere que houve uma legislação excessiva: “(...) muitas alterações

quer a nível de funcionamento, de legislação, como a nível de pensões e de complementos na área da deficiência”.

Em forma de conclusão, a Coop02 mencionou que a sociedade em geral, mais especificamente as instituições de solidariedade social, têm de dar um passo na modernização, inclusive nas novas tecnologias e digitalização. Na entrevista ficou ainda salientada a necessidade da transparência em termos estratégicos e que as alterações decorrentes da Covid-19 vieram para ficar, seja na comunidade, como a nível interno.

### **8.3 Coop03**

A entrevista seguinte foi à Coop03. A cooperativa foi criada em 1977, e de uma forma multifacetada, com pessoas de vários quadrantes (professores, médicos, enfermeiros, pais) e como tal, a vida da organização foi sempre muito dinâmica. A Coop03 é muito ligada aos movimentos de congregação das cooperativas, isto é, ao movimento federalista.

Quanto ao nível da oferta, a Coop03 tem um centro de acolhimento da gestão e educação, formação profissional, apoio ao emprego, apoio residencial e intervenção por conveniência. O entrevistado define-a como sendo uma organização sólida e sempre ligada a vários projetos, nomeadamente no emprego das pessoas com deficiência intelectual. Com os vários pedidos de ajuda decorrentes da pandemia, o entrevistado realça a capacidade de resiliência das cooperativas de solidariedade social e de adaptação dos profissionais, clientes e famílias, considerando mesmo que foi um esforço coletivo, e destacando o papel fundamental que a federação teve. A Coop03 teve de fechar as instalações e assim arranjar alternativas para as famílias, mantendo o contacto com as mesmas, as atividades e o levantamento de necessidades.

Dadas as circunstâncias, a cooperativa conta com ter prejuízo no final de 2021, embora tenha acordos de cooperação para todas as respostas. Os custos decorrentes da pandemia foram imensos e sempre que os utentes foram para casa, não pagaram a mensalidade. A Coop03 resolveu assumir o prejuízo no quadro daquilo que são os valores cooperativos, como a solidariedade e cooperação, entendendo que as famílias também estavam a passar por momento difíceis. A cooperativa conta ainda com a ajuda de alguns

financiamentos e participações, como o IRS, e apresentaram candidaturas ao BPI e SIC Esperança.

A Coop03 não necessitou de ir para lay-off, embora os trabalhadores tenham realizado teletrabalho, mesmo aqueles em que era mais difícil esta situação. O entrevistado deu o exemplo dos monitores, como não podiam trabalhar diretamente com os utentes, em casa produziram materiais para trabalhar com os mesmos. Apesar destas oportunidades, a cooperativa tem alguns casos sinalizados de profissionais em “*burn out*”. A cooperativa assumiu ainda o trabalho misto, em que uma parte do trabalho foi realizada em teletrabalho e outra parte presencialmente. Tiveram também de fazer contratações adicionais através do MAREESS e a entidade pretende ficar com a pessoas. O entrevistado menciona ainda a notoriedade dos colaboradores que estiveram dispostos a fazer o que fosse preciso, sem problema, em prol do bem-estar dos utentes. Quanto ao número de voluntários foi cada vez mais reduzido.

A cooperativa teve ainda uma profunda evolução interna ao nível da digitalização. Apesar de antes da Covid-19, a Coop03 ter iniciado a mudança dos programas informáticos, durante a pandemia continuou o processo. Adaptaram-se às tecnologias e realizaram a festa de Natal através do Youtube, com contributos de vários artistas, que de outra forma não seria possível. As assembleias gerais também passaram a ser online, o que permitiu uma maior proximidade entre as pessoas e maior afluência.

Relativamente à legislação, o entrevistado relatou que foi uma ajuda e considerou que as relações que têm com a confederação foi uma vantagem porque negociavam diretamente com a saúde, educação, trabalho, as leis que foram publicadas. Concluiu ainda que ter uma voz ativa e dar o ponto de vista da cooperativa, foi uma mais-valia.

Em jeito de reflexão, o entrevistado considera que tudo o que hoje existe devido à pandemia se vai manter e que gradualmente tenderá para a normalidade. Apesar da Covid-19 ter sido um espaço de dificuldades, foi também de oportunidades, nomeadamente de aprendizagem. O mundo digital é uma dessas oportunidades que a pandemia trouxe para as organizações, mas também a ideia do coletivo, enaltecendo o papel fundamental da FENACERCI e o valor cooperativista da intercooperação.

## 8.4 Coop04

A Coop04 foi criada em 1976 por um grupo de pais e professores na altura ligados ao ensino básico. Apesar da cooperativa já não dispor da escola de ensino especial, tem um centro de recursos que funciona nas escolas locais. A estrutura base de funcionamento são os lares residenciais, os CAO, a formação profissional, a intervenção precoce e os centros de recursos (na área do ensino, do emprego, na distribuição alimentar). Recentemente, a Coop04 tem em funcionamento um Centro de Apoio à Vida Independente (CAVI) e a implementação do projeto piloto – Modelo de Apoio à Vida Independente (MAVID). A entidade conta também com estruturas ligadas ao desporto e expressão dramática.

A oferta da Coop04, alterou-se com a pandemia uma vez que algumas respostas fecharam e as famílias que tinham condições para tal, tiveram apoio digitalmente. Os lares residenciais mantiveram-se em funcionamento, os CAO também não encerraram embora tenham tido menos pessoas porque a organização tem dado apoio aos familiares dos profissionais essenciais e o CAVI também continuou com as suas atividades. A Coop04 viu ainda a necessidade de adaptar a formação, o apoio técnico dos psicólogos e dos técnicos do serviço social, a distribuição alimentar e o acompanhamento na toma da medicação. Como a instituição não tinha apoio domiciliário, teve que adaptar as viaturas. Mesmo assim, apesar de todos os esforços que a entidade fez, houve utentes que regrediram as suas situações. As obras que estavam a decorrer e projetos que a cooperativa tinha, sofreram leves atrasos que foram ultrapassados.

Em termos dos recursos humanos, a Coop04 teve de reestruturar e reorganizar as equipas de trabalho e passou a ter o chamado “trabalho em espelho”, que fez com que a necessidade de recursos humanos tivesse duplicado. O entrevistado ressaltou a importância do programa MAREESS, afirmando mesmo que “(...) se não fosse este programa seria de todo impossível nós termos capacidade financeira para suportar a duplicação de recursos humanos”. A colaboração dos trabalhadores foi exemplar, tendo em conta toda a disponibilidade e envolvimento dos mesmos. Os colaboradores dos lares residenciais apresentaram um determinado cansaço relativamente ao trabalho em espelho pois trabalhavam de segunda a domingo e só descansavam na semana seguinte e, chegaram a pedir à Coop04 para que, quando pudessem, voltassem aos turnos normais. Relativamente aos serviços administrativos também não ficaram em teletrabalho, salvo

exceções em caso de isolamento. O entrevistado considerou que a produtividade dos colaboradores da Coop04, não foi a expectável em teletrabalho.

Quanto aos recursos financeiros, a cooperativa desenvolveu esforços significativos, embora contasse com apoios da CONFECOOP, da FENACERCI, da Segurança Social com o programa “Adaptar Social +”. Este programa, como mencionado no artigo 1º nº 2 “(...) visa apoiar as instituições particulares de solidariedade social, ou legalmente equiparadas, que detenham cooperação com o Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS, I.P.), para o desenvolvimento de respostas sociais, bem como entidades privadas que desenvolvam atividade de apoio social licenciadas, na adaptação dos equipamentos sociais, na alteração dos métodos de organização do trabalho, de relacionamento com os utentes, familiares e outros, às condições que garantam a implementação das medidas preventivas de contágio da Covid-19 face às recomendações das autoridades competentes estabelecidas no contexto da pandemia” (Portaria Nº 178/2020 de 28 de Julho, 2020). O entrevistado mencionou ainda que tiveram avultados custos nomeadamente em mobiliário (por forma a conseguirem criar zonas de isolamento e nunca descuidando o conforto dos utentes), na utilização dos EPI, no tratamento de resíduos e na adaptação das carrinhas para o apoio domiciliário. Investiram também na parte do vestuário e da lavandaria, tudo passou a ser lavado na organização. Contudo, algumas fundações e organizações apoiaram financeiramente a Coop04 nestes investimentos. Tiveram ainda uma certa “folga” na tesouraria pois adquiriram um imóvel e o encargo financeiro daí decorrente ficou suspenso.

No que respeita à transparência da cooperativa, a mesma não sofreu alterações, antes da pandemia já eram comunicadas as contas da Coop04 nos mecanismos digitais. Portanto, não houve atrasos ou dificuldades em manter o que já era prática habitual de comunicação e funcionamento da organização.

A cooperativa é unânime quanto à utilização dos mais diversos meios digitais, por ser mais ecológico e prático, continuando a ser realizadas várias reuniões no Zoom. A entidade teve de fazer investimentos também na compra de material informático, pois já tinha a intenção de digitalizar os serviços e modernizar as estruturas. Como tal, dada a abertura da cooperativa para o mundo tecnológico e a preocupação ambiental, candidataram-se ao programa “+Co3so” (Mais Coeso) para a contratação de uma pessoa especialista para a instalação da rede da Coop04 e uma outra pessoa para a gestão das redes sociais e do site.

Deste modo, a Coop04 teve de adaptar-se a todos os desafios impostos pela Covid-19 e assim, criar soluções por forma a conseguir dar respostas às mais diversas atividades desenvolvidas na cooperativa.

## **8.5 Coop05**

A cooperativa foi constituída em 2006, embora só em 2014 tenha passado a ter uma dinâmica mais presente. Foca-se na capacitação das pessoas e na inserção das mesmas na comunidade, e como tal está a ser desenvolvido um projeto onde são contratados reclusos de forma a integrá-los no mercado de trabalho.

Antes da pandemia, a Coop05 já trabalhava muito digitalmente, inclusive com parceiros internacionais. O entrevistado afirma que o trabalho presencial é reduzido uma vez que, ao trabalhar online, a cooperativa consegue atingir uma amplitude geográfica maior. A Coop05, dada esta abrangência, teve sempre muita procura e começou a participar em mais ações realizadas online.

Em março de 2020, a equipa da cooperativa redefiniu toda a sua atividade digitalmente. Também foi concedida aos colaboradores uma maior flexibilidade de horário e a equipa foi dividida em 2 grupos: um grupo ficava na cooperativa e o outro em teletrabalho, e ao fim de 15 dias trocavam. A Coop05 teve também necessidade de contratações adicionais e de substituição de colaboradores que não estavam de encontro com as perspetivas da cooperativa. Relativamente às formações, os colaboradores tiveram oportunidade de as fazer (como acontecia no período antes da Covid-19) e foram também incluídas conferências e workshops. Na equipa da Coop05, há vários trabalhadores-estudantes e a cooperativa constituiu um fundo, que ainda não houve necessidade de utilizar, para que os colaboradores tenham uma ajuda no pagamento das propinas. Deste modo, o entrevistado refere que a motivação dos trabalhadores está elevada, não só porque a Coop05 está a crescer, mas também porque é dada a possibilidade de as pessoas crescerem, e por ser uma atividade bastante diversificada e desafiante.

Relativamente aos recursos financeiros, a cooperativa contou com algum financiamento de Investigação e Desenvolvimento (I&D) de programas e serviços. Caso obtenham bons resultados a Coop05 terá de arranjar novos financiadores para assegurar a sua continuidade. Quanto aos custos, a entidade teve uma grande redução de custos

referente a viagens ao estrangeiro, o que permitiu usar uma parte desses valores em investimento tecnológico. A cooperativa continuou a aumentar as reservas, o que será útil aquando da criação da empresa de inserção, para a formação dos jovens.

A nível da digitalização, a Coop05 adquiriu novas plataformas de comunicação e fez um protocolo com a Microsoft de forma a poderem continuar a atividade da cooperativa digitalmente e a manter a proximidade das relações com a comunidade e os stakeholders. Esta interação com os outros é crescente, embora a organização não faça uma divulgação muito massiva, a Coop05 tem uma panóplia bastante significativa de parceiros (prisões, organizações que trabalham com ex reclusos, escolas, centros de formação). Quanto à legislação, o entrevistado considerou que não foi muito útil para a organização, acabou por não fazer grande diferença na vida da organização.

O entrevistado concluiu que o início da pandemia foi a fase mais difícil de gerir porque havia demasiada informação e as pessoas não tinham noção do que era a Covid-19. Contudo, consegue retirar aspetos positivos desta situação, nomeadamente, no que respeita ao desfasamento de horários e à organização de cada um, tanto pessoalmente como profissionalmente.

## **8.6 Coop06**

A cooperativa iniciou a sua atividade em 2012, surgindo da vontade de um conjunto de pessoas em criarem uma resposta educativa diferenciada. Inicialmente, a cooperativa dava resposta a 5 crianças e, depois de alguns ajustes, num ano, passaram para cerca de 60 a 70 crianças. Em 2014, quando a entrevistada entrou para a cooperativa, já havia a valência de creche (cofinanciada pela Segurança Social) e de pré-escolar e era então importante, criar a resposta do primeiro ciclo. A Coop06 quer, num futuro próximo, abrir ainda a valência do segundo ciclo.

A entidade sempre trabalhou numa ótica de adaptar a oferta à procura e com a pandemia, os ideais da cooperativa não se alteraram. Ou seja, com o aparecimento da Covid-19 foram criadas salas gémeas de forma a agrupar as crianças por bolhas, com quatro adultos e garantindo, assim, que mesmo que algum educador ou auxiliar ficasse doente, a sala não teria de fechar. Estas salas gémeas nasceram “(...) tendo em conta a grande riqueza de estarmos todos em conjunto é que crescemos melhor e mais

consistentemente (...)”, isto é, os quatro adultos conseguem dar uma resposta muito mais eficaz do que se fossem só dois. O mais exigente foi articular os horários em função das famílias, isto é, a Coop06 reorganizou as equipas tendo em consideração a disponibilidade das mesmas. Com toda a situação, os pais das crianças deixaram de entrar na cooperativa e as crianças passaram a entrar nos portões correspondentes: um para a creche, outro para o pré-escolar e ainda um para o primeiro ciclo.

A entrevistada referiu que, apesar de as equipas estarem bastante cansadas, (embora tenham tido períodos de encerramento), os colaboradores mantiveram o contacto com as famílias. A cooperativa tem mantido quer os recursos humanos, quer as famílias, muito presentes e com respostas diferenciadas, arranjando sempre soluções de forma a melhorar a comunicação entre todos. Recorreram ao Google Meet, através do qual os educadores fizeram como uma espécie de aconselhamento parental e, uma vez por semana promoviam atividades com as crianças. Usaram ainda as comunidades da Google +, onde são criadas salas em que só os seus elementos têm acesso aos conteúdos, e onde os pais também partilhavam fotografias das crianças e ideias que desenvolviam em casa. Mesmo assim, a cooperativa sentiu necessidade de reforçar a equipa.

Relativamente às assembleias gerais ainda não tinham sido realizadas à data da entrevista, pois a Coop06 concedeu maior prioridade à questão dos recursos humanos, seguindo-se a parte pedagógica e, como tal, as assembleias gerais foram sucessivamente adiadas.

Em termos de conclusão, a entrevistada referiu que apesar de todas as adversidades a que a Covid-19 esteve associada, foi também uma mais-valia, nomeadamente no que respeita às novas tecnologias, afirmando mesmo que “Acho que houve impactos muito significativos e construtivos na utilização dessa forma de comunicar à distância”. As dificuldades que ocorreram, contribuíram para o crescimento da Coop06, principalmente na gestão dos recursos humanos, pois permitiram melhorar os fluxogramas da organização e assim perceber o papel de cada pessoa na cooperativa.

## 8.7 Coop07

A cooperativa foi criada há 45 anos por um grupo de pais que faziam parte de uma associação de pais e que perceberam que as pessoas com deficiência não iam à escola e não estavam integradas nas mesmas. A Coop07 iniciou a sua atividade como sendo escola do ensino especial até 2012, quando a escola encerrou. Contudo, em 1996 a cooperativa alterou os estatutos não só para trabalhar com pessoas com deficiência, mas também em situação de exclusão e ainda hoje a instituição tem as seguintes valências: o CRI, a formação profissional, o CAO, o apoio domiciliário, o “banco de alimentos e recursos”, o CAVI, a residência autónoma, o lar residencial, a intervenção precoce, entre outros.

Embora muitos dos serviços da Coop07 tenham continuado mesmo em tempos de Covid-19, o CAO, a formação, o CRI e a intervenção precoce funcionaram à distância, que depois se refletiu numa menor afluência de utentes quando regressaram às atividades presenciais.

A entrevistada referiu que o financiamento principal é da Segurança Social, apesar de muitos serviços terem acordo, têm ainda um financiamento do Ministério da Educação para o CRI e do IEFP para estágios e centro de recursos. Adicionalmente, a cooperativa contou ainda com a ajuda de projetos complementares, com donativos de materiais e acordos com a Segurança Social para alguns serviços. A cooperativa teve ainda apoios adicionais como o Adaptar Social + e muitos EPI através de fundos da Segurança Social (em conjunto com a CONFECOOP e a FENACERCI). A Coop07 suspendeu o pagamento das mensalidades nos períodos de encerramento e teve de adiar a aquisição de viaturas. Apesar de alguns investimentos terem sido protelados, a remodelação das instalações foi um investimento que a cooperativa assumiu, necessário para o bom funcionamento da mesma. Desta forma, a entrevistada afirmou que tudo isto levou a um resultado negativo e que, provavelmente no segundo semestre de 2021 terão de fazer ajustes para atenuar o mesmo.

A Coop07 reforçou as suas equipas com contratações adicionais (com recurso ao MAREESS), pois os serviços continuaram a funcionar e mesmo os que encerraram presencialmente, foram realizados via digital. Houve também necessidade de reforçar os recursos humanos por causa das equipas em espelho, ou seja, se alguém faltasse tinha de haver outra pessoa que fizesse a substituição do trabalho do colega. A cooperativa aproveitou também para os colaboradores terem formação, o que se tornou numa

vantagem pois assim os trabalhadores puderam adquirir ferramentas e conhecimentos para trabalharem mesmo em contexto de Covid-19. Em articulação com o técnico informático, a Coop07 disponibilizou toda a documentação e material necessários (comprou câmaras e portáteis) através de uma VPN e do sistema de telefones para que os colaboradores pudessem fazer teletrabalho.

Em 2020, foram realizadas as assembleias gerais embora com algum atraso, presencialmente, pois nem todos os cooperantes têm acesso às novas tecnologias e, portanto, foram realizadas numa sala onde foi possível o distanciamento entre as pessoas. A entrevistada mencionou ainda que, apesar de ter havido muita legislação, a mesma foi pertinente e útil para a vida das organizações. Salientou ainda, o importante papel que a FENACERCI, a Segurança Social, a Proteção Civil, a Delegação de Saúde e outras entidades tiveram na compreensão da legislação.

Concluindo, a entrevistada referiu que o principal impacto da Covid-19 foi o medo e a insegurança provocado pela mesma, a nível dos riscos para a saúde, mas também as aprendizagens que as entidades e a sociedade, em geral, puderam retirar de toda a situação.

## **8.8 Coop08**

A Coop08 nasceu da necessidade de uma resposta para a área da deficiência, embora tenha sido um processo penoso uma vez que inicialmente a organização não tinha qualquer tipo de financiamento. Com o passar dos anos, a Coop08 foi adquirindo apoios do IEFP, das famílias e das campanhas do Pirilampo Mágico e mais recentemente um acordo para o CAO. Ano passado, iniciaram um projeto-piloto de uma residência autónoma, estando a funcionar apesar de ainda não ter acordo.

A cooperativa viu a sua oferta e procura alterarem-se por força da pandemia. A Coop08 teve de adiar uns meses o arranque da residência, embora tenha detetado que as necessidades de muitos utentes se agravaram. A cooperativa disponibilizou-se a enviar atividades online para os utentes realizarem e fez visitas domiciliárias. Quanto a planos de investimento, a Coop08 também teve de se reinventar e em vez de se candidatar ao lar residencial através do Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES), candidatou-se a duas residências autónomas.

Os recursos humanos da cooperativa adaptaram-se bem à nova realidade, embora no início tenha havido contratemplos que foram facilmente ultrapassados. A entrevistada refere mesmo que foi um processo de aprendizagem, uma vez que no início da pandemia apenas a diretora técnica se deslocava à instalação pelo menos uma vez por semana, todos os outros trabalhadores estiveram em teletrabalho. Contudo, no confinamento de 2021 foi um conceito misto entre: teletrabalho e apoio domiciliário, tendo contado com a participação motivada dos colaboradores. Quando puderam regressar à cooperativa, foram feitas equipas em espelho: numa semana uma equipa ia três dias para a organização, com um grupo de utentes, e a outra equipa, nos restantes dias, com o outro grupo de utentes, e, assim, alternadamente. Embora na Coop08 tenha havido colaboradores que tivessem o apoio a crianças menores, ninguém foi para lay-off e não teve necessidade de recrutamentos adicionais. A cooperativa apostou ainda na formação dos colaboradores e foram realizadas várias formações online, dada a maior facilidade de horários.

Quanto aos recursos financeiros, a Coop08 teve uma diminuição das receitas porque todas as receitas extraordinárias, nomeadamente as angariações de fundos, deixaram de existir e foram feitos descontos nas mensalidades pagas pelos utentes. Os custos aumentaram, principalmente os custos de transporte, uma vez que a organização foi obrigada a fazer mais deslocações dadas as restrições ao número de pessoas por transporte e passou a utilizar os transportes públicos. A entrevistada referiu ainda que tiveram também custos com a utilização dos EPI, nomeadamente nas respostas residenciais, embora tenham tido o apoio da CONFECOOP e alguns donativos. Apesar das contas ainda não estarem aprovadas no momento da entrevista, a Coop08 contava com um resultado negativo, em grande parte por não se ter realizada a campanha do Pirilampo Mágico.

Dadas todas estas alterações, a entidade teve necessidade de contactar com outras entidades, como a Segurança Social e a Câmara Municipal. A FENACERCI também teve um papel importante na vida das cooperativas pois disponibilizou várias reuniões de partilha de conhecimento e procedimentos a adotar.

Em conclusão, a entrevistada realçou a capacidade de adaptação às mudanças, não só das organizações, mas também dos próprios colaboradores e utentes. Sobressai também toda a aproximação digital entre a CONFECOOP, a FENACERCI e as cooperativas que fez com que prevalecesse a intercooperação entre todos. Uma mais-valia que a entrevistada também refere e que prevê que vai ser útil para o futuro, são as reuniões

online, pois facilitam a vida das pessoas e são muito mais económicas que as presenciais. Como aspetos negativos, menciona as consequências da pandemia na saúde mental e na afetividade entre as pessoas.

## **8.9 Coop09**

A Coop09 nasceu em 2001, dispõe de equipamentos sociais e tem projetos de intervenção, nomeadamente, no combate à pobreza e exclusão social. No início, a cooperativa desenvolvia Atividades de Tempos Livres (ATL) - as crianças iam para a escola e depois a Coop09 assegurava o acompanhamento no estudo e atividades desportivas. Contudo, esta atividade foi encerrada em 2013, quando apareceram atividades não letivas nas escolas. Em 2004, surgiu a primeira resposta social que é uma creche e tem capacidade para 47 crianças do 1 aos 3 anos. A cooperativa tem também um Contrato Local de Desenvolvimento Social (CLDS), está associada a vários projetos e mais recentemente constituiu uma Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI). A entrevistada considera fundamental haver alguém no terreno, que faça o levantamento das necessidades da comunidade e que seja, assim, uma ponte entre a instituição e as pessoas.

Em março de 2020, com o aparecimento da Covid-19, a Coop09 viu as duas creches serem encerradas por imposição do Governo. Desde então tiveram que articular com o Ministério da Saúde, trabalhar em conjunto, aplicando as normas e medidas que o mesmo impunha. Os equipamentos da entidade foram encerrados e os projetos e atividades suspensos. A Segurança Social pediu à Coop09, para manter em funcionamento apenas 3 respostas:

- A cantina social;
- O programa operacional de apoio às pessoas mais carenciadas;
- O protocolo com o banco alimentar para distribuição de cabazes semanalmente.

Relativamente aos recursos humanos, identificaram duas fases. A primeira, em março de 2020, os colaboradores passaram a trabalhar em espelho e todos foram ajudar no apoio alimentar. As reuniões de direção foram realizadas através do Zoom e foi realizado teletrabalho, o único problema que a entrevistada relata é o da falta de equipamentos para trabalharem em casa (os que tinham usavam os equipamentos pessoais

e, os que não tinham usavam os da cooperativa). A questão do teletrabalho no geral foi bem aceite, a única coisa que os colaboradores sentiam falta era o contacto com as pessoas. A cooperativa teve ainda de lidar com a falta de pessoal devido a situações de isolamento ou de apoio à família, o que levou à necessidade de contratações adicionais através do programa MAREESS. Relativamente às formações, em 2020 muitas foram suspensas pela entidade formadora e como tal a carga horária das formações da Coop09 diminuiu, embora algumas tenham sido readaptadas através das plataformas digitais. Tudo o que eram reuniões de trabalho, fosse com os encarregados de educação ou até mesmo com outros organismos, não se realizaram. É de realçar que nesta primeira fase, a cooperativa não tenha tido necessidade de recorrer ao lay-off, assegurando assim, o pagamento dos ordenados dos colaboradores. Na segunda fase, no confinamento de janeiro de 2021, a cooperativa não teve outra hipótese senão a de recorrer ao lay-off, para todos os educadores e auxiliares que estavam a trabalhar nas creches.

Quanto aos acordos de cooperação com a Segurança Social foram pagos na totalidade, o que foi uma vantagem, porquanto minimizou a diminuição de receitas resultante de situações de pais que ficaram desempregados, tendo deixado de pagar as mensalidades da creche – ou, até mesmo, tenham chegado a retirar as crianças dos equipamentos sociais. A nível de custos, não diminuíram, pois, a cooperativa teve de pagar todas as despesas que já eram normais antes da pandemia, como a água, luz, gás e sofreu um acréscimo na alimentação. A Coop09 assumiu ainda uma série de custos, como a testagem mensal de todos os colaboradores e os EPI, embora também tenham beneficiado da isenção do IVA.

Para fazer face a estes custos, a entidade teve necessidade de recorrer a uma linha de financiamento da Covid-19, disponibilizada pelo Governo, pois precisava de uma ajuda a nível financeiro uma vez que tinha acabado de ser realizado um projeto avultado. Além disso, a Coop09 tem ainda protocolos com a Segurança Social para: as duas creches, a equipa de acompanhamento do Rendimento Social de Inserção (RSI), a cantina social, o programa operacional de apoio a pessoas mais carenciadas e a ERPI. A entrevistada admitiu que não tem sido fácil financeiramente, contando com prejuízo no ano de 2020, apesar das participações do Estado serem uma grande ajuda, as receitas provenientes das famílias são também fundamentais. A entidade teve também acesso a donativos em espécie (nomeadamente alimentos) que depois foram distribuídos pelas famílias, e uma verba monetária transferida pela Câmara Municipal.

A Coop09 considera que é importante a interação com a sociedade e dessa forma divulga as intervenções da cooperativa pelos meios de comunicação, só assim consegue o retorno (sejam pessoas que queiram trabalhar na entidade, ou pessoas que estão à procura de uma resposta, ou até mesmo de pessoas que queiram dar o seu contributo e não sabem como). Assim, usam o marketing para dar a conhecer o trabalho realizado na Coop09. A entrevistada referiu ainda a importância da transparência nestas instituições de solidariedade social, dar a conhecer a origem dos donativos, qual o valor e o destino que vai ser dado aos mesmos. Quanto às assembleias gerais foram realizadas pelo Zoom embora que com algum atraso.

No balanço final que a entrevistada fez, aproveitou para lamentar as pessoas que faleceram no contexto da pandemia e a questão do desemprego principalmente aos que estavam ligados ao turismo e restauração, assim como o comércio local e as micro e pequenas empresas que também foram afetadas. Mas, também destacou alguns aspetos positivos que foi a articulação entre as mais diversas organizações e as leis e medidas que saíram diariamente para auxiliar a vida de todos. Considerou que serão precisos anos para recuperar das consequências da pandemia, mas, acima de tudo, ressaltou os valores cooperativistas como a intercooperação, a solidariedade e a justiça.

## **8.10 Coop10**

A Coop10 foi constituída em 1999 e é uma cooperativa multissetorial, com as seguintes respostas sociais: apoio domiciliário, cantinas sociais, CAO, lar residencial, intervenção precoce, apoio a crianças e jovens nas escolas públicas e unidades de cuidados continuados. A cooperativa tem ainda negócios de carácter privado: uma clínica privada, uma agência de viagens, uma rent-a-car e transporte de passageiros e ainda um spa num hotel de 5 estrelas.

A entidade verificou alterações em termos de oferta e procura devido à Covid-19, embora muitas das situações tenha sido fácil para a cooperativa pois já faziam parte do seu dia-a-dia. Por exemplo, quando os hospitais enviavam pessoas infetadas e eram postas em isolamento, todos os profissionais da Coop10 sabiam como lidar com tais situações, pois já eram práticas comuns da organização. O CAO esteve encerrado e então, a cooperativa realizou um protocolo com a Câmara: começou a fazer o apoio ao domicílio, como levar refeições a casa das pessoas com mais necessidades. O funcionamento da

cantina social manteve-se igual, embora tenha deixado de ter protocolo e tenha sido celebrado um acordo com a Segurança Social, em substituição. A procura por parte das pessoas mais carenciadas disparou, tendo o entrevistado afirmado que “Nós chegamos a fornecer 600 refeições por dia ao domicílio, quando dantes tínhamos 100 (...)”.

Relativamente aos negócios privados, foi necessário fechar um serviço ligado à clínica, que fazia terapia a crianças e por força disso tiveram de denunciar alguns contratos de trabalho. Quanto à clínica, ao spa do hotel, à rent-a-car e ao transporte de passageiros, manteve-se tudo igual.

Quanto aos recursos humanos, cerca de 3 ou 4 colaboradores da clínica tiveram de ir para lay-off, contudo alguns foram dispensados para as outras valências, por exemplo uma administrativa foi fazer limpezas, um massagista e uma fisioterapeuta foram para a cozinha. Aconteceu também com os colaboradores do CAO, como encerrou, foram colocados noutras áreas da cooperativa. Tiveram a necessidade de recrutar mais pessoal, aproveitaram a ajuda que o Governo deu nessa medida, nomeadamente para as cozinhas e distribuição das refeições uma vez que o voluntariado nunca foi muito explorado pela cooperativa. Alguns colaboradores foram para teletrabalho, mas como a Coop10 tem uma boa estrutura informática e tem disponíveis vários computadores portáteis, a adaptação não foi difícil. Não foi mencionado na entrevista, mas o entrevistado posteriormente enviou um e-mail, onde relatou que em dezembro de 2020, foi encerrada uma unidade de cuidados continuados devido ao despedimento de 25 enfermeiros que foram trabalhar para os hospitais públicos, com melhores remunerações e regalias.

No que respeita aos custos e às receitas da Coop10, também sofreram algumas mudanças. Os custos aumentaram consideravelmente nomeadamente por causa dos acrílicos e estruturas para receberem visitas, gel desinfetante e o entrevistado referiu ainda que o preço da alimentação também disparou. Do lado das receitas, as mesmas diminuíram, principalmente porque a clínica esteve fechada (é a maior fonte de receitas da cooperativa) e como algumas respostas sociais estiveram fechadas, foram feitos descontos nas mensalidades. A Coop10 candidatou-se também à medida do “Adaptar Social +”, mas até ao momento da entrevista ainda não tinha recebido o apoio financeiro. O entrevistado mencionou a postura proactiva que a Câmara e a junta de freguesia tiveram, na medida dos apoios financeiros, mas também a fazerem chegar às instituições os mais diversos materiais de proteção. A cooperativa tinha também feito a candidatura

ao PARES para a construção de uma creche e, já a decorrer a pandemia, receberam a sua aprovação.

Algumas reuniões da direção foram feitas por meios digitais ou até mesmo por telefone. Quanto às assembleias gerais, as mesmas foram sempre realizadas presencialmente, embora com todas as regras e cuidados necessários, pois muitas pessoas não têm acesso aos meios informáticos e conhecimento na utilização dos mesmos.

Em termos de balanço final, o entrevistado afirmou que os aspetos positivos foram a capacidade de adaptação, o know-how e também fez um elogio aos profissionais da cooperativa. Contudo, como aspetos negativos, destacou que as medidas tomadas pela DGS pois nem sempre tomaram as melhores decisões.

## **8.11 Coop11**

A Coop11 foi criada em 1976, primeiramente só com a escola de educação especial e ao longo do tempo foi acrescentando respostas às necessidades da comunidade. No momento da entrevista, a entrevistada enumerou as seguintes respostas sociais: creche, pré-escolar, centro de animação para a infância, intervenção precoce, CAO, lares residenciais incluindo para pessoas com deficiência, centro de formação profissional, RSI, CRI e um grupo de técnicos que estão nos agrupamentos das escolas da região onde fica situada a cooperativa.

Quando houve o primeiro encerramento em março de 2020, a Coop11 já tinha elaborado o plano de contingência e terminado com algumas atividades que eram feitas fora da organização. A entrevistada afirmou que em algumas respostas sociais (CRI, intervenção precoce e formação profissional), estas alterações decorrentes da pandemia, foram relativamente fáceis porque as famílias tinham equipamentos e conhecimentos que permitiram a abordagem à distância e usavam as plataformas digitais para poderem comunicar. A entidade já estava minimamente informatizada, já tinham os documentos e processos em forma digital, o que facilitou a comunicação entre os colaboradores. No CAO, a entidade sentiu mais dificuldade porque os pais dos utentes são pessoas com uma certa idade e não estão habituados às novas tecnologias. Assim, os monitores do CAO aproveitaram para fazer avaliações e porem o trabalho em dia e também para atualizarem os objetivos e estratégias. As respostas sociais de CAO, creche e pré-escolar estiveram

encerradas desde março até maio. Os lares residenciais mantiveram-se abertos, embora com algumas alterações: os utentes que iam a casa aos fins de semana visitar as suas famílias, deixaram de o poder fazer. Quando finalmente, puderam receber as visitas das famílias, a cooperativa teve de adaptar o espaço para receber as mesmas, cumprindo todas as normas da DGS.

A Coop11 tinha um projeto na área do turismo, no apoio ao alojamento local que teve de ser adiado também por causa da diminuição da procura no turismo. A entidade desenvolvia também atividades exteriores com os jovens de forma a estes estarem incluídos na comunidade, que foram também afetadas. Tiveram de readaptar as estratégias e o trabalho desenvolvido com os jovens para que estes se sentissem ocupados e produtivos. A entrevistada mencionou ainda a importância da relação que têm com os stakeholders (como as juntas de freguesia e a Câmara) pois são criadas sinergias e a cooperativa usa as infraestruturas da comunidade, no desenvolvimento dos jovens (por exemplo: piscinas, ginásios, pavilhões, picadeiros, canoagem, vela, entre outros).

Quanto aos recursos humanos, sempre que possível trabalharam em teletrabalho e quando não era possível, trabalharam em espelho de forma a isolar grupos, não comprometendo as atividades da Coop11. A entidade não recorreu ao lay-off, assegurando o pagamento dos salários de todos os colaboradores.

A Coop11 teve diminuição de receitas, mas também teve diminuição nos custos, nomeadamente nos períodos de encerramento. Embora tenham tido significativos gastos em equipamentos informáticos, tiveram uma considerável diminuição no que respeita a gasóleo, refeições, água, luz, EPI, entre outros. Quanto às receitas, o CAO não foi muito afetado porque a maioria dos pais já são reformados, mas na creche e pré-escolar foi onde se sentiu mais esse desequilíbrio porque alguns pais foram despedidos, outros entraram em lay-off. Dessa forma, a Coop11 teve de recalcular as comparticipações das famílias porque os rendimentos alteraram-se e no período de encerramento fizeram descontos nas mensalidades. A organização não recorreu a empréstimos, tiveram apenas o apoio da CONFECOOP referente aos EPI e fizeram candidaturas ao “Adaptar Social +”. A cooperativa fez ainda uma candidatura ao BPI Solidário, de forma a criarem emprego para as pessoas do RSI na área do alojamento local. Algumas respostas são protocoladas e as que têm acordo com a Segurança Social, mantiveram-se comparticipadas a 100%.

No que respeita às assembleias gerais, as mesmas também foram feitas digitalmente e a Coop11 conseguiu tirar vantagens disso: as presenças nas assembleias aumentaram pois permitiu a participação de pessoas que não conseguem estar presentes fisicamente. A entrevistada refere mesmo que embora as assembleias passem a ser presenciais no futuro, é também importante manter a possibilidade de acontecerem digitalmente.

Como conclusão, a entrevistada aproveitou para referir a importância das novas tecnologias e como foram fundamentais no contexto da pandemia, obrigando as várias entidades a criarem plataformas de comunicação e de relação, apostarem no marketing e na divulgação. Saliu ainda a capacidade de organização das equipas e do serviço, as sinergias criadas tanto externas como internas. Contudo nem tudo correu bem e os mais prejudicados foram os jovens e utentes da cooperativa. Destacou ainda o valor da intercooperação e do papel fundamental que a CONFECOOP e a FENACERCI tiveram para estas cooperativas de solidariedade social.

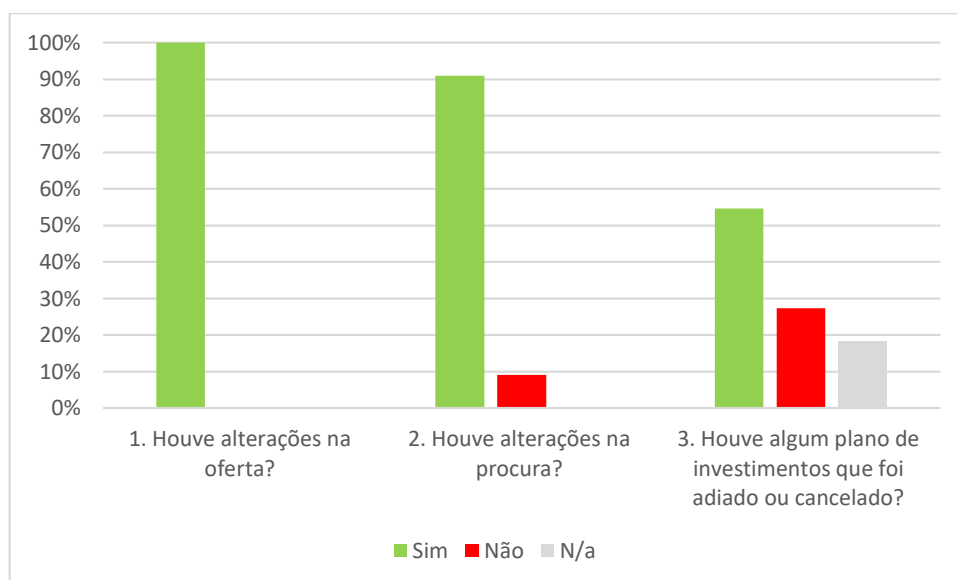
## **9 Conclusões**

Após a análise individual das cooperativas, é importante concluir globalmente quais os impactos que a Covid-19 teve na organização das mesmas. Todas as entidades fizeram mudanças, quer ao nível estratégico, como ao nível financeiro, ou até mesmo aos recursos humanos e torna-se fundamental perceber como se adaptaram a essas mesmas modificações.

Relativamente às alterações na oferta, a resposta das cooperativas de solidariedade social foi unânime (100%), como mostra o Gráfico 1. No que respeita à procura, a maioria sofreu alterações, mas uma cooperativa (Coop02) conseguiu manter o mesmo nível que verificado anteriormente.

Em mais de metade das cooperativas (54,55%), houve planos de investimento que foram adiados ou até mesmo cancelados, mas mesmo assim houve algumas cooperativas que não tiveram esse contratempo (cerca de 3). Apenas 2 cooperativas das 11 entrevistadas, não responderam a esta questão.

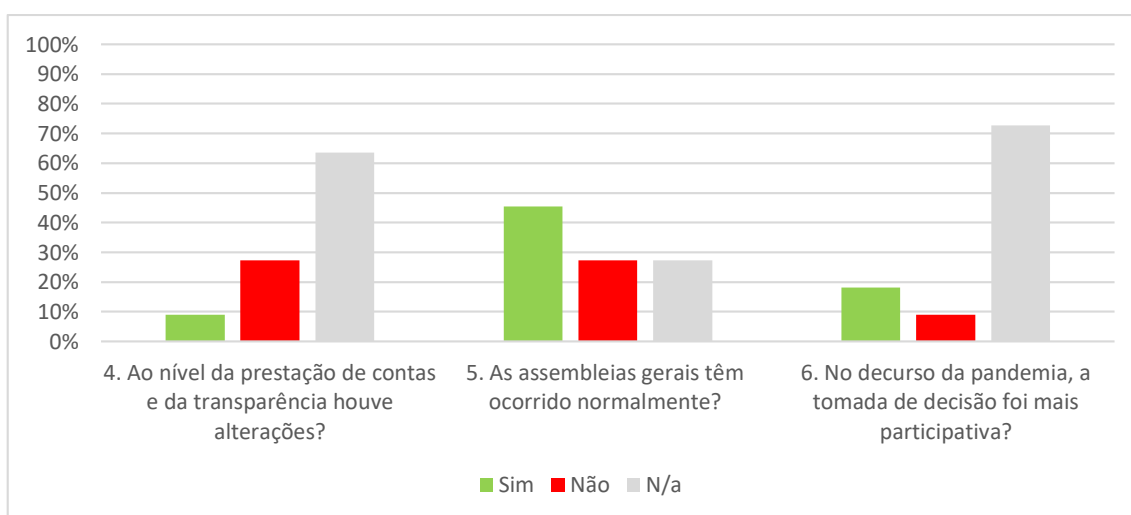
### Gráfico 1 - Respostas sociais e oferta



Elaboração própria

No que respeita à prestação de contas e à transparência, apenas numa organização houve alterações. Em 3 cooperativas não se verificaram mudanças, mas maior parte das cooperativas não respondeu à questão. Em cerca de 45,45% das entidades, as assembleias gerais ocorreram como o normal antes da pandemia (presencialmente). Mas em quase 30% das mesmas houve alterações, algumas passaram de presenciais a online. Na questão sobre se a tomada de decisão foi mais participativa, a maioria das cooperativas não respondeu, contudo entre as que responderam: 18,18% tiveram resposta afirmativa e 9,09 resposta negativa.

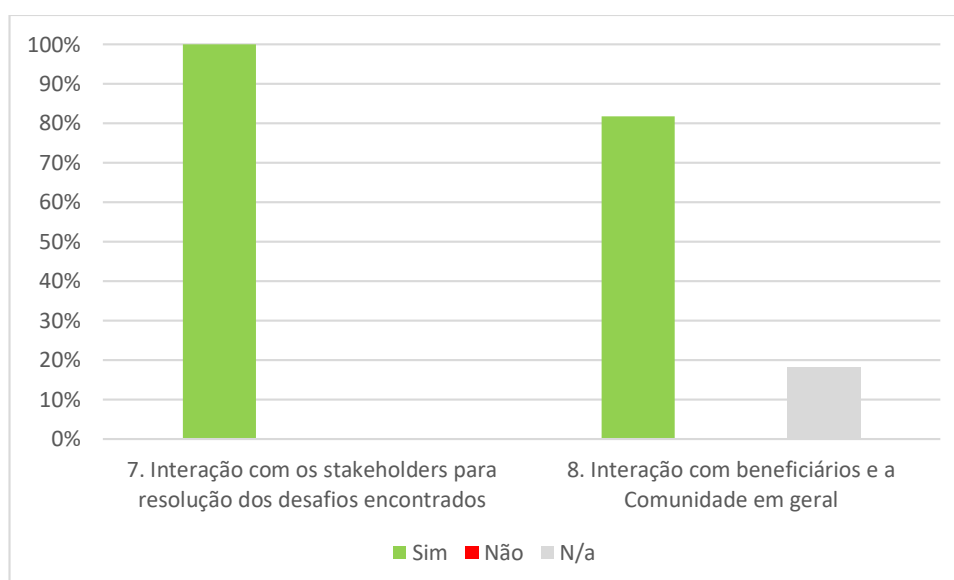
### Gráfico 2 - Governação e transparência



Elaboração própria

Quanto à interação das cooperativas entrevistadas com os stakeholders para a resolução dos desafios encontrados, 100% das respostas foram afirmativas. Em maior parte das entrevistas, foi destacado o papel fundamental que a FENACERCI e a CONFECOOP tiveram. Apenas 2 organizações não mencionaram a interação com os beneficiários e a comunidade, mas todas outras (9) tiveram uma relação de proximidade com os mesmos. Algumas chegaram mesmo a referir a importância das Juntas de freguesia e Câmaras Municipais no desenvolvimento e bom funcionamento das cooperativas de solidariedade social. Foi também referida a relevância que as empresas e negócios locais têm, nomeadamente, no que respeita aos donativos.

**Gráfico 3 - Ligação com Stakeholders e Comunidade**

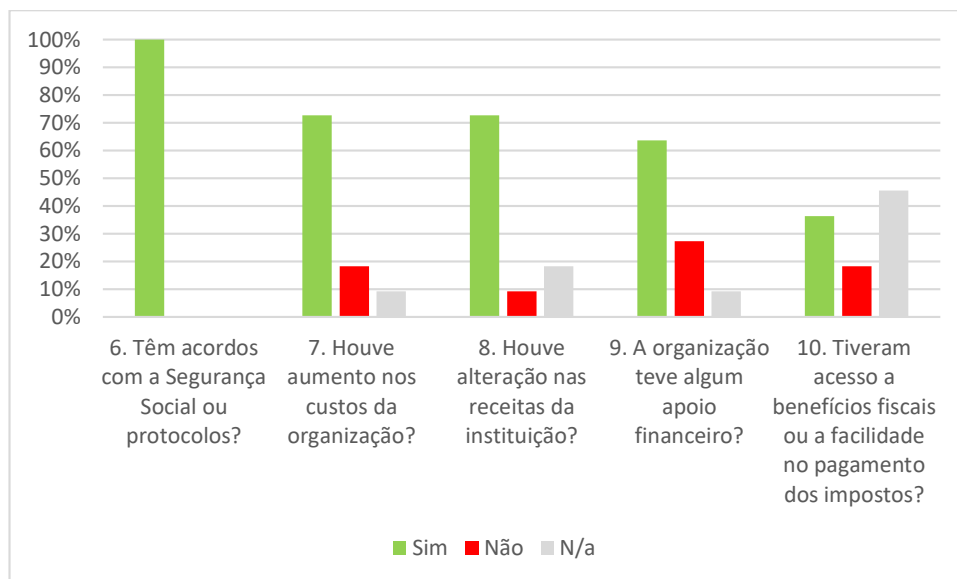


Elaboração própria

Todas as cooperativas entrevistadas sentiram diferenças nos seus recursos financeiros, embora todas tenham acordos ou protocolos com a Segurança Social (100%). Maior parte das entidades (72,73%) tiveram aumentos nos custos, apesar de em 2 entidades não se ter verificado esse facto, pois nos períodos de encerramento as cooperativas pouparam nos gastos, nomeadamente com as despesas de primeira necessidade (como água, eletricidade, alimentação, entre outros) e EPI. Quanto às receitas também houve alterações em 8 cooperativas entrevistadas, pois as entidades durante os confinamentos fizeram descontos nas mensalidades, visto que os rendimentos dos pais também diminuiriam, e algumas acabaram por mesmo por suspender o

pagamento das mensalidades. Mais de metade das cooperativas (63,64%) tiveram apoios financeiros, nomeadamente através do programa Adaptar Social +. Relativamente ao acesso a benefícios fiscais ou à facilidade no pagamento de impostos, muitas entidades não responderam a isso, mas as que responderam foi uma resposta positiva

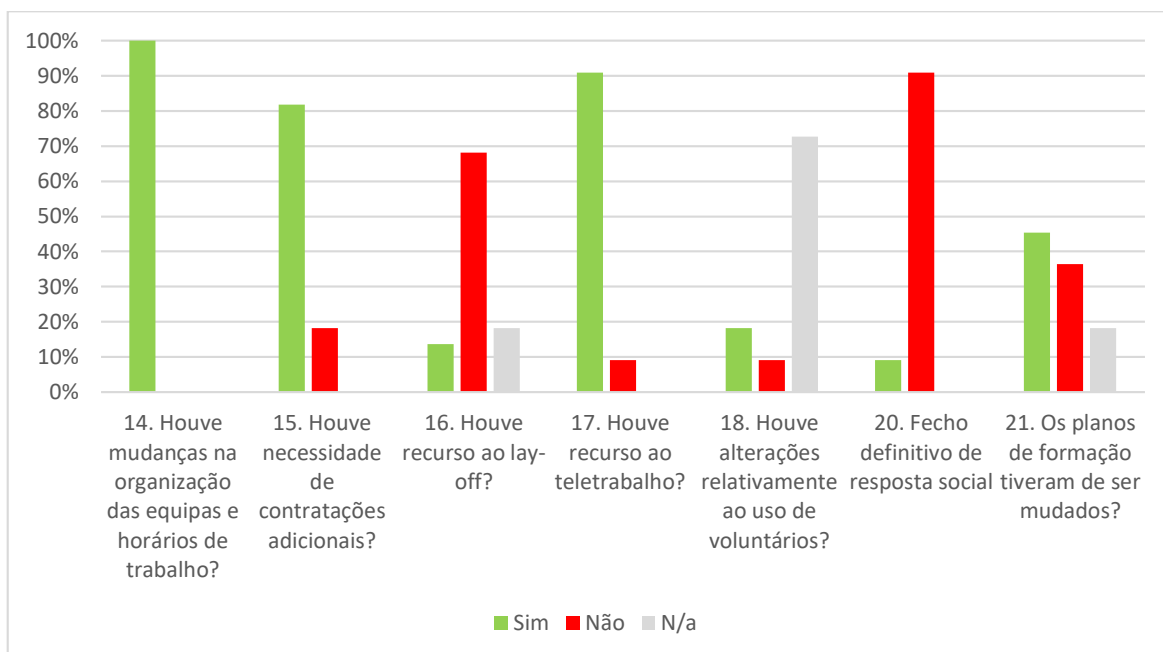
**Gráfico 4 - Recursos Financeiros**



Elaboração própria

A resposta à pergunta “Houve mudanças na organização das equipas e horários de trabalho?” foi afirmativa em todas as cooperativas. Em 81,82% das entidades, houve necessidade de contratações adicionais e para isso, contaram com a ajuda do programa MAREESS. Na maioria das organizações não tiveram de recorrer ao lay-off, mas na entrevista à Coop09 foi indicado que no primeiro confinamento (março de 2020) não tiveram essa necessidade, mas no segundo confinamento (janeiro de 2021) já aconteceu. O teletrabalho também se mostrou com bastante relevância, tendo quase todas as cooperativas a ele recorrido. Em poucas entrevistas foi abordado o tema do voluntariado, mas nas que foram, existiram alterações significativas, visto que as cooperativas tiveram de limitar muito mais a entrada a pessoas de fora da organização. Praticamente 90% das cooperativas de solidariedade social não teve de fechar definitivamente as respostas sociais, isso só aconteceu na Coop10. Os planos de formação em cerca de 45,45% das entrevistas foram também alterados por força da pandemia, mas em 36,36% dos casos, não houve necessidade de mudar.

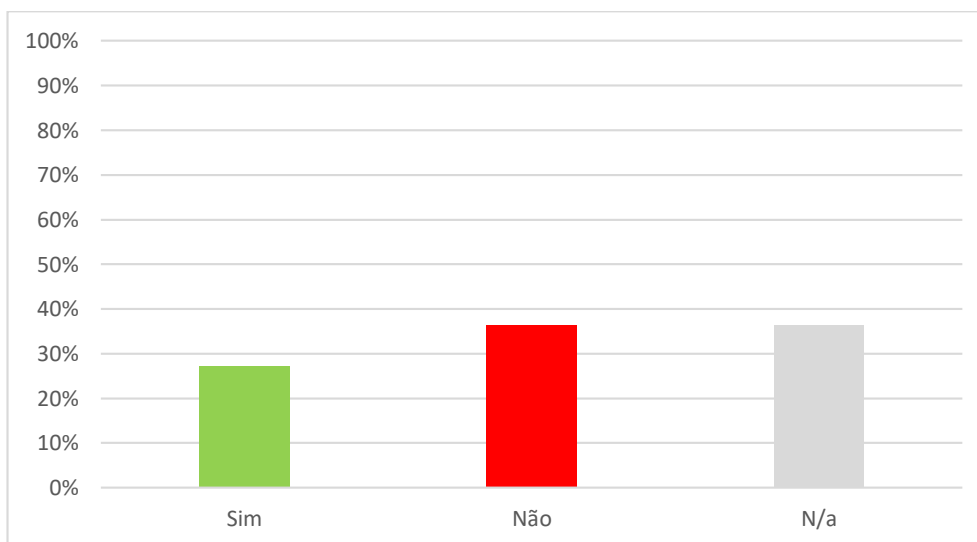
**Gráfico 5 - Recursos Humanos**



Elaboração própria

Uma das questões também abordada nas entrevistas foi relativa à legislação desenvolvida por causa da Covid-19. A maioria das respostas dadas foi que a legislação avulsa não ajudou as cooperativas (36,36%), muito pelo contrário, ainda atrapalhou mais na perceção e interpretação da mesma. Contudo, cerca de 27% considerou que a legislação foi essencial na organização das cooperativas, tendo sido realçado o apoio dado pela CONFECOOP e pela FENACERCI no entendimento da mesma.

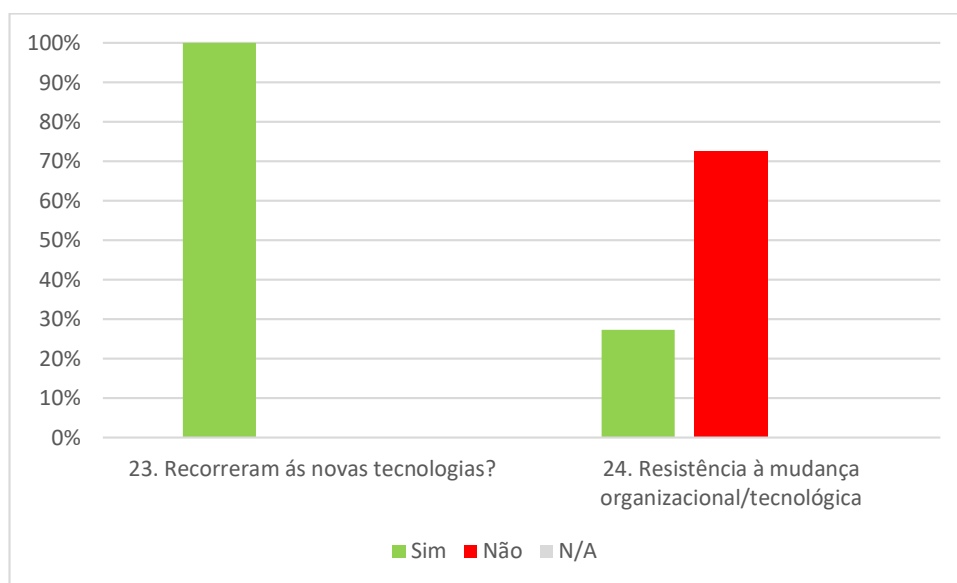
**Gráfico 6 - Legislação**



Elaboração própria

A resposta ao uso das novas tecnologias por parte das cooperativas de solidariedade social foi consensual, todas recorreram ao mundo digital para solucionar o distanciamento provocado pela Covid-19. Na maioria, as pessoas adaptaram-se bem a esta nova realidade, não tendo havido resistência à mudança organizacional e tecnológica.

**Gráfico 7 - Digitalização**



Elaboração própria

Por fim, é importante evidenciar que o valor cooperativo que os entrevistados consideraram mais importante e que mais foi promovido durante o contexto da pandemia, foi o da intercooperação. Realçaram a entreaajuda que houve entre as mais diversas entidades e destacaram o apoio que a CONFECOOP e a FENACERCI deram. Mesmo internamente, apesar do medo inicial do desconhecimento do que era a Covid-19, os colaboradores foram exemplares, mostrando-se maior parte disponíveis para o bom funcionamento das cooperativas.



O trabalho de projeto desenvolvido teve como propósito a análise das mudanças nas cooperativas de solidariedade social decorrentes da pandemia da Covid-19. Todas as cooperativas entrevistadas sentiram inúmeras alterações e tiveram de se readaptar e “renascer”, tendo em conta as exigências da pandemia.

As principais conclusões que se podem retirar deste projeto são:

- Ao nível das respostas sociais e oferta, as organizações viram-se obrigadas a reinventar os seus propósitos e as suas atividades, em prol das necessidades dos utentes;
- Relativamente à governação e transparência não existiram alterações de maior, a não ser a realização das assembleias gerais, que em algumas cooperativas tiveram de ser adiadas e noutras em vez de presenciais, passaram a ser digitais;
- Quanto à ligação aos stakeholders e à comunidade foi bastante importante na vida das organizações, como elemento fundamental para que as mesmas desenvolvam e consolidem estas relações de proximidade;
- As participações da Segurança Social e outros apoios financeiros obtidos tiveram um papel importantíssimo nestas instituições, ao nível dos recursos financeiros, uma vez que muitas cooperativas tiveram a necessidade de reduzir, ou até mesmo, de suprimir o pagamento das mensalidades dos utentes;
- Os recursos humanos também foram extremamente afetados com as alterações advindas da Covid-19, e, pese embora que a maior parte das cooperativas não tenha recorrido ao lay-off, muitas das entrevistadas necessitaram de recorrer a contratações adicionais, através do programa MAREESS, sem o qual não teria sido fácil ultrapassarem essas necessidades de reforço imposto;
- A questão da legislação não teve um resultado consensual, cujas opiniões se dividiram: algumas julgaram que a legislação desenvolvida ajudou de certa forma as organizações, e, outras consideraram que a quantidade excessiva de diplomas legislativos ainda as confundiu mais;
- A digitalização foi dos temas mais abordados nas entrevistas, pois todas as cooperativas recorreram às novas tecnologias no exercício das suas

funções. Embora, umas com maior resistência à mudança tecnológica, por parte das famílias e dos colaboradores, do que em outras.

Concluindo, as alterações provocadas por esta nova realidade foram sentidas por todas as cooperativas de solidariedade social, impactando em praticamente todas as dimensões da sua atividade, sendo digna de nota a capacidade extraordinária de adaptação demonstrada por parte das mesmas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Aliança Cooperativa Internacional. (2016). *Declaração sobre a Identidade Cooperativa* (pp. 3–4).
- Bernardino, S. (2020). *Métodos de Investigação*. 1–102.
- Bernardo, C. (2012). *UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA O Conceito de Emergência Social: Estudo de Caso - A Linha Nacional de Emergência Social ( LNES-144 ) – Do Laboratório ao Observatório Social* Carla Maria Chaves da Silva Bernardo *Dissertação para obtenção de grau de Mestre e. p. 45.*
- Burki, T. (2020). The origin of SARS-CoV-2. *The Lancet. Infectious Diseases*, 20(9), 1018–1019. [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(20\)30641-1](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(20)30641-1)
- Caeiro, J. M. C. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, 11(1), 61–72. <https://doi.org/10.1590/s1414-49802008000100006>. p. 64.
- Constituição da República Portuguesa, I Diário da República n . ° 86 / 1976 , Série I 1 (1976).
- Cooperatives Europe. (2020). *Survey Report: The COVID-19 crisis and its economic and social impact on cooperatives across Europe*.
- Decreto-Lei n° 7/98 de 15 de janeiro, Diário da República n° 12/1998 Série I A (1998).
- Decreto-Lei n . ° 172-A / 2014 - Diário da República n . ° 221 / 2014 , 1º Suplemento , Série I de 2014-11-14, 1 (2014).
- Decreto do Presidente da República n° 14-A/2020 de 18 de março, Diário da República n.º 55/2020, 3º Suplemento, Série I 13 (2020).
- Garrido, Á. (2017). *De onde vem a economia social*. 1–10.
- Instituto Nacional Estatística. (2019). *Conta Satélite da Economia Social Terceira Edição da CSES* (pp. 1–25). p. 17.
- Instituto Nacional Estatística. (2020). *Relatório da CASES - A realidade estatística das cooperativas de solidariedade social em Portugal* (pp. 0–22). p. 5.
- JN. (2021). *Cronologia dos principais acontecimentos de um ano de covid em Portugal*. <https://www.jn.pt/nacional/cronologia-dos-principais-acontecimentos-de-um-ano-de-covid-em-portugal-13400044.html>

- Johnson, M. (2020). Wuhan 2019 Novel Coronavirus - 2019-nCoV. *Materials and Methods*, 10(January), 1–5. <https://doi.org/10.13070/mm.en.10.2867>
- Lei n.º 119/2015 de 31 de agosto (CCoop), Diário da República n.º 169/2015 Série I (2015).
- Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, Diário da República, 1.ª série — N.º 88 (2013).
- Livingston, E., Bucher, K., & Rekito, A. (2020). Coronavirus Disease 2019 and Influenza 2019-2020. *JAMA - Journal of the American Medical Association*, 323(12), 1122. <https://doi.org/10.1001/jama.2020.2633>
- Meira, D. (2011). A Lei de Bases da Economia Social Portuguesa: algumas reflexões críticas. *Xiv Jornadas Ciriec*, 1–22.
- Meira, D. (2020). O fim mutualístico desinteressado ou altruísta das cooperativas de solidariedade social. *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 36, 221. <https://doi.org/10.7203/ciriec-jur.36.17386>
- Miranda, R. J. P. (2009). *Metodologia*. 1986, 33–73. p. 41.
- Namorado, R. (2006). *Os quadros jurídicos da Economia Social - uma introdução ao caso português*. 251, 27. <http://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/11113>
- Namorado, R. (2017). A Economia Social e a Constituição. *Economia Social Em Textos*, 3, 1–21. <http://www.uc.pt/feuc/ceces/>
- Nova SBE. (2020a). *Impacto da COVID-19 e do Estado de Emergência nas Organizações Sociais de Portugal - 2ª edição*. 1–9.
- Nova SBE. (2020b). *Impacto do COVID-19 e do Estado de Emergência nas Organizações Sociais de Portugal*. 148, 148–162. p. 3.
- OMS. (2020a). *Listings oh WHO's response to COVID-19*. <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline>
- OMS. (2020b). WHO-convened Global Study of the Origins of SARS-CoV-2 : Terms of References for the China Part. *WHO-Convened Global Study of the Origins of SARS-CoV-2 : Terms of References for the China, July*, 1–9. <https://www.who.int/publications/m/item/who-convened-global-study-of-the-origins-of-sars-cov-2>

Portaria nº 178/2020 de 28 de julho, Diário da República nº 145/2020 Série I (2020).

Portaria nº 82-C/2020 de 31 de março, Diário da República nº 64/2020 2º Supl Série I (2020).

Portaria nº 82/2020, Diário da República nº 62 B/2020 Série I (2020).

Prideaux, B., Thompson, M., & Pabel, A. (2020). Lessons from COVID-19 can prepare global tourism for the economic transformation needed to combat climate change.

*Tourism Geographies*, 22(3), 667–678.

<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762117>

*Programa do V Governo Constitucional*. (n.d.). 1–23. p. 7.

*Programa do XI Governo Constitucional*. (n.d.). 1–80. p. 58.



## Apêndice I – Ficheiro Excel com a legislação adotada no contexto da Covid-19

N.º	Tipo diploma	N.º diploma	Data	<a href="#">Link</a>	Sumário	Observações
1	Despacho	2875-A/2020	3/3/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/129843866/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/129843866/details/maximized</a>	Ordena aos empregadores públicos a elaboração de um plano de contingência alinhado com as orientações emanadas pela Direção-Geral da Saúde, no âmbito da prevenção e controlo de infeção por novo Coronavírus (Covid-19)	
2	Despacho	3103-A/2020	3/9/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130070747/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130070747/details/maximized</a>	Operacionaliza os procedimentos previstos no Despacho n.º 2875-A/2020, no âmbito do contágio pelo Covid-19	
3	Decreto-lei	10-A/2020	3/13/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/10-a/2020/p/cons/20210202/pt/html">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/10-a/2020/p/cons/20210202/pt/html</a>	Estabelece medidas excecionais e temporárias relativas à situação epidemiológica do novo Coronavírus – Covid-19	
4	Resolução do Conselho de Ministros	10-A/2020	3/13/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/10-A/2020/03/13/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/10-A/2020/03/13/p/dre</a>	Aprova um conjunto de medidas relativas à situação epidemiológica do novo Coronavírus – Covid-19	
5	Despacho	3298-A/2020	3/13/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/130243047/details/">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/130243047/details/</a>	Determina que se proceda à publicação do Diário da República no sábado dia 14 de março de 2020 e no domingo dia 15 de março de 2020	
6	Despacho	3298-B/2020	3/13/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130243048/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130243048/details/maximized</a>	Declaração de situação de alerta em todo o território nacional	
7	Portaria	71-A/2020	3/15/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/port/71-a/2020/p/cons/20200318/pt/html">https://data.dre.pt/eli/port/71-a/2020/p/cons/20200318/pt/html</a>	Define e regulamenta os termos e as condições de atribuição dos apoios imediatos de caráter extraordinário, temporário e transitório, destinados aos trabalhadores e empregadores afetados pelo surto do vírus Covid-19, tendo em vista a manutenção dos postos de trabalho e mitigar situações de crise empresarial	Revogada pelo Decreto-Lei n.º 10G/2020
8	Despacho	3301/2020	3/15/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130273592/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130273592/details/maximized</a>	Regras em matéria de articulação entre a assistência à família e a disponibilidade para a prestação de cuidados, como forma de garantir a continuidade da resposta do SNS	

9	Despacho	3301-D/2020	3/15/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130277342/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130277342/details/maximized</a>	Determina a adoção de medidas adicionais de natureza excepcional para fazer face à prevenção e contenção da pandemia Covid-19	
10	Despacho	3301-E/2020	3/15/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130277343/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130277343/details/maximized</a>	Delega nos dirigentes máximos, órgãos de direção ou órgãos de administração, dos órgãos, organismos, serviços e demais entidades, incluindo o setor público empresarial do Ministério da Saúde, a competência para autorizar a contratação de trabalhadores para a constituição de vínculos de emprego a termo, pelo período de quatro meses, tendo em vista o reforço de recursos humanos necessário à prevenção, contenção, mitigação e tratamento da pandemia Covid-19	Revogado pelo Despacho n.º 6067/2020
11	Decreto do Presidente da República	14-A/2020	3/18/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/decpresrep/14-A/2020/03/18/p/dre">https://data.dre.pt/eli/decpresrep/14-A/2020/03/18/p/dre</a>	Declara o estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública	
12	Resolução da Assembleia da República	15-A/2020	3/18/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolassrep/15-A/2020/03/18/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolassrep/15-A/2020/03/18/p/dre</a>	Autorização da declaração do estado de emergência	
13	Despacho	3427-B/2020	3/18/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130399847/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130399847/details/maximized</a>	Suspensão das atividades letivas e não letivas e formativas presenciais no âmbito da Covid-19	
14	Despacho	3485-C/2020	3/19/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130473084/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130473084/details/maximized</a>	Determina a suspensão de ações de formação ou atividades previstas nos projetos enquadrados nas medidas ativas de emprego e reabilitação profissional devido ao encerramento de instalações por perigo de contágio pelo Covid-19	
15	Lei	1-A/2020	3/19/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/lei/1-a/2020/p/cons/20210201/pt/html">https://data.dre.pt/eli/lei/1-a/2020/p/cons/20210201/pt/html</a>	Medidas excecionais e temporárias de resposta à situação epidemiológica provocada pelo coronavírus SARS-CoV-2 e da doença Covid-19	Retificada Declaração Retificação n.º 20/2020, de 15 de maio

16	Despacho	2-A/2020	3/20/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec/2-a/2020/p/cons/20200320/pt/html">https://data.dre.pt/eli/dec/2-a/2020/p/cons/20200320/pt/html</a>	Regulamenta a aplicação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República	Revogado pelo Decreto n.º 2-B/2020
17	Despacho	3544-B/2020	3/20/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/130527885/details">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/130527885/details</a>	Determina que se proceda à publicação do Diário da República no sábado dia 21 de março e no domingo dia 22 de março, caso se verifique necessário	
18	Despacho	3545/2020	3/21/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130531854/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130531854/details/maximized</a>	Determina a composição da Estrutura de Monitorização do Estado de Emergência	
19	Resolução do Conselho de Ministros	11-A/2020	3/23/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolconsm/11-A/2020/03/23/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolconsm/11-A/2020/03/23/p/dre</a>	Alarga o diferimento de prestações vincendas no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional ou no Portugal 2020 a todas as empresas, devido à situação epidemiológica do novo Coronavírus – Covid-19	
20	Despacho	3659-C/2020	3/24/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130659007/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;day=2020-03-24&amp;date=2020-03-01&amp;dreId=130659005">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130659007/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;day=2020-03-24&amp;date=2020-03-01&amp;dreId=130659005</a>	Determina os termos do funcionamento dos serviços presenciais da Segurança Social, da Autoridade para as Condições do Trabalho, da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, do Instituto do Emprego e da Formação Profissional, I. P., da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego e do Instituto Nacional para a Reabilitação, I. P	
21	Decreto-Lei	10-F/2020	3/26/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/10-f/2020/p/cons/20201215/pt/html">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/10-f/2020/p/cons/20201215/pt/html</a>	Estabelece um regime excecional e temporário de cumprimento de obrigações fiscais e contribuições sociais, no âmbito da pandemia da doença Covid-19	
22	Decreto-lei	10-G/2020	3/26/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/10-g/2020/p/cons/20200619/pt/html">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/10-g/2020/p/cons/20200619/pt/html</a>	Estabelece uma medida excecional e temporária de proteção dos postos de trabalho, no âmbito da pandemia Covid-19	
23	Decreto-lei	10-J/2020	3/26/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/131338970/view?w=2020-12-31">https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/131338970/view?w=2020-12-31</a>	Estabelece medidas excecionais de proteção dos créditos das famílias, empresas, instituições particulares de solidariedade social e demais entidades da ES, bem como um	

					regime especial de garantias pessoais do Estado, no âmbito da pandemia da doença Covid-19	
24	Decreto-lei	10-K/2020	3/26/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/10-k/2020/p/cons/20201127/pt/html">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/10-k/2020/p/cons/20201127/pt/html</a>	Estabelece um regime excecional e temporário de faltas justificadas motivadas por assistência à família, no âmbito da pandemia da doença Covid-19	Alterado pelo Decreto-Lei n.º 101-A/2020
25	Despacho	3863-A/2020	3/27/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/130835077/details">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/130835077/details</a>	Determina que se proceda à publicação do Diário da República no sábado dia 28 de março de 2020 e no domingo dia 29 de março de 2020, caso se verifique necessário	
26	Portaria	82-C/2020	3/31/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/136909463/view?p_p_state=maximized">https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/136909463/view?p_p_state=maximized</a>	Cria uma medida de apoio ao reforço de emergência de equipamentos sociais e de saúde, de natureza temporária e excecional, para assegurar a capacidade de resposta das instituições públicas e do setor solidário com atividade na área social e da saúde, durante a pandemia da doença Covid-19, e introduz um regime extraordinário de majoração das bolsas mensais do «Contrato emprego-inserção» (CEI) e do «Contrato emprego-inserção+» (CEI+) em projetos realizados nestas instituições	
27	Decreto do Presidente da República	17-A/2020	4/2/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/131068115/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/131068115/details/maximized</a>	Renova a declaração de estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública	
28	Resolução da Assembleia da República	22-A/2020	4/2/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/131068116/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/131068116/details/maximized</a>	Autorização da renovação do estado de emergência	

29	Decreto	2-B/2020	4/2/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec/2-B/2020/04/02/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec/2-B/2020/04/02/p/dre</a>	Regulamenta a prorrogação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República	Revogado pelo Decreto n.º 2-C/2020
30	Despacho	4146-B/2020	4/3/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/131122802/details/">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/131122802/details/</a>	Determina que se proceda à publicação do Diário da República no sábado dia 4 de abril de 2020 e no domingo dia 5 de abril de 2020, caso se verifique necessário	
31	Portaria	85-A/2020	4/3/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/131122780/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/131122780/details/maximized</a>	Define e regulamenta os termos e as condições de atribuição dos apoios de carácter extraordinário, temporário e transitório, destinados ao setor social e solidário, em razão da situação epidemiológica do novo coronavírus – Covid-19, tendo em vista apoiar as instituições particulares de solidariedade social, cooperativas de solidariedade social, organizações não-governamentais das pessoas com deficiência e equiparadas no funcionamento das respostas sociais	
32	Lei	4-A/2020	4/6/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/lei/4-A/2020/04/06/p/dre">https://data.dre.pt/eli/lei/4-A/2020/04/06/p/dre</a>	Procede à primeira alteração à Lei n.º 1-A/2020, de 19 de março, que aprova medidas excecionais e temporárias de resposta à situação epidemiológica provocada pelo coronavírus SARS-CoV-2 e da doença Covid-19, e à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 10-A/2020, de 13 de março, que estabelece medidas excecionais e temporárias relativas à situação epidemiológica do novo Coronavírus - Covid-19	
33	Lei	4-B/2020	4/6/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/lei/4-b/2020/p/cons/20210115/pt/html">https://data.dre.pt/eli/lei/4-b/2020/p/cons/20210115/pt/html</a>	Estabelece um regime excecional de cumprimento das medidas previstas nos Programas de Ajustamento Municipal e de endividamento das autarquias locais, no âmbito da pandemia da doença Covid-19, e procede à segunda alteração à Lei n.º 1-A/2020, de 19 de março	

34	Decreto-lei	12-A/2020	4/6/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/12-A/2020/04/06/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/12-A/2020/04/06/p/dre</a>	Estabelece medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença Covid-19
35	Despacho	4328-B/2020	4/8/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/131292970/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/131292970/details/maximized</a>	Determina a aplicação da tolerância de ponto concedida pelo Governo para os dias 9 e 13 de abril, tendo em conta a continuidade e a qualidade da prestação de cuidados de saúde à população
36	Despacho	4394-E/2020	4/9/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/131338891/details/">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/131338891/details/</a>	Determina que se proceda à publicação do Diário da República na sexta-feira dia 10 de abril de 2020, no sábado dia 11 de abril de 2020 e no domingo dia 12 de abril de 2020, caso se verifique necessário
37	Lei	N.º 5/2020	4/10/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/131338915/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/131338915/details/maximized</a>	Quarta alteração, por apreciação parlamentar, ao Decreto-Lei n.º 10-A/2020, de 13 de março, que estabelece medidas excecionais e temporárias relativas à situação epidemiológica do novo Coronavírus - Covid-19
38	Lei	N.º 6/2020	4/10/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/lei/6/2020/04/10/p/dre">https://data.dre.pt/eli/lei/6/2020/04/10/p/dre</a>	Regime excepcional para promover a capacidade de resposta das autarquias locais no âmbito da pandemia da doença Covid-19
39	Lei	N.º 7/2020	4/10/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/lei/7/2020/04/10/p/dre">https://data.dre.pt/eli/lei/7/2020/04/10/p/dre</a>	Estabelece regimes excecionais e temporários de resposta à epidemia SARS-CoV-2, e procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 10-I/2020, de 26 de março, e à quarta alteração à Lei n.º 27/2007, de 30 de julho
40	Lei	N.º 8/2020	4/10/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/lei/8/2020/04/10/p/dre">https://data.dre.pt/eli/lei/8/2020/04/10/p/dre</a>	Primeira alteração, por apreciação parlamentar, ao Decreto-Lei n.º 10-J/2020, de 26 de março, que estabelece medidas excecionais de proteção dos créditos das famílias, empresas, instituições particulares de solidariedade social e demais entidades da ES, bem como um regime especial de garantias pessoais do Estado, no âmbito da pandemia da doença Covid-19

41	Despacho	4460-A/2020	4/13/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/131348859/details/maximized?serie=II&amp;dreId=131348857">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/131348859/details/maximized?serie=II&amp;dreId=131348857</a>	Define as orientações no âmbito da eventualidade doença e no âmbito da frequência de ações de formação à distância, bem como os termos em que os trabalhadores da administração central podem exercer funções na administração local e em que os trabalhadores da administração central e da administração local podem exercer funções em instituições particulares de solidariedade social ou outras instituições de apoio às populações mais vulneráveis
42	Decreto-lei	14-F/2020	4/13/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/14-F/2020/04/13/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/14-F/2020/04/13/p/dre</a>	Estabelece medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença Covid-19
43	Portaria	94-A/2020	4/16/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/port/94-A/2020/04/16/p/dre">https://data.dre.pt/eli/port/94-A/2020/04/16/p/dre</a>	Regulamenta os procedimentos de atribuição dos apoios excecionais de apoio à família, dos apoios extraordinários à redução da atividade económica de trabalhador independente e à manutenção de contrato de trabalho em situação de crise empresarial, do diferimento das contribuições dos trabalhadores independentes e do reconhecimento do direito à prorrogação de prestações do sistema de segurança social
44	Decreto do Presidente da República	20-A/2020	4/17/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/decpresrep/20-A/2020/04/17/p/dre">https://data.dre.pt/eli/decpresrep/20-A/2020/04/17/p/dre</a>	Procede à segunda renovação da declaração de estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública
45	Resolução da Assembleia da República	23-A/2020	4/17/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolassrep/23-A/2020/04/17/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolassrep/23-A/2020/04/17/p/dre</a>	Autorização para a renovação do estado de emergência

46	Decreto	2-C/2020	4/17/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec/2-c/2020/p/cons/20200430/pt/html">https://data.dre.pt/eli/dec/2-c/2020/p/cons/20200430/pt/html</a>	Regulamenta a prorrogação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República	Retificado pela Declaração de Retificação n.º 18A/2020, de 30 de abril. Revogado pelo Decreto-lei n.º 20/2020, de 1 de maio.
47	Portaria	94-C/2020	4/17/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/port/94-C/2020/04/17/p/dre">https://data.dre.pt/eli/port/94-C/2020/04/17/p/dre</a>	Cria a Medida de Apoio ao Reforço de Emergência	
48	Despacho	4698-E/2020	4/17/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/131908504/details/">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/131908504/details/</a>	Determina que se proceda à publicação do Diário da República no sábado dia 18 de abril de 2020 e no domingo dia 19 de abril de 2020, caso se verifique necessário	
49	Decreto-lei	18/2020	4/23/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/18/2020/04/23/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/18/2020/04/23/p/dre</a>	Estabelece medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença Covid-19	
50	Despacho	4946-A/2020	4/23/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/132332497/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/132332497/details/maximized</a>	Procede ao alargamento do universo dos destinos admissíveis para os produtos retirados, de modo que, a par das organizações caritativas, possam também beneficiar da referida ação as instituições penitenciárias, as colónias de férias infantis, os hospitais e os lares de idosos	

51	Despacho	4959/2020	4/24/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/132431522/details">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/132431522/details</a>	Determina que o seguimento clínico dos doentes Covid-19 que habitem em estabelecimento residencial para pessoas idosas e cuja situação clínica não exija internamento hospitalar é acompanhado, diariamente, por profissionais de saúde do ACES da respetiva área de intervenção, em articulação com o hospital da área de referência	
52	Declaração de retificação	18/2020	4/30/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/declretif/18/2020/04/30/p/dre">https://data.dre.pt/eli/declretif/18/2020/04/30/p/dre</a>	Retifica a Lei n.º 7/2020, «Estabelece regimes excecionais e temporários de resposta à epidemia SARS-CoV-2, e procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 10-I/2020, de 26 de março, e à quarta alteração à Lei n.º 27/2007, de 30 de julho»	
53	Declaração de retificação	18-A/2020	4/30/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/declretif/18-A/2020/04/30/p/dre">https://data.dre.pt/eli/declretif/18-A/2020/04/30/p/dre</a>	Retifica o Decreto n.º 2-C/2020, de 17 de abril, da Presidência do Conselho de Ministros, que regulamenta a prorrogação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República, publicado no Diário da República, 1.ª série, 1.º suplemento, n.º 76, de 17 de abril de 2020	
54	Decreto	2-D/2020	4/30/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec/2-D/2020/04/30/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec/2-D/2020/04/30/p/dre</a>	Regulamenta o estado de emergência e o estado de calamidade para o período entre 1 e 3 de maio de 2020	
55	Resolução do Conselho de Ministros	33-A/2020	4/30/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/33-A/2020/04/30/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/33-A/2020/04/30/p/dre</a>	Declara a situação de calamidade, no âmbito da pandemia da doença Covid-19	Revogada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 38/2020
56	Resolução do Conselho de Ministros	33-C/2020	4/30/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/33-C/2020/04/30/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/33-C/2020/04/30/p/dre</a>	Estabelece uma estratégia de levantamento de medidas de confinamento no âmbito do combate à pandemia da doença Covid-19	
57	Despacho	5138-A/2020	4/30/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/132783865/details/">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/132783865/details/</a>	Determina que se proceda à publicação do Diário da República nos dias 01/05/2020, 02/05/2020 e 03/05/2020, caso se verifique necessário	

58	Decreto-Lei	20/2020	5/1/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/20/2020/05/01/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/20/2020/05/01/p/dre</a>	Altera as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença Covid-19
59	Declaração de retificação	18-C/2020	5/5/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/declretif/18-C/2020/05/05/p/dre">https://data.dre.pt/eli/declretif/18-C/2020/05/05/p/dre</a>	Retifica o Decreto-Lei n.º 20/2020, de 1 de maio, da Presidência do Conselho de Ministros, que altera as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença Covid-19, publicado no Diário da República, 1.ª série, n.º 85-A, de 1 de maio de 2020
60	Lei	N.º 20/2020	5/7/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/lei/12/2020/05/07/p/dre">https://data.dre.pt/eli/lei/12/2020/05/07/p/dre</a>	Promove e garante a capacidade de resposta das autarquias locais no âmbito da pandemia da doença Covid-19, procedendo à primeira alteração às Lei n.ºs 4-B/2020, de 6 de abril, e 6/2020, de 10 de abril
61	Decreto-Lei	20-C/2020	5/7/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/20-c/2020/p/cons/20200715/pt/html">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/20-c/2020/p/cons/20200715/pt/html</a>	Estabelece medidas excecionais de proteção social, no âmbito da pandemia da doença Covid-19
62	Despacho	5335-A/2020	5/7/2020	<a href="https://backoffice.dre.pt/web/guest/home/-/dre/133321088/details/maximized">https://backoffice.dre.pt/web/guest/home/-/dre/133321088/details/maximized</a>	Covid-19 - gel desinfetante - taxa reduzida de IVA
63	Despacho	5373-A/2020	5/8/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/133318888/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/133318888/details/maximized</a>	Determina a composição da Estrutura de monitorização da situação de calamidade
64	Despacho	5373-C/2020	5/8/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/133432225/details/">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/133432225/details/</a>	Determina que se proceda à publicação do Diário da República no sábado dia 9 de maio de 2020 e no domingo dia 10 de maio de 2020, caso se verifique necessário
65	Declaração de retificação	381-A/2020	5/8/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/133321849/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/133321849/details/maximized</a>	Retifica o Despacho n.º 5373-A/2020, da Presidência do Conselho de Ministros, Gabinete do Primeiro-Ministro, que determina a composição da Estrutura de monitorização da situação de calamidade, publicado no Diário da República, 2.ª série, 1.º suplemento, n.º 90, de 8 de maio de 2020
66	Lei	14/2020	5/9/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/lei/14/2020/05/09/p/dre">https://data.dre.pt/eli/lei/14/2020/05/09/p/dre</a>	3ª alteração à Lei n.º 1-A/2020, que aprova medidas de resposta à situação epidemiológica provocada pelo SARS-CoV-2 e da doença Covid-19

67	Despacho	5419-A/2020	5/11/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/133491315/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/133491315/details/maximized</a>	Prorrogação da vigência do Despacho n.º 3614-D/2020, mantendo-se as orientações nele contidas, com as necessárias adaptações decorrentes da situação de calamidade, no âmbito da pandemia da doença Covid-19, declarada na Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-A/2020, de 30 de abril, revogando-se o disposto no n.º 7 e seguintes	
68	Declaração de retificação	386-A/2020	5/12/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/133509567/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/133509567/details/maximized</a>	Retificação ao Despacho n.º 5335-A/2020, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 89, de 7 de maio de 2020	
69	Despacho	5436/2020	5/12/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/133480423/details">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/133480423/details</a>	Determina que o Despacho n.º 4097-B/2020, de 2 de abril, publicado no Diário da República, 2.ª série, 2.º suplemento, n.º 66, de 2 de abril de 2020, mantém-se em vigor enquanto perdurar a situação epidemiológica nacional provocada pela infeção por SARS-CoV-2, causadora da doença Covid-19	
70	Declaração de retificação	20/2020	5/15/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/declretif/20/2020/05/15/p/dre">https://data.dre.pt/eli/declretif/20/2020/05/15/p/dre</a>	Retifica a Lei n.º 1-A/2020, de 19 de março, «Medidas excecionais e temporárias de resposta à situação epidemiológica provocada pelo coronavírus SARS-CoV-2 e da doença Covid-19»	
71	Despacho	5545-A/2020	5/15/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/133837487/details">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/133837487/details</a>	Determina que se proceda à publicação do Diário da República no sábado dia 16 de maio de 2020 e no domingo dia 17 de maio de 2020, caso se verifique necessário	
72	Decreto-lei	22/2020	5/16/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/22/2020/05/16/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/22/2020/05/16/p/dre</a>	Altera as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença Covid-19	Alteração ao Decreto-Lei n.º 10A/2020, de 13 de março

73	Resolução do Conselho de Ministros	38/2020	5/17/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/38/2020/05/17/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/38/2020/05/17/p/dre</a>	Prorroga a declaração da situação de calamidade, no âmbito da pandemia da doença Covid-19	Revogada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 43B/2020
74	Despacho	5638-A/2020	5/20/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/134022027/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/134022027/details/maximized</a>	Aprova as listas das entidades que beneficiam da isenção de IVA na aquisição de bens necessários para o combate à Covid-19	
75	Lei	16/2020	5/29/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/lei/16/2020/05/29/p/dre">https://data.dre.pt/eli/lei/16/2020/05/29/p/dre</a>	Altera as medidas excecionais e temporárias de resposta à pandemia da doença Covid-19, procedendo à quarta alteração à Lei n.º 1-A/2020, de 19 de março, à primeira alteração à Lei n.º 9/2020, de 10 de abril, e à décima segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 10-A/2020, de 13 de março	
76	Decreto-lei	24-A/2020	5/29/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/24-A/2020/05/29/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/24-A/2020/05/29/p/dre</a>	Altera as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença Covid-19	
77	Resolução do Conselho de Ministros	40-A/2020	5/29/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/40-A/2020/05/29/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/40-A/2020/05/29/p/dre</a>	Prorroga a declaração da situação de calamidade, no âmbito da pandemia da doença Covid-19	
78	Despacho	5937-A/2020	5/29/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/134869367/details">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/134869367/details</a>	Determina que se proceda à publicação do Diário da República no sábado dia 30 de maio de 2020 e no domingo dia 31 de maio de 2020, caso se verifique necessário	
79	Despacho	6095/2020	6/5/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/135286297/details/">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/135286297/details/</a>	Mantém em vigor o Despacho n.º 4146-C/2020, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 67, 2.º suplemento, de 3 abril de 2020	
80	Despacho	6134-C/2020	6/5/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/135397577/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/135397577/details/maximized</a>	Determina que se proceda à publicação do Diário da República no sábado dia 6 de junho de 2020 e no domingo dia 7 de junho de 2020, caso se verifique necessário	

81	Resolução do Conselho de Ministros	41/2020	6/6/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/41/2020/06/06/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/41/2020/06/06/p/dre</a>	Aprova o Programa de Estabilização Económica e Social	
82	Resolução do Conselho de Ministros	43-B/2020	6/12/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/43-B/2020/06/12/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/43-B/2020/06/12/p/dre</a>	Prorroga a declaração da situação de calamidade, no âmbito da pandemia da doença Covid-19	
83	Decreto-lei	26/2020	6/16/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/26/2020/06/16/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/26/2020/06/16/p/dre</a>	Altera as medidas excecionais de proteção dos créditos das famílias, empresas, instituições particulares de solidariedade social e demais entidades da ES, bem como um regime especial de garantias pessoais do Estado	
84	Decreto-lei	28-B/2020	6/26/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/28-b/2020/p/cons/20210122/pt/html">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/28-b/2020/p/cons/20210122/pt/html</a>	Estabelece o regime contraordenacional, no âmbito da situação de calamidade, contingência e alerta	
85	Resolução do Conselho de Ministros	51-A/2020	6/26/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/51-A/2020/06/26/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/51-A/2020/06/26/p/dre</a>	Declara a situação de calamidade, contingência e alerta, no âmbito da pandemia da doença Covid-19	Revogada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 53A/2020
86	Portaria	162/2020	6/30/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/port/162/2020/06/30/p/dre">https://data.dre.pt/eli/port/162/2020/06/30/p/dre</a>	Procede à primeira alteração à Portaria n.º 82-C/2020, de 31 de março, que criou a medida de Apoio ao Reforço de Emergência de Equipamentos Sociais e de Saúde	
87	Despacho	6868-A/2020	7/2/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/137143584/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/137143584/details/maximized</a>	Determina a composição da estrutura de monitorização da situação de alerta, contingência e calamidade	
88	Portaria	171/2020	7/14/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/port/171/2020/07/14/p/dre">https://data.dre.pt/eli/port/171/2020/07/14/p/dre</a>	Aprova o regime excecional de incentivos à recuperação da atividade assistencial não realizada por força da situação epidemiológica provocada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2 e pela doença Covid-19, nos termos previstos no Programa de Estabilização Económica e Social	

89	Resolução do Conselho de Ministros	53-A/2020	7/14/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/53-a/2020/p/cons/20200715/pt/html">https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/53-a/2020/p/cons/20200715/pt/html</a>	Declara a situação de calamidade, contingência e alerta, no âmbito da pandemia da doença Covid-19	Retificada pela Declaração de Retificação n.º 25A/2020 e revogada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 55A/2020
90	Decreto-lei	37/2020	7/15/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/37/2020/p/cons/20200929/pt/html">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/37/2020/p/cons/20200929/pt/html</a>	Estabelece medidas de apoio social no âmbito do Programa de Estabilização Económica e Social	
91	Declaração de retificação	25-A/2020	7/15/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/declretif/25-A/2020/07/15/p/dre">https://data.dre.pt/eli/declretif/25-A/2020/07/15/p/dre</a>	Retifica a Resolução do Conselho de Ministros n.º 53-A/2020, de 14 de julho, que declara a situação de calamidade, contingência e alerta, no âmbito da pandemia da doença Covid-19, publicada no Diário da República, 1.ª série, n.º 135, 2.º suplemento, de 14 de julho de 2020	
92	Decreto-lei	37-A/2020	7/15/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/37-A/2020/07/15/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/37-A/2020/07/15/p/dre</a>	Altera o regime sancionatório aplicável ao incumprimento dos deveres estabelecidos por declaração da situação de alerta, contingência ou calamidade	Altera o Decreto-lei n.º 28B/2020, de 26 de junho
93	Decreto-lei	39-A/2020	7/16/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/39-A/2020/07/16/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/39-A/2020/07/16/p/dre</a>	Altera as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença Covid-19	

94	Despacho	7254-B/2020	7/16/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/138217598/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/138217598/details/maximized</a>	Declaração de situação de alerta para o período compreendido entre as 00:00 horas do dia 17 de julho e as 23:59 horas do dia 19 de julho de 2020, para todos os distritos de Portugal continental	
95	Portaria	178/2020	7/28/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/149070881/view?p_p_state=maximized">https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/149070881/view?p_p_state=maximized</a>	Estabelece um sistema de incentivos à adaptação da atividade das respostas sociais ao contexto da doença Covid-19, designado Programa Adaptar Social +	Alterada pela portaria n.º 269/2020
96	Resolução do Conselho de Ministros	55-A/2020	7/31/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolconmin/55-A/2020/07/31/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolconmin/55-A/2020/07/31/p/dre</a>	Declara a situação de contingência e alerta, no âmbito da pandemia da doença Covid-19	
97	Portaria	180/2020	8/3/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/port/180/2020/08/03/p/dre">https://data.dre.pt/eli/port/180/2020/08/03/p/dre</a>	Aprova o Regulamento das Linhas de Apoio ao Setor Cultural no âmbito do Programa de Estabilização Económica e Social	
98	Despacho	7619/2020	8/3/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/139347404/details/">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/139347404/details/</a>	Define as regras para o reforço da participação financeira do programa de apoio financeiro complementar à execução do Programa Operacional de Apoio às Pessoas mais Carenciadas (POAPMC) no que se refere à 2.ª fase, com o objetivo de fazer face ao aumento do número de destinatários do POAPMC, decorrente dos efeitos da situação epidemiológica provocada pelo coronavírus SARS-CoV-2	
99	Decreto-lei	51/2020	8/7/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/51/2020/08/07/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/51/2020/08/07/p/dre</a>	Altera as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença Covid-19	
100	Lei	31/2020	8/11/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/lei/31/2020/08/11/p/dre">https://data.dre.pt/eli/lei/31/2020/08/11/p/dre</a>	Primeira alteração, por apreciação parlamentar, ao Decreto-Lei n.º 20/2020, de 1 de maio, que altera as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença Covid-19	

101	Decreto-Lei	53/2020	8/11/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/53/2020/08/11/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/53/2020/08/11/p/dre</a>	Transpõe a Diretiva (UE) 2020/876, no sentido de diferir prazos para a apresentação e troca de informações no domínio da fiscalidade devido à pandemia da doença Covid-19
102	Despacho	7846/2020	8/11/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/140010958/details/">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/140010958/details/</a>	Determina a prorrogação do regime vertido no Despacho n.º 3485-C/2020, de 19 de março, alterado e complementado pelos Despachos n.os 4395/2020, 5638-C/2020 e 5897-B/2020, respetivamente de 10 de abril, 20 de maio e 28 de maio, relativo aos apoios para os formandos e os destinatários integrados nas medidas ativas de emprego, impedidos de frequentar as ações ou projetos
103	Lei	35/2020	8/13/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/lei/35/2020/08/13/p/dre">https://data.dre.pt/eli/lei/35/2020/08/13/p/dre</a>	Altera as regras sobre endividamento das autarquias locais para os anos de 2020 e 2021 e prorroga o prazo do regime excepcional de medidas aplicáveis às autarquias locais, no âmbito da pandemia da doença Covid-19, procedendo à segunda alteração às Leis n.os 4-B/2020, de 6 de abril, e 6/2020, de 10 de abril
104	Resolução do Conselho de Ministros	63-A/2020	8/14/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/63-A/2020/08/14/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/63-A/2020/08/14/p/dre</a>	Prorroga a declaração da situação de contingência e alerta, no âmbito da pandemia da doença Covid-19
105	Decreto-Lei	58-A/2020	8/14/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/58-A/2020/08/14/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/58-A/2020/08/14/p/dre</a>	Clarifica as medidas excecionais e temporárias no âmbito do Programa de Estabilização Económica e Social
106	Decreto-Lei	58-B/2020	8/14/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/58-B/2020/08/14/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/58-B/2020/08/14/p/dre</a>	Altera as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença Covid-19
107	Despacho	8029-A/2020	8/17/2020	<a href="https://backoffice.dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/140547297/details">https://backoffice.dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/140547297/details</a>	Concessão de uma garantia pessoal do Estado ao Fundo de Contragarantia Mútuo, no âmbito do apoio às empresas nacionais decorrentes da pandemia da doença Covid-19

108	Despacho	8072/2020	8/20/2020	<a href="https://backoffice.dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/140631245/details">https://backoffice.dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/140631245/details</a>	Autoriza a emissão de garantias pelas sociedades de garantia mútua a beneficiários ou outras pessoas jurídicas, singulares ou coletivas, que não reúnam a qualidade de acionista, para garantia das operações de crédito a conceder ao abrigo da «Linha de Crédito RAM Covid 19», renomeada para «Linha de Crédito APOIAR MADEIRA 2020»	
109	Despacho	8148/2020	8/21/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/140821042/details">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/140821042/details</a>	Define medidas excecionais e temporárias que salvaguardem a viabilidade das empresas e outras entidades empregadoras beneficiárias dos apoios financeiros públicos	
110	Portaria	207/2020	8/27/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/port/207/2020/08/27/p/dre">https://data.dre.pt/eli/port/207/2020/08/27/p/dre</a>	Regula a medida Incentivo ATIVAR.PT, que consiste na concessão, à entidade empregadora, de um apoio financeiro à celebração de contrato de trabalho com desempregado inscrito no Instituto do Emprego e da Formação Profissional, I. P.	
111	Resolução do Conselho de Ministros	68-A/2020	8/28/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/141469892/details/maximized?serie=I&amp;day=2020-08-28&amp;date=2020-08-01">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/141469892/details/maximized?serie=I&amp;day=2020-08-28&amp;date=2020-08-01</a>	Prorroga a declaração da situação de contingência e alerta, no âmbito da pandemia da doença Covid-19	
112	Despacho	8422/2020	9/2/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/141720593/details/maximized?serie=II&amp;parte_filtro=31&amp;drefid=141720575">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/141720593/details/maximized?serie=II&amp;parte_filtro=31&amp;drefid=141720575</a>	Altera o Despacho n.º 5638-A/2020, de 18 de maio, que aprova as listas das entidades que beneficiam da isenção do IVA na aquisição de bens necessários para o combate à Covid-19	
113	Decreto-lei	62-A/2020	9/3/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/141967954/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/141967954/details/maximized</a>	Altera as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença Covid-19	
114	Resolução do Conselho de Ministros	70-A/2020	9/11/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/70-A/2020/09/11/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/70-A/2020/09/11/p/dre</a>	Declara a situação de contingência, no âmbito da pandemia da doença Covid-19	Revogada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 88A/2020

115	Despacho	8844-B/2020	9/14/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/142735618/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;day=2020-09-14&amp;date=2020-09-01&amp;drefid=142735616">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/142735618/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;day=2020-09-14&amp;date=2020-09-01&amp;drefid=142735616</a>	Determina que a AT deverá disponibilizar oficiosamente aos contribuintes a faculdade de pagamento em prestações, sem necessidade de prestação de garantia nos termos do Decreto-Lei n.º 492/88, de 30 de dezembro, de dívidas de imposto sobre o rendimento das pessoas singulares (IRS) e de imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas (IRC) de valor igual ou inferior, respetivamente, a (euro) 5000 e (euro) 10 000, independentemente da apresentação do pedido	
116	Portaria	218/2020	9/16/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/port/218/2020/p/cons/20201112/pt/html">https://data.dre.pt/eli/port/218/2020/p/cons/20201112/pt/html</a>	Procede à segunda alteração da Portaria n.º 82-C/2020, de 31 de março, que criou a medida de Apoio ao Reforço de Emergência de Equipamentos Sociais e de Saúde e um regime extraordinário de majoração das bolsas mensais dos «Contrato emprego-inserção» (CEI) e «Contrato emprego inserção+» (CEI+)	
117	Despacho	9121/2020	9/25/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/143719183/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;drefid=143719181">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/143719183/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;drefid=143719181</a>	Determina a composição da estrutura de monitorização da situação de contingência	
118	Resolução do Conselho de Ministros	81-2020	9/29/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/81/2020/09/29/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/81/2020/09/29/p/dre</a>	Prorroga a declaração da situação de contingência, no âmbito da pandemia da doença Covid-19	Revogada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 88A/2020
119	Decreto-lei	78-A/2020	9/29/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/78-A/2020/09/29/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/78-A/2020/09/29/p/dre</a>	Altera as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença Covid-19	
120	Decreto-lei	79-A/2020	10/1/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/79-a/2020/p/cons/20201230/pt/html">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/79-a/2020/p/cons/20201230/pt/html</a>	Estabelece um regime excecional e transitório de reorganização do trabalho e de minimização de riscos de transmissão da infeção da doença Covid-19 no âmbito das relações laborais	

121	Resolução da Assembleia da República	77/2020	10/6/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolassrep/77/2020/10/06/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolassrep/77/2020/10/06/p/dre</a>	Apreciação da aplicação do estado de emergência, declarado pelo Decreto do Presidente da República n.º 17-A/2020, de 2 de abril	
122	Resolução da Assembleia da República	78/2020	10/7/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/144730225/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/144730225/details/maximized</a>	Apreciação da aplicação do estado de emergência, declarado pelo Decreto do Presidente da República n.º 20-A/2020, de 17 de abril	
123	Resolução do Conselho de Ministros	88-A/2020	10/14/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/88-a/2020/p/cons/20201027/pt/html">https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/88-a/2020/p/cons/20201027/pt/html</a>	Declara a situação de calamidade, no âmbito da pandemia da doença Covid-19	Revogada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 92A/2020
124	Decreto-lei	87-A/2020	10/15/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/87-A/2020/10/15/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/87-A/2020/10/15/p/dre</a>	Altera as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença Covid-19	
125	Portaria	250-B/2020	10/23/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/port/250-B/2020/10/23/p/dre">https://data.dre.pt/eli/port/250-B/2020/10/23/p/dre</a>	Portaria que regulamenta as condições e os procedimentos de atribuição do apoio extraordinário de proteção social para trabalhadores em situação de desproteção económica e social e que não tenham acesso a qualquer instrumento ou mecanismo de proteção social	
126	Despacho	10276-F/2020	10/23/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/146435478/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;day=2020-10-23&amp;date=2020-10-01&amp;dreId=146435476">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/146435478/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;day=2020-10-23&amp;date=2020-10-01&amp;dreId=146435476</a>	Determina que se proceda à publicação do Diário da República no sábado dia 24 de outubro de 2020 e no domingo dia 25 de outubro de 2020	
127	Resolução do Conselho de Ministros	89-A/2020	10/26/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/89-a/2020/p/cons/20201102/pt/html">https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/89-a/2020/p/cons/20201102/pt/html</a>	Determina a limitação de circulação entre diferentes concelhos do território continental no período entre as 00h00 de 30 de outubro e as 06h00 de dia 3 de novembro de 2020	Revogada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 92A/2020

128	Decreto	7-A/2020	10/26/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec/7-A/2020/10/26/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec/7-A/2020/10/26/p/dre</a>	Declara o luto nacional no dia 2 de novembro de 2020 e presta homenagem a todos os falecidos, em especial às vítimas da pandemia da doença Covid-19	
129	Despacho	10277/2020	10/26/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/146241059/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;day=2020-10-26&amp;date=2020-10-01&amp;dreId=146241056">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/146241059/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;day=2020-10-26&amp;date=2020-10-01&amp;dreId=146241056</a>	Cria a comissão de coordenação de preparação de uma proposta de Estratégia Nacional de Combate à Pobreza, no âmbito do Pilar Europeu dos Direitos Sociais	
130	Lei	62-A/2020	10/27/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/152810566/view?w=2020-12-31">https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/152810566/view?w=2020-12-31</a>	Imposição transitória da obrigatoriedade do uso de máscara em espaços públicos	
131	Declaração de retificação	40-B/2020	10/27/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/declretif/40-B/2020/10/27/p/dre">https://data.dre.pt/eli/declretif/40-B/2020/10/27/p/dre</a>	Retifica a Resolução do Conselho de Ministros n.º 89-A/2020, de 26 de outubro, que determina a limitação de circulação entre diferentes concelhos do território continental no período entre as 00h00 de 30 de outubro e as 06h00 de dia 3 de novembro de 2020	
132	Despacho	10520/2020	10/29/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/146892153/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;day=2020-10-29&amp;date=2020-10-01&amp;dreId=146892151">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/146892153/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;day=2020-10-29&amp;date=2020-10-01&amp;dreId=146892151</a>	Determina a composição da estrutura de monitorização da situação de calamidade e respetivas incumbências	
133	Despacho	10713/2020	10/31/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/147251002/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/147251002/details/maximized</a>	Determina que se proceda à publicação do Diário da República no sábado dia 31 de outubro de 2020 e no domingo dia 1 de novembro de 2020, caso se verifique necessário	
134	Resolução do Conselho de Ministros	92-A/2020	11/2/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/92-a/2020/p/cons/20201112/pt/html">https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/92-a/2020/p/cons/20201112/pt/html</a>	Declara a situação de calamidade, no âmbito da pandemia da doença Covid-19	Alterada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 96B/2020
135	Decreto-lei	94-A/2020	11/3/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/94-A/2020/11/03/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/94-A/2020/11/03/p/dre</a>	Altera as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença Covid-19	

136	Declaração de retificação	43/2020	11/5/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/declretif/43/2020/11/05/p/dre">https://data.dre.pt/eli/declretif/43/2020/11/05/p/dre</a>	Retifica a Portaria n.º 250-B/2020, de 23 de outubro, que regulamenta as condições e os procedimentos de atribuição do apoio extraordinário de proteção social para trabalhadores em situação de desproteção económica e social e que não tenham acesso a qualquer instrumento ou mecanismo de proteção social
137	Decreto do Presidente da República	51-U/2020	11/6/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/decpresrep/51-U/2020/11/06/p/dre">https://data.dre.pt/eli/decpresrep/51-U/2020/11/06/p/dre</a>	Declara o estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública
138	Resolução da Assembleia da República	83-A/2020	11/6/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolassrep/83-A/2020/11/06/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolassrep/83-A/2020/11/06/p/dre</a>	Autorização da declaração do estado de emergência
139	Despacho	10942-A/2020	11/6/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/147814594/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/147814594/details/maximized</a>	Cria estruturas de apoio de retaguarda (EAR), em todos os distritos do território continental, para acolher pessoas infetadas com SARS-CoV-2 e utentes de estruturas residenciais para pessoas idosas (ERPI), infetados com SARS-CoV-2, que careçam de apoio específico, sem necessidade de internamento hospitalar
140	Decreto	N.º 8/2020	11/8/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec/8/2020/11/08/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec/8/2020/11/08/p/dre</a>	Regulamenta a aplicação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República
141	Despacho	10943/2020	11/8/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/147933306/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/147933306/details/maximized</a>	Determina que se proceda à publicação do Diário da República no sábado dia 7 de novembro de 2020 e no domingo dia 8 de novembro de 2020, caso se verifique necessário
142	Declaração de retificação	46/2020	11/12/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/declretif/46/2020/11/12/p/dre">https://data.dre.pt/eli/declretif/46/2020/11/12/p/dre</a>	Retifica a Portaria n.º 218/2020, de 16 de setembro, que regula a medida Apoio ao Reforço de Emergência de Equipamentos Sociais e de Saúde

143	Resolução do Conselho de Ministros	96-B/2020	11/12/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/148444017/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/148444017/details/maximized</a>	Prorroga a declaração da situação de calamidade, no âmbito da pandemia da doença Covid-19	Altera a Resolução do Conselho de Ministros n.º 92A/2020
144	Decreto-lei	98/2020	11/18/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/98/2020/11/18/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/98/2020/11/18/p/dre</a>	Procede à alteração excecional e temporária das regras de sequencialidade dos apoios à manutenção dos postos de trabalho	
145	Despacho	11334/2020	11/18/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/148747539/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/148747539/details/maximized</a>	Determina a aplicação do Despacho n.º 10992/2020, de 3 de novembro, e publicado a 10 de novembro, à composição da Estrutura de monitorização do estado de emergência no território continental	
146	Despacho	11418/2020	11/18/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/148963929/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;day=2020-11-18&amp;date=2020-11-01&amp;dreId=148963927">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/148963929/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;day=2020-11-18&amp;date=2020-11-01&amp;dreId=148963927</a>	Determina a operacionalização do reforço da capacidade de rastreio das autoridades e serviços de saúde pública para realização de inquéritos epidemiológicos, para rastreio de contactos de doentes com Covid-19 e seguimento de pessoas em vigilância ativa	
147	Portaria	269/2020	11/19/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/port/269/2020/p/cons/20210107/pt/html">https://data.dre.pt/eli/port/269/2020/p/cons/20210107/pt/html</a>	Procede à primeira alteração à Portaria n.º 178/2020, de 28 de julho, que estabelece um sistema de incentivos à adaptação da atividade das respostas sociais ao contexto da doença Covid-19, designado Programa Adaptar Social +	
148	Resolução do Conselho de Ministros	101/2020	11/20/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/149104781/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/149104781/details/maximized</a>	Aprova um conjunto de medidas destinadas às empresas no âmbito da pandemia da doença Covid-19	
149	Decreto do Presidente da República	59-A/2020	11/20/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/149106929/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/149106929/details/maximized</a>	Renova a declaração do estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública	

150	Resolução da Assembleia da República	87-A/2020	11/20/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/149106930/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/149106930/details/maximized</a>	Autorização da renovação do estado de emergência	
151	Decreto	N.º 9/2020	11/21/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec/9/2020/p/cons/20201124/pt/html">https://data.dre.pt/eli/dec/9/2020/p/cons/20201124/pt/html</a>	Regulamenta a aplicação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República	Retificado pela Declaração de Retificação n.º 47/2020, de 22 de novembro
152	Despacho	11533/2020	11/21/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/149103946/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;dreId=149103944">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/149103946/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;dreId=149103944</a>	Determina que se proceda à publicação do Diário da República no sábado dia 21 de novembro de 2020 e no domingo dia 22 de novembro de 2020, caso se verifique necessário	
153	Decreto-Lei	99/2020	11/22/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/149220108/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/149220108/details/maximized</a>	Altera as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença Covid-19	
154	Declaração de retificação	47/2020	11/22/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/149220109/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/149220109/details/maximized</a>	Retifica o Decreto n.º 9/2020, de 21 de novembro, da Presidência do Conselho de Ministros, que regulamenta a aplicação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República	
155	Declaração de retificação	47-B/2020	11/24/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/declretif/47-B/2020/11/24/p/dre">https://data.dre.pt/eli/declretif/47-B/2020/11/24/p/dre</a>	Segunda retificação ao Decreto n.º 9/2020, de 21 de novembro, da Presidência do Conselho de Ministros, que regulamenta a aplicação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República	

156	Despacho	11739/2020	11/26/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/149737893/details/3/">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/149737893/details/3/</a>	Determina que a aplicação da tolerância de ponto concedida pelo Governo, para os dias 30 de novembro e 7 de dezembro de 2020, não pode comprometer a resposta à prestação de cuidados e assistência no âmbito da Covid-19, bem como a relativa a situações agudas e/ou urgentes e emergentes ou a prestação de cuidados que exijam continuidade e, ainda, a atividade assistencial já programada
157	Decreto do Presidente da República	61-A/2020	12/4/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/decpresrep/61-A/2020/12/04/p/dre">https://data.dre.pt/eli/decpresrep/61-A/2020/12/04/p/dre</a>	Renova a declaração do estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública
158	Resolução da Assembleia da República	89-A/2020	12/4/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolassrep/89-A/2020/12/04/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolassrep/89-A/2020/12/04/p/dre</a>	Autorização da renovação do estado de emergência
159	Decreto	N.º 11/2020	12/6/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec/11/2020/p/cons/20201221/pt/html">https://data.dre.pt/eli/dec/11/2020/p/cons/20201221/pt/html</a>	Regulamenta a aplicação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República
160	Despacho	12159/2020	12/15/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/151193278/details/">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/151193278/details/</a>	Define o prazo para a apresentação das candidaturas ao reforço da comparticipação financeira do programa de apoio financeiro complementar à execução do Programa Operacional de Apoio às Pessoas mais Carenciadas (POAPMC) no que se refere à 2.ª fase, com o objetivo de fazer face ao aumento do número de destinatários do POAPMC, decorrente dos efeitos da situação epidemiológica provocada pelo coronavírus SARS-CoV-2
161	Decreto-lei	103-A/2020	12/15/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/103-A/2020/12/15/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/103-A/2020/12/15/p/dre</a>	Altera o regime excecional e temporário de cumprimento de obrigações fiscais, no âmbito da pandemia da doença Covid-19
162	Despacho	12204/2020	12/16/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/151294210/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;dredId=151294207">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/151294210/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;dredId=151294207</a>	Prorrogação das incumbências atribuídas aos membros da Estrutura de Monitorização do Estado de Emergência

163	Decreto do Presidente da República	66-A/2020	12/17/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/decpresrep/66-A/2020/12/17/p/dre">https://data.dre.pt/eli/decpresrep/66-A/2020/12/17/p/dre</a>	Renova a declaração do estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública
164	Resolução da Assembleia da República	90-A/2020	12/17/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/resolassrep/90-A/2020/12/17/p/dre">https://data.dre.pt/eli/resolassrep/90-A/2020/12/17/p/dre</a>	Autorização da renovação do estado de emergência
165	Despacho	12343/2020	12/20/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/151662962/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/151662962/details/maximized</a>	Determina que se proceda à publicação do Diário da República no domingo dia 20 de dezembro de 2020, caso se verifique necessário
166	Decreto-lei	11-A/2020	12/21/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec/11-A/2020/12/21/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec/11-A/2020/12/21/p/dre</a>	Regulamenta a prorrogação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República
167	Decreto-lei	105/2020	12/23/2020	<a href="https://data.dre.pt/eli/dec-lei/105/2020/12/23/p/dre">https://data.dre.pt/eli/dec-lei/105/2020/12/23/p/dre</a>	Institui o Sistema Público de Apoio à Conciliação no Sobre-Endividamento
168	Despacho	12524/2020	12/23/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/152015614/details/5/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;dreId=151864026">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/152015614/details/5/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;dreId=151864026</a>	Estende a algumas situações a aplicação do Despacho n.º 8148/2020, de 21 de agosto, que define medidas excecionais e temporárias que salvaguardem a viabilidade das empresas e outras entidades empregadoras beneficiárias dos apoios financeiros públicos
169	Portaria	302/2020	12/24/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/152197940/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/152197940/details/maximized</a>	Procede à terceira alteração da Portaria n.º 82-C/2020, de 31 de março, que criou a medida de Apoio ao Reforço de Emergência de Equipamentos Sociais e de Saúde, um regime extraordinário de majoração das bolsas mensais do «Contrato emprego-inserção» (CEI) e do «Contrato emprego-inserção+» (CEI+), bem como um incentivo de emergência à substituição de trabalhadores ausentes ou temporariamente impedidos de trabalhar nos equipamentos sociais de saúde

170	Despacho	12622/2020	12/29/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/152355115/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;dreId=152355111">https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/152355115/details/maximized?serie=II&amp;parte_filter=31&amp;dreId=152355111</a>	Regulamenta o pedido de reembolso do pagamento especial por conta do imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas, nos termos do artigo 3.º da Lei n.º 29/2020, de 31 de julho, e altera a regulamentação da suspensão temporária do pagamento por conta do imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas, nos termos do artigo 2.º do mesmo diploma
171	Resolução do Conselho de Ministros	114/2020	12/30/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/152512121/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/152512121/details/maximized</a>	Aprova um conjunto de novas medidas destinadas às empresas e ao emprego no âmbito da pandemia da doença Covid-19
172	Portaria	307/2020	12/30/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/152512126/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/152512126/details/maximized</a>	Aprova um regime excepcional e temporário de pagamento dos cuidados de saúde e de apoio social prestados nas unidades de internamento da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados, decorrente dos ajustamentos organizacionais motivados pela pandemia de Covid-19
173	Decreto-lei	106-A/2020	12/30/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/152639821/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/152639821/details/maximized</a>	Altera as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença Covid-19
174	Decreto-lei	107/2020	12/31/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/152639802/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/152639802/details/maximized</a>	Altera as medidas excecionais de proteção dos créditos das famílias, empresas, instituições particulares de solidariedade social e demais entidades da ES, no âmbito da pandemia da doença Covid-19
175	Lei	75-D/2020	12/31/2020	<a href="https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/152637736/details/maximized">https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/152637736/details/maximized</a>	Renovação da imposição transitória da obrigatoriedade do uso de máscara em espaços públicos, prorrogando a vigência da Lei n.º 62-A/2020, de 27 de outubro

## **Apêndice II – Guião das entrevistas**

- **Contextualização da entrevista**
  1. Breve apresentação do Projeto COOPVID;
  2. Contexto/âmbito da entrevista;
  3. Importância da participação do entrevistado;
  4. Pedido de autorização para gravação da entrevista.
  
- **Caracterização da organização**
  1. Localização;
  2. Dimensão (por exemplo: número de beneficiários, número de colaboradores, etc.);
  3. Idade da organização;
  4. Área social em que opera.
  
- **Conhecer o entrevistado**
  1. Principais funções na organização;
  2. Tempo de exercício na função;
  3. Formação académica;
  4. Percorso profissional dentro e fora da organização.

### **Procura de respostas sociais e oferta por parte da organização:**

- Alterações nos programas oferecidos pela organização: Houve alterações na oferta disponibilizada: por exemplo, redução ou ampliação das respostas oferecidas e porquê? Houve alterações no modelo de intervenção usado? Houve cancelamento de algum tipo de programas oferecidos? Porquê?
- Alterações na procura: Houve alterações na procura dos programas oferecidos pela organização (aumento/redução)? A que se deveu essa alteração?
- Necessidades sociais: quais as principais necessidades sociais que se alteraram (agudizaram) desde o início da pandemia?
- Público-alvo: consideram que o público-alvo com que a organização/cooperativa lida se alterou desde o início da pandemia? Em caso afirmativo, porquê?

- Alterações estratégicas (investimentos): houve algum plano de investimentos que a organização pretendia fazer antes da pandemia que foi adiado ou cancelado?

### **Governança e transparência**

- Quantas pessoas estão responsáveis pela gestão da organização?
- Como caracterizam as suas práticas de governança, antes e durante a Covid-19?
- Alterações ao funcionamento da organização: quais as principais alterações internas/no funcionamento da organização que foram implementadas como consequência da pandemia?
- A transparência e divulgação de resultados são importantes para a organização?
- Quais são os instrumentos utilizados para assegurar uma gestão transparente da organização? E relativamente aos apoios dispensados pelos seus financiadores?
- O que mudou em termos de prestação de contas/transparência com as organizações?
- De que forma as cooperativas de solidariedade social alteraram o seu modelo de resposta?
- Quais os principais desafios e as principais dificuldades sentidos ao nível da gestão de recursos (humanos, materiais e financeiros)?
- De que forma a organização procurou atenuar ou superar as dificuldades sentidas?
- Processos participativos: Durante a pandemia, a tomada de decisão ocorreu de uma forma mais centralizada ou participativa?

### **Recursos Financeiros**

- Alterações de custo: Houve mudança nos custos (estrutura) de custos da organização (e.g. aumentaram, diminuiram)? Porquê?
- Quais são as fontes de financiamento, antes e durante a Covid-19?
- Quais são as dificuldades na obtenção desses apoios, antes e durante a Covid-19?
- Fontes de receitas: Houve mudanças de rendimento utilizadas pela organização? Quais as principais rubricas de rendimento afetadas e porquê?
- Que medidas adotaram para contornar essas dificuldades?

- Como foi suportada/compensada a redução nas fontes de receitas da organização?
- A organização tinha “reservas operacionais” antes do início da pandemia? Em caso afirmativo, qual o papel que essas reservas tiveram no funcionamento da organização?
- Houve alguma fonte de receitas que tenha aumentado?
- O que aconteceu relativamente à capacidade de mobilização de donativos financeiros? E em espécie?
- A organização teve acesso a algum programa de apoio financeiro por parte do Estado?
- Intervenção Legislativa - Acesso a benefícios fiscais e/ou facilidade no pagamento de impostos?

### **Recursos Humanos**

- Quais as principais alterações que a pandemia trouxe em termos de gestão das pessoas/recursos humanos? (disponibilidade, assiduidade, horário, teletrabalho, lay-off, empenho e colaboração com os colegas, polivalência e mobilidade, conciliação de vida profissional, pessoal e familiar, voluntários, etc.)
- Houve alterações ao nível da organização das equipas de trabalho e horários?
- Houve necessidade de contratações adicionais? Houve recurso ao lay-off?
- Os programas de formação aumentaram ou ficaram congelados?
- Como foi motivar e reter colaboradores em tempos de pandemia?
- Houve recurso ao teletrabalho? Em caso afirmativo, em que áreas? Quais os principais benefícios e desafios sentidos?
- Houve alterações relativamente ao uso de voluntários na organização?

### **Ligação com stakeholders e comunidade**

- Quais são os principais stakeholders da organização? Verificou-se alguma alteração com a pandemia?
- De que modo a interação com os stakeholders, comunidade e poderes públicos foi usada na resolução dos desafios encontrados?
- O que mudou na ligação com os beneficiários da organização em tempos de pandemia? E com a comunidade em geral, o que mudou? Quais as principais limitações sentidas?

- A necessidade acrescida de recursos requer uma maior cooperação entre os setores a diferentes níveis. De que forma durante a pandemia da Covid-19, esta intercooperação foi reforçada ou como deverá ser reforçada no futuro?

### **Inovação**

- Durante a pandemia acha que a organização se tornou mais ou menos inovadora? Se sim, quais as soluções inovadoras que foram desenvolvidas durante a pandemia?

### **Digitalização**

- Quais os principais processos tecnológicos/digitais que se alteraram com a pandemia?
  1. Pensar nas iniciativas necessárias para a mudança:
    1. Literacia em tecnologia digital;
    2. Desafios da transformação digital;
    3. Identificação das competências para a transformação digital.
  2. Entender as alterações no campo de intervenção:
    1. Mudanças no comportamento dos utentes;
    2. Mudanças no comportamento dos cooperadores.
  3. Criar estratégias para a sobrevivência:
    1. Comprometimento dos Órgãos de gestão e colaboradores;
    2. Redesenho das propostas de valor.
  4. Estudar fatores contextuais para a transformação digital:
    1. Resistência à mudança organizacional;
    2. Promotores internos ou externos da mudança.

### **Perguntas**

1. Que mudanças tecnológicas foram efetuadas na Cooperativa para fazer frente às mudanças impostas pela pandemia? (a que nível foram essas mudanças? Para apoiar que práticas de trabalho - p. ex: teletrabalho, novo canal digital de relação com parceiro, etc ?) (1)

2. Que obstáculos organizacionais encontraram na implementação destas mudanças?  
(1) (4)
3. Que alterações organizacionais tiveram de implementar por causa da introdução de tecnologias nas práticas de trabalho? (1)
4. Os colaboradores estavam capacitados para as mudanças tecnológicas impostas?  
(1)
5. Antes da crise Covid, utilizavam as redes sociais para comunicação/promoção? Passaram a ter/utilizar? Se já tinham, houve alterações na gestão desses meios e na regularidade de atualização com a pandemia? (1) (2) (3)
6. Criaram novos produtos/serviços para tentar equilibrar as perdas provocadas pela crise pandémica? Que implicações tecnológicas e organizacionais aconteceram para implementar essa alteração? (3)
7. De que forma os Órgãos de gestão e colaboradores se comprometeram na implementação das mudanças tecnológicas necessárias já referidas? (3) (4)
8. Houve alterações na forma como se passaram a relacionar com os utentes? (ex: videochamadas) (2)

**Outras questões:**

- Desde o início da pandemia, qual foi a fase mais difícil para o desenvolvimento da atividade da organização?
- Quais os principais receios sentidos?
- E para o futuro? Quais as principais expectativas e receios?
- Quais as principais mudanças que a pandemia irá deixar no funcionamento da organização e na sua estratégia?
- Quais as principais ilações/aprendizagens que a organização retira para o futuro com a ocorrência da pandemia?
- De que forma é que estas instituições podem desempenhar um papel de transformação no período de recuperação da Covid-19, contribuindo para um desenvolvimento mais sustentável e inclusivo?
- No pós-crise e aquando da tomada de medidas públicas de estímulo à economia, e de forma a promover uma visão transformadora da sociedade, quais os principais valores que considera que deveriam ser promovidos?

## **Balço**

Das estratégias que adotaram o que correu bem e menos bem?

Verificar: (entrevistador)

- Recursos Humanos
- Legislação
- Gestão
- Acesso a benefícios fiscais e/ou facilidade no pagamento de impostos
- Tecnologia
- Ambiente: Sustentabilidade, Transição Energia verde.

### **Apêndice III – Entrevista à diretora técnica da Coop01 (Região Centro, 22 de março de 2021)**

P (Pergunta): Bom dia, gostaríamos que fizesse uma breve apresentação da cooperativa.

R (Resposta): Num universo total de crianças, de 260 crianças com 43 trabalhadores. A nossa instituição foi criada numa primeira fase para dar resposta porque estamos sediados nas Caldas da Rainha e há 45 anos atrás a resposta principalmente dos pais se encontrarem de sítios para deixar as crianças não havia. E então foi um conjunto de pais que se juntou e que começou primeiro por trabalhar nuns pavilhões que existiam na Bordallo Pinheiro para dar apoio a estas crianças destes pais e depois daí para cá a instituição tem vindo a crescer. A nossa grande particularidade é que o nosso modelo pedagógico é um movimento da escola moderna em que não utilizamos os manuais, partimos das experiências e dos interesses das crianças para desenvolver projetos e aí sim, irmos de encontro principalmente no pré-escolar e no primeiro ciclo às orientações e aos objetivos pedagógicos emanadas pelo Ministério da Educação.

P: Pois, muito bem. Já têm de facto um historial e uma evolução que é digna de nota.

R: Sim.

P: Entretanto gostaríamos de conhecer um bocadinho melhor, portanto quais são as suas funções na instituição?

R: Eu sou a diretora técnica da instituição.

P: Sim e há quanto tempo é que está nessas funções?

R: Vai fazer 3 anos.

P: Sim e sempre exerceu essas funções ou esteve já na cooperativa com outras?

R: Não, eu trabalhei durante muitos anos em Coimbra (eu sou de Coimbra) e antes de vir para aqui eu estava a trabalhar na Liga Portuguesa Contra o Cancro no departamento de educação e formação. E antes da Liga portuguesa tinha estado no Ensino Superior na Faculdade de Psicologia a dar aulas à licenciatura e mestrado de Ciências da Educação.

P: Muito bem, então passando propriamente à nossa entrevista, as apresentações estão feitas. Nós gostávamos de saber em termos das respostas sociais e da oferta que têm neste momento de pandemia o que é que aconteceu. Portanto houve alguma alteração às

respostas que tiveram que adequar a uma nova procura ou se se manteve tudo como estava, quais foram as principais alterações que surgiram a nível de oferta e de procura neste âmbito.

R: Quando fomos para casa, a primeira vez, ninguém estava a contar e então houve aí uma semana que tivemos de mudar tudo na instituição: a forma da comunicação, de interação com os pais. Os pais antes da pandemia entravam dentro da instituição a qualquer hora, com a pandemia deixaram de poder fazer isso e a forma que nós encontramos para eles se sentirem incluídos e estando dentro, nós aderimos à Microsoft, ao Teams e começamos a fazer quer ao nível do primeiro ciclo as aulas através do Zoom e do Microsoft Teams quer ao nível da creche e do pré-escolar, sessões regulares com as crianças quando estavam em casa. O regresso à instituição e a abertura da instituição após a primeira fase, os pais ao não poderem entrar o que nós fizemos foi ir partilhando momentos, gravando vídeos e publicando no Teams para os pais terem acesso, haver momentos e procuramos ver quais eram os horários em que os pais podiam estar online diretamente e fazer pequeninas sessões para os pais verem o ambiente e a escola. Em termos de funcionamento foi assim mesmo até em termos de atendimento, deixamos de fazer atendimento presencial exceccionalmente é o que fazemos. Em termos de procura, nós continuamos a manter a procura, continuamos com listas de espera grandes. Sentimos já foi uma quebra bastante acentuada nos rendimentos dos pais. E acredito que esta quebra acentuada se vá verificar agora depois da entrega do IR de 2020.

P: Claro. Têm acordo com a Segurança Social ou protocolos?

R: Sim, temos protocolos com a creche, pré-escolar e CATL.

P: Portanto isso vai também fazer-vos diminuir os vossos rendimentos, os vossos recursos financeiros porque a comparticipação que é feita pelas famílias é com base nos rendimentos, não é?

R: É e agora saiu a nova Portaria com a gratuidade da creche que acaba por ser a Segurança Social a pagar, mas as mensalidades, o valor da mensalidade vai reduzir. Já este ano letivo sentimos quebra e acreditamos que o próximo ano letivo, a quebra ainda seja maior. Por exemplo ao nível do CATL nós abrimos a externos nas interrupções letivas e a procura de externos pelo CATL tem vindo a diminuir.

P: Pois, isso vai refletir-se em toda a gestão de recursos financeiros.

R: Sim, em termos de recursos humanos tivemos um aumento porque dadas todas as orientações da DGS e do Ministério da Educação, que nos obriga a trabalhar por bolhas e a não misturar grupos, obrigou-nos a um acréscimo de recursos humanos. Não está a ser muito fácil conciliar isto, ou seja, temos quebra de financiamento e ao mesmo tempo as despesas estão a aumentar.

P: Esse equilíbrio anteriormente era mais estável, mas já era negativo?

R: Não, nós tínhamos um saldo positivo de há 3 anos para trás cerca de seis, sete mil euros que era muito bom.

P: E agora não cobre as dificuldades que vão advir com estas alterações, não é? Portanto, vão ter de se reinventar do ponto de vista financeiro?

R: Sim, nós tínhamos algumas atividades abertas à comunidade como o nosso arraial no final do ano letivo que era uma festa em que as crianças faziam bolos e em que vendíamos aí coisas que eram uma fonte de rendimento, o ano passado não se fez e este ano não se vai fazer outra vez.

P: Portanto é tudo a contribuir para uma fase mais negativa.

R: Sim e depois há os aumentos dos gastos, como os EPI, os desinfetantes.

P: Sim claro, portanto tudo o que é gasto tem vindo a aumentar e gastos novos que não existiam têm passado a ocorrer, não é de facto fácil. E em termos de gestão quantas pessoas é que estão na direção da instituição?

R: A direção é constituída por 5 elementos que são voluntários.

P: Sim e houve assim alguma alteração, no fundo também no modo como se comunicaram durante esta pandemia? Na sua organização, se houve alguma alteração?

R: Sim, eles sendo voluntários já não estavam presentes na instituição fisicamente, com a pandemia têm-se reunido por Teams. As reuniões de colaboradores que nós consideramos que é muito importante acabam por perder o sentido, temos colaboradores que não aderem às novas tecnologias e às vezes a comunicação direção diretamente com todos os colaboradores não é fácil. Não porque não se esforcem, mas porque isto das tecnologias para muitos deles ainda há alguma resistência

P: Claro, houve resistência e por parte da direção, também alguma resistência?

R: Não, a direção nesse aspeto é bastante dinâmica.

P: Pois, muito bem e em termos de divulgação? Já me disse que em termos de comunicação tiveram de fazer alterações mais a nível da comunicação com os beneficiários, com os cooperantes. Mas assim em termos de prestações de contas, da transparência houve alguma alteração de maior?

R: Não, aí não. Da nossa parte manteve-se. Notamos por exemplo, agora as assembleias foram adiadas para junho.

P: Era isso que lhe ia perguntar.

R: Mas sentimos no ano passado, que também foram adiadas. Costumam a ser em março, o ano passado foi em junho e este ano vai outra vez pela mesma. A participação dos cooperantes presenciais nas assembleias é reduzida. Só para terem a noção, o ano passado tiveram 2 cooperantes para aprovar as contas.

P: Sim, isso no ano passado já contexto de pandemia e anteriormente a participação era maior?

R: Era considerada sim.

P: E não pensam vir a fazer as assembleias por meios digitais, por exemplo?

R: Não, para já não.

P: Só presenciais. Eu vi uma informação da CONFECOOP sobre isso, que parece que vão abrir a possibilidade de fazer assembleias digitais. Houve alguém em teletrabalho durante a pandemia?

R: Sim, maioria ficou em teletrabalho.

P: Tiveram de recorrer ao lay-off?

R: Não, a direção decidiu que não. Iria fazer um esforço, no primeiro estado quando estivemos em casa os colaboradores, mais os auxiliares porque os educadores e os professores como tinham Teams iriam dinamizando e marcando algumas reuniões com os pais. Os auxiliares vieram para a instituição, nós suspendemos os serviços de limpeza externos e então eles asseguraram toda a limpeza geral que depois acabamos por não fazer em agosto. Fizemos algumas pequenas manutenções, de pinturas, de arranjos. Nesta que foi mais curta, fomos fazendo algumas manutenções, mas como fomos uma escola de

referência em que estivemos a receber as crianças de creche e pré-escolar dos profissionais essenciais, acabamos por canalizar mais os auxiliares para ficar com essas crianças, embora tivéssemos sempre um educador presente, quanto mais não fosse para deixar tarefas para os auxiliares dinamizarem com as crianças.

P: Sim, portanto é difícil gerir horários de trabalho, compatibilização da disponibilidade das várias pessoas.

R: Sim mas o que nós estamos a ter mais dificuldades é quando colaboradores faltam por diversos motivos. Para conseguir cobrir todos os horários e não furar bolhas, muitas das vezes implica que nós tenhamos de fazer horas a mais.

P: Claro, admito que não seja fácil. E as pessoas estão predispostas a serem multidisciplinares?

R: Nesta fase já não, estão muito saturados.

P: Começam a ficar cansados não é?

R: Sim.

P: Pois acredito que não seja de facto nada fácil. E em relação ao uso de voluntários na instituição, é habitual ou não é habitual?

R: Com a pandemia não, não aceitamos voluntários, mas também não surgiram sou sincera. Antes da pandemia sim, principalmente nas férias grandes, jovens que estavam a terminar o décimo segundo ano e queriam experimentar para verem o que é que gostavam e o que não gostavam. A partir do secundário, às vezes era uma forma de estarem ocupados e normalmente uma boa parte eram voluntários que cá já andaram.

P: Sim, mas agora já não há essa disponibilidade?

R: Não.

P: Também seria difícil introduzir na instituição pessoas externas, não é?

R: Sim, nós neste momento estamos com um problema que é não aceitamos estagiários, quer das Escolas Superiores de Educação, quer das universidades, quer até dos centros de formação. E neste momento a formação presencial está datada até 19 de abril correndo tudo bem e tenho sentido muita pressão principalmente das empresas de formação que têm cá estagiários para nós os aceitarmos antes desse prazo. Aquilo que eu tento explicar

é que não podemos porque há diplomas legais que regem, por isso se nós tivermos uma inspeção do ACT somos nós que apanhamos com as contas.

P: Claro, e em relação à legislação em geral, acha que acabou por haver uma vantagem nos diplomas que foram surgindo e foram tantos, mas houve alguma ajuda no controlo das questões que se levantaram com a pandemia ou não?

R: Não, eu vou dar-lhe um exemplo. Isto com a abertura da escola aos profissionais essenciais saíram dois diplomas. O primeiro diploma que saiu era mais restritivo. A segunda portaria que veio abrir, todos cabiam, qualquer pessoa podia porque depois havia lá uma alínea, no início tinham de ser os dois progenitores trabalhadores essenciais. Na segunda portaria já bastava que um progenitor fosse essencial e que ele provasse que era ele o cuidador.

P: Pois, legislação mais avulsa e menos concreta não ajudou tanto. E em termos fiscais o que é que sentiram? Houve alguns benefícios que tenham sido concedidos, que tenham ajudado de alguma maneira neste período crítico ou não? Por exemplo, prorrogação de impostos, de pagamento de impostos? Algum benefício especial?

R: Isso da prorrogação de impostos foi um benefício, mas que é assim, não temos até àquele dia, mas vamos ter de pagar na mesma. Quanto mais adiar, pior é. Pode facilitar-nos aqui a gestão ao nível da contabilidade e de que como tivemos muitos isolamentos profiláticos, gerir e ter mais uma margem de manobra, mas tiveram que ser pagos.

P: Claro, um bocadinho mais difícil. E na interação com a comunidade, já me falou que tiveram esse cuidado de estar sempre em contacto com os pais e usando as novas tecnologias. Para além disso houve mais alguma coisa que tenha mudado na relação com a comunidade em geral ou não?

R: Sim, a admissão de novos utentes. O facto de os pais não poderem vir visitar as instalações, conhecer o espaço, criou alguma insegurança nestes pais que não conheciam a instituição e alguma resistência. No início até alguma desconfiança. Tive pais que só entregavam a criança à educadora da sala e às vezes era difícil, por exemplo de manhã em que a educadora de sala entra às nove e a auxiliar entra às dez explicar aos pais que a educadora está sozinha com crianças, não pode deixar o grupo de crianças sozinho para vir buscar o seu. Eu tive pais que andavam a espreitar às janelas.

P: Realmente, é insegurança mesmo. E não tiveram outros meios de poderem contornar por exemplo por videochamada?

R: Nós fazemos isso, lá está quando perguntamos aos pais a disponibilidade se tinham às vezes para pequenas reuniões presenciais, principalmente dos dois berçários foi onde houve mais angústia por parte dos pais.

P: Claro, também será natural. São mais pequenos, a insegurança é maior. Já vi que fizeram uma grande adaptação em termos tecnológicos, já me disse que houve alguma resistência por parte dos colaboradores e neste momento está mais ultrapassado? Acha que no futuro vão continuar com estas alterações?

R: Vamos, a plataforma é para ficar. É para generalizar, utilizar o Teams mesmo até por exemplo no contacto com os colaboradores e temos vindo a fazer isso gradualmente, ou seja, deixar de fazer por exemplo as comunicações internas, as convocatórias para reuniões em suporte de papel e afixar na sala de pessoal que era a nossa prática e utilizar o Teams como via de comunicação até internamente.

P: Muito bem e no fundo o ambiente também agradece, portanto também é a transição verde que acaba por vir ao de cima. E os colaboradores neste momento já estão mais capacitados para conseguirem gerir a sua vida com esses instrumentos.

R: Sim, aqueles que eram mais resistentes tiveram formação nas novas tecnologias e no nosso plano de formação está contemplado várias sessões ao nível das TIC. Isto só para terem uma ideia, cerca de 50% dos nossos colaboradores têm entre 45 a 60 anos.

P: Pois, já são idades mais elevadas. E já que me fala nos planos de formação, era um assunto que também tinha pretensão de lhe perguntar, eles foram mantidos ou tiveram de alterar o plano de formação?

R: Sim, tiveram que ser alterados. Deixaram de ser presencial para ser e-learning nesta fase. Aliás quando fomos para pandemia, todas as formações que tínhamos presenciais foram readaptadas quer na carga horária como no formato para conseguirmos cumprir. Isto porque somos uma entidade certificada pela norma ISO 9001 de 2015 e temos requisitos que temos de cumprir e um dos requisitos é a formação dos colaboradores e tivemos de fazer uma adaptação.

P: Pois, mas podiam ter suspenso e não terem arranjado uma alternativa para o conseguirem prosseguir com a formação como estava prevista.

R: Sim conseguimos, por acaso tivemos sorte. Tivemos que mudar alguns temas de ações de formações que estavam e mesmo agora aproveitamos esta paragem para a parceira que temos aqui com o GABINAE, eles fazerem formação a partir de casa, principalmente os auxiliares e os colaboradores que estão afetos ao cargo. São aquelas funções que são mais difíceis de conseguir tirar quando estamos em horário de funcionamento normal, tirar de sala para fazer formação em horário laboral e aproveitamos para lhes dar horas de formação nas temáticas que eles estavam a precisar para compensar de alguma forma.

P: Muito bem e em termos de futuro como é que antevê o que pode acontecer em termos genéricos na instituição? Muitas alterações já se deram, irão continuar?

R: Irão continuar e não serão só na nossa instituição, mas serão em termos globais que vamos passar por uma grande crise.

P: Pois claro, não vislumbram que possa haver fontes de financiamento especiais que possam ajudar do ponto de vista financeiro?

R: Para já não. Pode ser que surjam, mas não.

P: Portanto será de facto o fator mais difícil de ultrapassar é esta questão financeira?

R: Sim. E nós temos uma boa percentagem dos nossos clientes, são pessoas com posses. Mesmo estas pessoas de posses, tiveram que ir para lay-off.

P: Pois e os rendimentos baixaram abruptamente.

R: Sim.

P: Muito bem, portanto isso também vai ter implicações na vossa estratégia, no vosso comportamento futuro e nos objetivos?

R: Sim, nós já sentimos o ano passado que a prática da nossa instituição é as crianças fazerem o percurso creche, pré-escolar e primeiro ciclo. O ano passado já verificamos muitas saídas ao nível do pré-escolar irem fazer o último ano pré-escolar no público. E este ano ainda não iniciamos o processo de renovação de inscrições, mas também estamos a contar que possam haver saídas.

P: Pois, portanto, vão ter que adaptar a vossa oferta de maneira a impedirem que hajam tantas saídas, isto se for possível. Pois não são de facto períodos fáceis.

R: Não, porque todas as outras despesas, eu já tenho olhado aonde é que eu posso cortar as despesas e já não há mais por onde.

P: Pois, eu penso que no fundo já fizemos um retrato pormenorizado dos aspetos que nos importavam conhecer. Muitos parabéns pela vossa organização, porque de facto estiveram muito atentos e muito ativos em relação à forma como reagiram a toda a evolução que a Covid veio trazer. O projeto vai continuar, provavelmente numa fase seguinte haverá envio de inquéritos mais pormenorizados para dar seguimento ao estudo, mas vamos mantendo contacto e vamos estando a par da situação isto no sentido também de depois podermos contribuir para melhorar algumas das vossas dificuldades que no fundo vão ficando manifestadas e veremos como se conseguirá ajudar a ultrapassar. Obrigada pela sua participação.

R: Obrigada e nós iremos continuar a participar.

## **Apêndice IV – Entrevista à diretora de serviços e diretora técnica do CAO da Coop02 (Região Norte, 23 de março de 2021)**

P: Boa tarde, pedia-lhe desde já que nos apresentasse a vossa instituição para conhecermos um bocadinho melhor em termos de localização, de dimensão, idade da organização e a área social em que opera.

R: Então a Coop02 foi legalmente constituída em 2011, no entanto só tivemos a nossa primeira valência em 2016 que é o nosso centro de atividades ocupacionais que abriu a 15 de setembro de 2016. Temos acordo com a Segurança Social para 30 utentes, temos na nossa resposta 30 utentes de várias condições e de várias idades e dessas coisas todas.

P: Sim e a área de intervenção é ocupacional, não é?

R: A área de intervenção da instituição é em toda a área das pessoas com deficiência e da inclusão, não só de pessoas com deficiência não temos ainda, mas nos estatutos está previsto trabalhar na inclusão social ao nível de outras áreas. Ou seja, ao nível da violência doméstica ou outras coisas que estejam associadas. No entanto, até hoje só temos uma única resposta que é o centro de atividades ocupacionais para pessoas com deficiência.

P: Pois muito bem. Pedia-lhe também que nos fizesse uma breve apresentação de si para que possamos conhecê-la um pouco melhor.

R: Claro que sim. Então o meu nome é Sandra Batista e eu neste momento estou com dois cargos que é de diretora de serviços e diretora técnica do CAO, portanto diretora de serviços da instituição e diretora técnica do centro de atividades ocupacionais. A minha licenciatura base é de Ciência Política, entretanto tenho pós-graduação em Gestão de Centros e Serviços Sociais, uma especialização em Gestão de IPSS, uma outra especialização em Economia Social e estou a frequentar um MBA em Gestão de Empresas. Como vocês devem calcular a parte da direção técnica propriamente dita e de direção de serviços é um cargo que exige muito mais capacidades e competências de direção de recursos humanos e de direção de recursos materiais e de equipas do que propriamente uma questão técnica.

P: Muito bem e já nos dá uma perspetiva bastante alargada daquilo que faz no seu dia-a-dia e das exigências que o cargo realmente lhe trazem. Portanto eu começava por lhe perguntar se a vossa resposta, a vossa oferta de serviços se foi alterada em função da

pandemia. Portanto se a procura se alterou de algum modo e se fez com que a vossa oferta tivesse que ser adequada ou adaptada.

R: Portanto a nossa procura manteve-se, a oferta foi-se alterando no sentido em que, eu não sei se vocês têm noção de como é que funciona um CAO legalmente.

P: Vagamente.

R: Legalmente um centro de atividades ocupacionais tem de cumprir uma série de requisitos legais em termos de dimensão de salas e de número de salas.

P: Sim.

R: Em termos legais, num centro de atividades ocupacionais são exigidas poucas salas de atividades. Nós temos a sorte de ainda estarmos em instalações temporárias, digamos assim e então temos mais algumas salas daquilo que a lei exige ao contrário da maioria dos CAO que são construídos de acordo com a lei e que depois limitam um bocadinho o número de salas. Como nós temos mais salas do que a lei nos exige, conseguimos fazer um redimensionamento dos utentes em salas, ou seja, nós conseguimos dividir os utentes que supostamente pela intervenção do CAO deveriam estar divididos em grupos por competências e por expectativas e necessidades. Teve de haver um novo dimensionamento, ou seja, eles tiveram que estar divididos em grupos por partilha de autocarros, ou seja, aqueles que vêm no mesmo autocarro foram colocados no mesmo grupo que é para durante o dia só esse grupo é que tinha contacto entre eles. Tivemos que abrir salas que não tínhamos aberto em funcionamento e tivemos que reestruturar por exemplo a nossa sala de snoezelen que é a estimulação multissensorial. Teve que ser readaptada à nossa intervenção e teve que ser uma intervenção da parte da manhã e uma outra da parte da tarde. Além disso, quando aqui na nossa zona que é Montalegre, começou a haver muitos casos, houve aqui uma altura que a coisa ficou um bocadinho mais grave, fizemos um novo dimensionamento. Dividimos o CAO, ou seja, em vez de virem os 30 utentes todos os dias, dividimos e vieram só 15 utentes durante 2 semanas e depois os outros trocavam e neste momento estamos encerrados.

P: Pois, estão encerrados totalmente?

R: Sim.

P: Mantêm algum relacionamento com os utentes, de qualquer modo?

R: Sim, nós estamos encerrados na nossa função presencial, ou seja, eles não podem estar aqui nem os funcionários. Mas nós continuamos a manter contacto telefónico com eles, todos os dias e aqueles que são capazes de fazerem atividades em casa vamos enviando atividades para eles fazerem em casa. Porque é que nos limita muito? Limita-nos muito por toda a condicionante do sítio onde nós estamos que é Montalegre, que é o interior do interior, do isolado do mais isolado e como devem calcular 90% das famílias não sabe utilizar as novas tecnologias. Portanto fica limitado o nosso contacto a um telefonema, a uma chamadinha para ver se está tudo bem ou se não está, se é necessária alguma coisa ou não e apenas com 5 ou 6 é que conseguimos fazer videochamadas e algum tipo de intervenção de outra forma.

P: Claro e com os funcionários, os colaboradores também mantêm alguma proximidade usando alguma tecnologia?

R: Sim os colaboradores, nós estamos a tentar trabalhar em rede. Primeiro, já no ano passado fizemos assim quando ficamos em confinamento tratamos de arranjar uma formação. No ano passado fizemos uma de 50 horas, este ano fizemos uma de 25. Portanto houve uma altura que estávamos todos a fazer formação online. Depois aproveitamos no ano passado para reestruturar todo o nosso serviço e reformular os documentos, a forma de intervenção, os grupos, tudo. Portanto os colaboradores estão todos a partir de casa a reformular as atividades e a forma como se gerem os indicadores que medem, tudo isso. E são feitas reuniões regulares.

P: Portanto adaptaram o desafio para uma oportunidade, não é? Acabaram por fazer formação que de outra forma talvez não tivessem oportunidade de fazer.

R: Mesmo, iríamos fazer porque nós fazemos sempre formação, o que nós não iríamos poder fazer é aquilo que eu estava a referir há bocadinho que é aquilo de reformulação do serviço e a melhoria dos documentos, a melhoria dos processos, a medição dos processos, as avaliações. Isso sim, isso conseguimos, este tempo permitiu-nos fazer isso tudo.

P: Muito bem. E em termos organizacionais e estratégicos, houve alguma coisa que tenha sido protelada por não ter sido possível executar, algum investimento, algum objetivo estratégico que tivessem delineado antes da pandemia?

R: Sim, por exemplo, dou-lhe um exemplo muito simples, a nossa estimulação multissensorial da sala de snoezelen de que estava a falar, nós vencemos a candidatura ao

BPI Capacitar. Foi o BPI que nos pagou a sala, portanto nós vencemos em 2019, o prêmio é dado no final do ano, portanto a ideia era que a sala, começassem a fazer a instalação em janeiro e que a sala ficasse pronta em fins de março, inícios de abril para nós começarmos porque era um dos nossos objetivos fazer intervenção através da estimulação multissensorial. E o que acontece, entrou a pandemia, a sala só ficou pronta porque os materiais de estimulação multissensorial vinham da Holanda e ficaram retidos, não conseguiram vir. Portanto a sala só conseguiu estar pronta fisicamente em junho, nós só conseguimos começar a nossa intervenção em junho, tendo todas as condicionantes da utilização da sala por causa do Covid, das medidas de segurança, atrasou-nos muito a intervenção, tanto que nós ainda só conseguimos estar no primeiro passo da intervenção multissensorial.

P: Claro e, portanto, houve aí derrapar digamos.

R: Sim, por exemplo, nós temos utentes a fazerem atividades socialmente úteis, que é estarem integrados na comunidade. O Covid veio impedir isto tudo, só um dos utentes é que ficou. Houve um que permaneceu contrariando todas as indicações da Segurança Social, mas porque nós fizemos uma análise e para ele era muito, muito, muito complicado e iria ser muito mau retirá-lo até porque nós quando tentamos essa abordagem ele chorava desalmadamente e, portanto, fomos mantendo as regras e com ele lá porque seria muito mau para ele em termos psicológicos fazer essa alteração. Os outros todos deixaram de ir fazer, vieram para cá e deixaram de estar inseridos na comunidade. Nós frequentávamos o ginásio municipal todas as semanas, deixamos de poder frequentar o ginásio municipal. As outras visitas socioculturais que nós fazíamos para integrá-los na comunidade, deixou de haver integração na comunidade. Ou seja, um dos pontos fulcrais da nossa atividade e da nossa estratégia no CAO que é precisamente a integração na comunidade e a inclusão deles na comunidade finou por completo.

P: E há alguma expectativa de com a reabertura que possam retomar brevemente?

R: Não porque só podemos tomar essa forma de intervenção mais a sério na comunidade, depois de eles estarem vacinados e como devem saber as pessoas com deficiência não são prioritárias.

P: Sim, portanto será mais alongada esta fase em que não podem estar integrados, não é? Isso causa também problemas internos na gestão, com certeza, da ocupação. Imagino que vá causar, não é?

R: Causa sempre, muitos problemas para eles principalmente para os nossos utentes, para a equipa técnica que tem que andar sempre a arranjar novas formas de intervenção e a remodelar tudo porque de um dia para o outro muda tudo. E depois há um utente que se calhar já tem que ficar em casa e que não pode vir porque a família ou isto ou aquilo. É muito complicado e muito duro para nós todos, mas para eles muito mais porque eles não conseguem compreender.

P: E em termos de governação, a organização tem quantos dirigentes nos órgãos sociais?

R: Tem 5 dirigentes no Conselho de Administração, mais 2 suplentes. São 5 no Conselho de Administração, são 3 na Assembleia Geral e são mais 3 no Conselho Fiscal.

P: Muito bem e já que falamos de Assembleia Geral perguntava-lhe como é que têm corrido as Assembleias Gerais, se têm feito, se têm suspenso, se é presencial ou não presencial?

R: Este ano ainda não fizemos nenhuma.

P: Não? E no ano passado como é que aconteceu?

R: O ano passado, a que estava prevista para março, veio a pandemia e o isolamento e foi adiada para junho. Em junho foi feita presencial, numa outra sala com mais espaço e as pessoas que costumam vir eram suficientes para aquela sala. Só foi feita essa de junho e uma outra em novembro, que me recorde.

P: E não preveem poder vir a adaptar ou a adotar novas tecnologias também para a realização das Assembleias Gerais ou não?

R: É um bocadinho complexa essa parte precisamente porque tem a ver com as questões culturais que eu referia das famílias dos utentes. Ou seja, nós equipa técnica, equipa de colaboradores fazemos muitas reuniões de forma virtual através do Zoom, do Teams, por e-mails e etc. No entanto os cooperadores não estão assim tão familiarizados com as novas tecnologias e iria ser um grande entrave para eles porque não iriam conseguir e não iria estar gente suficiente para ser considerada sequer uma Assembleia participada, não é?

P: Claro, muito bem, portanto no fundo há uma limitação de participação exatamente pela falta de formação nas novas tecnologias. E em termos dos colaboradores, houve alguma resistência às novas tecnologias, quando as começaram a introduzir ou não?

R: Há sempre isso, há sempre e eu falava disso ontem numa formação. Tem a ver com as competências de cada um e com a relutância à mudança que todos temos e uns mais do que outros. Portanto, nós no ano passado já tínhamos como lhe disse, tínhamos feito uma formação online.

P: Sim.

R: Todos os colaboradores e na plataforma do IEFP e este ano voltamos a fazer a mesma formação online e na mesma plataforma, contudo eu tive funcionários que passado nem um ano, mas pronto já não sabiam usar aquilo outra vez e já foi necessário virem aqui para a minha beira e estar eu aqui a fazer a monitorização, a ensinar tudo outra vez, novo processo e esta dificuldade toda. Muitas vezes não tem muito a ver com a falta de uso porque são pessoas que até utilizam o Facebook na perfeição, tem a ver com o medo de falhar e de as pessoas estarem a ver.

P: Pois é mais isso do que menos capacitadas.

R: É e o medo de estarem a ser observadas.

P: Claro sim, acredito. E em termos de direção, isso também acontece? De direção, dos órgãos sociais, também acontece haver alguma resistência à introdução das novas tecnologias ou não?

R: Toda, os órgãos sociais não usam as novas tecnologias, só fazem as reuniões presenciais.

P: Sim muito bem e continuam a fazê-las com a regularidade que é habitual ou tem havida espaçamento?

R: No ano passado continuaram a fazê-las, a direção continuou a fazer uma reunião por mês. Este ano em janeiro ainda foi feita, em fevereiro já não fizeram.

P: Sim pois, portanto começa a haver também alguma dificuldade em manter as reuniões como era habitual não é? Isso também é uma dificuldade com certeza. E relativamente à comunicação e à divulgação em termos de necessidade de transparência requerida pelos vários stakeholders, sentiram alguma diferença, alguma alteração a esse nível?

R: Em quê, especificamente? Nas falhas de transparência da instituição, é isso?

P: Não, não, eu digo transparência em geral e não me refiro a falhas. À necessidade de transparência que normalmente os stakeholders cada vez mais exigem, se houve alguma mudança em termos da divulgação que é feita. Não só da prestação de contas, mas de outros atos que possam vir a ser divulgados e, portanto, neste momento possam estar com um nível de divulgação maior ou menor.

R: É assim, a prestação de contas manteve-se tudo igual como sempre era até porque isso faz-se nos sites e continuam a estar na mesma forma. A diferença que eu aqui lhe posso dizer que existe aqui, tem um bocadinho a ver, é uma questão cultural sempre. Mesmo os stakeholders de intervenção da CERCI, têm muito pouca vontade de saber das coisas. Portanto nem sequer procuram muitas vezes saber onde é que estão, por exemplo se é colocado um determinado documento no site para consulta antes das reuniões, 5% das pessoas vão consultá-lo.

P: Claro, portanto não há assim uma curiosidade ou necessidade de informação tão grande.

R: É e o que é que aconteceu com a pandemia? Isso tornou-se ainda mais evidente, se as pessoas já se interessavam pouco, com a pandemia passaram a ter necessidades mais prementes, seja de saúde ou de preocupações próprias ou do futuro, seja do que for e estas preocupações com a instituição passaram um bocadinho para o fim da linha.

P: Sim, sim e há alguma intenção vossa de junto da comunidade que isso possa vir a ser de algum modo alterado? Digamos poder fazer alguma formação na comunidade para que eles comecem a ter mais informação?

R: É assim, agora com a pandemia isso está fora de questão, não é? Eu vou-lhe dar um exemplo, nós desde que abrimos em 2016, o CAO, eu fiz sempre questão e fui à rádio, fui a todo o lado divulgar que a CERCI era um sítio aberto, todos os dias, onde as pessoas podiam vir sem sequer marcar, não havia horas de visita, não havia absolutamente nada. Era, quem quisesse vinha e visitava as instalações e se quisesse participar nas atividades também podia participar, tudo. Eu posso-lhe dizer que pronto, não consideramos 2020, mas de 2016 a 2019 eu tive visita de 7 pessoas.

P: Pois, portanto não há tanto interesse como supostamente poderia haver não é?

R: Mas isto tem uma explicação que tem a ver com a explicação cultural de que eu lhe falava à bocadinho. Portanto em Montalegre até 2016 nunca, nunca houve nenhuma

instituição, nenhuma resposta para as pessoas com deficiência, nunca. As pessoas com deficiência estavam fechadinhas em casa, escondidas e longe sempre. Portanto a nossa dificuldade foi muito grande, não só em conseguir chamar os utentes e as famílias, mas também em conseguir moldar a sociedade e conseguir fazer entender à comunidade que eles fazem parte da comunidade e são uma parte importante e que têm de estar integrados. De qualquer forma essa parte foi-se fazendo, nos primeiros anos nós tínhamos sempre visitas à biblioteca, visitas à Câmara, ao palácio, ao castelo, andávamos sempre com eles na rua sempre que o tempo permitia porque aqui é frio. Mas sempre que o tempo nos permitia, nós andávamos com eles sempre na rua, a participar nas atividades, nas feiras, em todo o lado. Só que de 2016 a 2019, também não é assim tanto tempo, não é? E esta é uma mudança cultural, como sabe as mudanças culturais demoram muito tempo, não são assim tão rápidas. Se calhar se nós fôssemos como a maioria das CERCI que têm 40 anos, este obstáculo entre nós e a comunidade já não existiria porque já era uma coisa de anos. Agora ainda somos muito pequeninos nestas andanças.

P: Sim e acha que a pandemia veio de algum modo interromper este trabalho ou esta ação na comunidade?

R: Sim, sem dúvida porque é assim, todos nós passamos a estar confinados, não é? Ou seja, nós no ano passado fechamos no dia 13 de março e reabrimos dia 28 de maio, mesmo quando nós reabrimos continuamos a estar confinados aqui ao nosso espaço.

P: Claro.

R: E esse confinamento como é evidente traz consequências muito graves quer para eles, quer para nós colaboradores, quer para as restantes pessoas. Mas principalmente para a parte da inclusão na sociedade, porque não se pode fazer uma inclusão quando há confinamentos, não é? Da mesma maneira que eles regridem na intervenção, quando eles passam muito tempo em casa. Por exemplo eles no ano passado quando regressaram em maio, foi assustador. A regressão deles em termos de trabalho, quer em termos de reabilitação física, cognitiva, seja do que for foi uma regressão muito grande. E para a saúde mental deles e dos pais, então nem se fala. São consequências muito graves.

P: Claro, há todo um trabalho agora de voltar a desenvolver para retomar o ponto onde estavam e continuarem a progredir com certeza.

R: A questão é essa, é que este trabalho que vamos começar agora dia 5, não é evolução. É trabalho para conseguirmos voltar ao ponto onde eles estavam antes de irem embora. Ao ponto do trabalho que tínhamos feito no ano passado quando isto aconteceu. Fomos nós que conseguimos chegar ao ponto onde eles já agora já estão outra vez a entrar na recuperação, voltamos a ficar confinados e volta a ficar tudo em casa.

P: Com certeza, é completamente diferente. Olhe e em termos, genericamente em termos de custos, houve agravamento de custos na instituição ou conseguiram manter os custos controlados, sem aumentos?

R: Se quiser que eu tenha a conversa da maioria das IPSS que lhe vai dizer que aumentou muito os custos... Não é verdade e as IPSS que referirem isso não estão a ser verdadeiras, isto porquê? No nosso caso que é o que eu posso falar, nós fizemos várias candidaturas para os vários programas que foram feitos e tivemos todas as candidaturas aceites e todos os apoios que nós pedimos. Portanto nós fizemos a candidatura para a CONFECOOP e deram-nos montes de material, seja máscaras, luvas, gel desinfetante, desinfetante de pés, tudo. Fizemos também candidatura para o fundo “Todos por quem cuida”, que é um fundo nacional que também deu vários materiais às IPSS, também recebemos muita coisa. Aquilo que nós gastamos foi no início, quando veio a pandemia e não havia nada e não havia respostas, aí compramos. Compramos máscaras a um preço exorbitante, mas compramos o que nos fazia falta nessa altura. De qualquer forma, tudo o que nós compramos nessa altura depois fizemos candidatura ao programa da Segurança Social, ao APOIAR e foi-nos devolvido o dinheiro todo que gastamos. Portanto além do dinheiro que gastamos nos ter sido devolvido, além de termos tido apoio das várias instituições que se juntaram no país para fornecerem equipamentos, depois ainda temos que ser verdadeiros e falar dos outros custos que é os custos de recursos humanos. Tendo em conta que há pessoas que ficam em isolamento e que não é a instituição que lhe paga, é o Estado, houve diminuição nos custos dos recursos humanos.

P: Mas recorreram a lay-off?

R: Não, nós não recorremos a lay-off. Mantivemos as pessoas sim, nem de part-times nem de nada do género. Agora, sempre que uma pessoa teve um contacto de risco e que aconteceu aqui 2 vezes, essa funcionária ficou 14 dias em isolamento. Quando ficaram em isolamento essas funcionárias, quem paga é a Segurança Social não é a instituição. Portanto, não há aumento de custos, há diminuição de custos. E há outra questão que é,

os utentes, se eles não vêm todos porque a maior parte deles, a maior parte não mas houve uma parte grande de utentes que ficam em casa por medo dos familiares que disseram “não os meus não vão, ai meu deus, ai meu deus” e que ficaram em casa. Se os utentes não vêm para aqui são menos custos que nós temos porque é pequeno-almoço, almoço e jantar, é os guardanapos, é o papel higiénico, os papéis das mãos, houve redução de custos também nesse ponto. Ou seja, houve aumentos de custos nos EPI, não é? No entanto os EPI foram quase todos oferecidos e aqueles que não foram oferecidos e que foram comprados depois foram reembolsados pela Segurança Social.

P: Sim, portanto aí não houve aumento efetivo de custos.

R: Quem lhe disser que sim, não lhe está a dizer a verdade.

P: Não tiveram necessidade de aumentar o quadro de pessoal?

R: Sim, fizemos através do MAREESS. Colocamos mais uma pessoa já para estarmos precavidos para o caso de alguns funcionários ficarem em isolamento. Não tivemos essa necessidade, mas de antemão fizemos a candidatura logo para o MAREESS quando abriu. Tivemos aqui sempre connosco uma pessoa através do MAREESS, mas que foi o IEFP que pagou.

P: Muito bem e em relação às receitas, as receitas mantiveram-se ou houve alteração de receitas?

R: É assim, as receitas da Segurança Social, como sabe a Segurança Social manteve a comparticipação na íntegra.

P: Sim.

R: Não fez cortes, que é o nosso maior bolo de receitas.

P: Pois, o financiamento digamos acaba por ser da Segurança Social. E os utentes também dão uma comparticipação com certeza.

R: Mínima, eu tenho utentes que pagam 5€, 6€ agora por mês. Temos um outro financiamento que é público e que é da Câmara Municipal que nos dá todos os meses 2000€ para o apoio das refeições e que se manteve, também não houve cortes mesmo quando estivemos fechados.

P: Muito bem.

R: Os cortes que tivemos quando estivemos fechados, mas também não tivemos custos, os custos também não são os mesmos, foram na participação familiar dos utentes porque nós no período de encerramento do ano passado e deste ano não fizemos a redução dos 40% de que a Segurança Social fala, reduzimos 100%. Eles não pagam nada.

P: Em relação aos programas de formação, fizeram a tal formação online das pessoas, dos colaboradores e houve mais algum programa de plano de atividade que estivesse programado que tenha sido cancelado ou interrompido ou protelado ou não?

R: Todos os planos de atividade que nós tínhamos para trabalhar com os utentes foram interrompidos, não é? Logo, isso é evidente, encerra. Ou seja, o nosso plano de atividades como só temos o CAO, como única resposta foi interrompido quase na íntegra. É evidente que é reformulado de uma outra forma, ou seja, temos de fazer atividades para eles fazerem em casa, temos de manter contactos telefónicos. Mas não é a mesma coisa, foi tudo interrompido e reformulado novamente.

P: Claro e para futuro o que é que considera que vai acontecer? Muitas destas alterações, mesmo de trabalho que tiveram no fundo que tiveram de adotar vão manter-se para futuro ou acha que vai haver alterações? Como é que pensa que vai acontecer?

R: Eu tenho a certeza que alterações vai haver em tudo, em tudo, seja no trabalho da comunidade e seja no que for, mesmo a nível interno. Nós conseguimos desde o ano passado e do outro confinamento, conseguimos fazer o nosso trabalho passar para formato digital, tínhamos tudo em documentos de papel. O ano passado aproveitamos isso para fazer tudo em formato digital, ter tudo em formato para nós conseguirmos poder trabalhar a partir de casa e enviar uns para os outros nos mesmos templates e essas coisas todas, reformular essa parte toda. E nós também queremos muito reformular a nossa intervenção, nós já compramos 3, estou a olhar para elas, 3 webcams para fazer aqui trabalho com os utentes e para conseguir que eles comecem a ter alguma noção do que são novas tecnologias e videochamadas e essas coisas. Também, entretanto, fizemos uma proposta à direção, que ainda está à espera de aval, para comprarmos um software de comunicação preparado para pessoas com deficiência, para adaptar para eles. E estamos, é assim no meu plano estratégico de intervenção no CAO, um dos eixos principais é a adaptação às novas tecnologias, é a digitalização que implica muita coisa, mas é por aí que nos queremos seguir.

P: Claro muito bem. E acha que os colaboradores estão bastante motivados ou mostram já algum cansaço e menos motivação para acompanhar esta adaptação sucessiva que lhe tem vindo a ser exigida, não é?

R: É muito complexo, nós estamos a falar de pessoas portanto qualquer questão que seja relacionada com pessoas eu não lhe consigo nunca responder nem sim nem não, nem é uma resposta simples, não é? Ou seja, isto tem a ver com muitas outras condicionantes, eu poderia dizer até que se calhar teria a ver com a questão dos filhos em casa, mas não tem. Nalguns casos até sim, mas já antes desta questão e desta pandemia seriam as pessoas com quem era mais difícil fazer alterações e adaptações, porque há sempre pessoas que qualquer coisa que venha mudar, as pessoas têm muito medo à mudança e sentem-se sempre receosas da mesma seja com Covid ou sem Covid, isto já é das pessoas. Mas eu tenho a sorte de ter uma equipa técnica, no quadro técnico de ter uma equipa jovem e dinâmica e principalmente na parte da terapeuta ocupacional que é jovem, é dinâmica e é muito virada para as novas tecnologias e para estas adaptações. Portanto, é sempre uma ajuda para estimular os restantes membros, de qualquer forma, qualquer tipo de adaptação sendo que nós neste serviço se há coisa que nós temos de estar todos os dias preparados é para a adaptação porque aqui os dias nunca são iguais e nós podemos ter um plano muito bonito para cumprir no início do dia e depois não é nada daquilo que vai acontecer.

P: Pois claro, claro.

R: O nosso principal foco é a adaptação e estarmos sempre preparados, mas como é evidente as pessoas cansam. Eu própria sinto-me esgotada, é muitas alterações, é muitas reuniões, é muitos webinars, é muita formação, é muita informação porque depois os familiares também se sentem, que é o pior, receosos. Depois é uma conjugação de fatores em simultâneo, no caso das pessoas com deficiência, nós falamos de 2 confinamentos, falamos de alteração à lei porque a prestação social para a inclusão está constantemente com alterações que é necessário informar os familiares porque é muito confuso para eles. Em simultâneo vem o estatuto de cuidador informal que é necessário fazer muitos documentos, explicar os documentos, explicar as alterações, ou seja, este último ano e 3 meses foi um ano de muitas, muitas, muitas mudanças, muitas alterações quer a nível de funcionamento quer a nível de legislação, quer a nível de pensões e de complementos na área da deficiência. Foi mesmo um momento de muita mudança e de muitas alterações e isto se para nós já é complicado, para os familiares muito mais é.

P: Pois com certeza, e a legislação realmente foi muito abundante, mas acha que ajudou ou pelo contrário, acabou por destabilizar um pouco mais o acesso, portanto, a tanta legislação? Todos os dias haver diplomas novos e informação nova, também não deve ter sido fácil.

R: Não, é assim, o confinamento do ano anterior foi muito pior.

P: Sim.

R: Este foi muito mais calmo. Também porque lá está, é a primeira vez e na primeira vez estamos todos..., mas no ano passado, no confinamento anterior, saía mesmo legislação todos os dias. Nós recebíamos e-mails da Segurança Social era de manhã, à tarde, à noite, ao fim de semana. Tínhamos a Segurança Social a mandar-nos e-mails ao fim de semana a toda a hora e alguns deles não eram para dizer nada. Mas era aquela constante, de saírem coisas novas e depois é necessário haver a adaptação. Este ano, este confinamento foi muito mais calmo.

P: Mais regrado digamos.

R: Exatamente, foi mais calmo mais regrado. Eles selecionaram mais a informação e enviaram-nos aquilo que era importante de facto para nós porque eles no ano passado, no outro confinamento recebíamos e-mails todos os dias de respostas de creches e de lares, ou seja, não havia uma seleção. Enviavam tudo para todos, aquilo era uma loucura. E este ano foi um bocadinho mais calmo nesse sentido, mas de qualquer forma continuou a sair sempre muita legislação. Eu lembro-me de no ano passado, antes de nós fecharmos dia 13 de março, eu já tinha feito 2 planos de contingência, 2. E depois, entretanto fechamos e vem uma alteração e tive de fazer outro, eu ano passado fiz sem exagero 8 planos de contingência. Isto é uma loucura.

P: Sim, é uma loucura de facto.

R: Porque ao mesmo tempo que se tem de fazer isto tudo, é necessário e é imprescindível continuar o acompanhamento às famílias e aos utentes. E como deve calcular nós tivemos situações, muito, muito, muito complicadas no confinamento, desde violência doméstica, desde utentes que descontrolaram completamente e que nunca tinham tomado medicação na vida inteira e que passaram a ter de tomar antidepressivos, ansiolíticos e tudo. Tive uma menina que perdeu a família de acolhimento e teve que ir para outra, foram situações muito, muito complexas. Eles passaram a estar 24 sobre 24, 7 dias por semana em casa a

conviver com as mesmas pessoas. E se isto já é difícil para nós, para eles é mais complicado e para os pais. É mais complicado para os pais do que para eles, é preciso explicar que a minha média de pais, falo de uma média de 80, 85 anos, eu tenho pais com 93 anos. E não temos resposta residencial absolutamente nenhuma, aliás no país inteiro, é a resposta mais vergonhosa do país inteiro é a questão da resposta residencial para pessoas com deficiência, que é quase inexistente para a necessidade que existe. Nós falamos de lares residenciais com listas de espera com 200 pessoas, de 2 anos, e atenção que o lar residencial mais próximo, no meu caso eu tenho um em Boticas que tem 12 vagas e tem lista de espera de cento e tal e que nos métodos de seleção dão sempre prioridade às pessoas do mesmo concelho. Faz sentido, nós não temos aqui nada. Eu já tive uma mãe desesperada a dizer-me “por favor leve-me o meu filho para onde quiser, nem que eu não o veja mais, eu não o quero em casa”.

P: Pois, imagino que sejam situações muitíssimo delicadas, não é? E difíceis de resolver.

R: E ao mesmo tempo temos essas situações todas delicadas para lidar e é o massacre da legislação, é as alterações no funcionamento, são as alterações nas próprias instalações, é tudo. Foi muito complicado para toda a gente, independentemente de onde trabalham ou mesmo para aquelas que não trabalham, acredito que deve ter sido muito, muito e ainda deve estar a ser desesperante, mas para nós, para mim principalmente porque eu estou na instituição antes de abrimos o CAO, eu fui buscar todos os utentes 1 a 1 a casa. Os pais deixaram os vir para aqui experimentar porque vinham comigo. Eles são todos como se fossem meus, eu é como se tivesse mais 30 filhos porque são todos meus. Os pais ligam-me a toda a hora, de manhã, à tarde, à noite, ao fim de semana, porquê? E eu poderia dizer assim, pronto por uma questão se calhar de falta de profissionalismo da minha parte de dar o meu número de telefone e de atender telefones fora de horas. Compreendo que alguém veja isso dessa forma, aceito e entendo perfeitamente, no entanto, viver em Montalegre, não é a mesma coisa de viver numa cidade. Eu conheço as pessoas todas e as famílias todas, eu é como se fosse mais um membro das famílias de todos eles também. E este desespero que os pais vivem, que é o maior desespero que alguém pode viver na vida, que é viver com um filho dependente em casa, que é uma criança a vida toda e que nós podemos amanhã morremos ou acontece uma desgraça e quem é que vai tomar conta deles? Ele vai dormir para onde? Não há, é que eu podia dizer olha vai para Lisboa, mas nem em Lisboa, não há. É uma questão mesmo de não haver resposta. E isto é desesperante para todos, para os familiares é evidentemente desesperante, só que eu lido

com o desespero dos 30. E isto é daquelas coisas que nós dormimos de noite e acordamos a pensar, será que aconteceu alguma coisa? Eu já tive que mandar utentes para Barcelos, eu já perdi utentes porque não havia resposta e tiveram que ir para longe. Eu tive utentes dos quais eu sou tutora porque não têm família e que é necessário terem famílias de acolhimento, mas as famílias de acolhimento muitas delas trabalham, isto é horrível de se dizer, mas é um facto, trabalham por dinheiro e não estão para se chatear porque estas pessoas dão muito trabalho. Não é trabalho físico, é trabalho sobretudo mental e psicológico. E chega a uma altura em que as pessoas, as próprias famílias de acolhimento, dizem “eu não quero, deus me livre, já não há dinheiro que me pague isto”. Eu compreendo, eu não estou a fazer uma crítica, eu compreendo que é muito difícil lidar com estas pessoas todos os dias, eu sei disso, eu sei mesmo muito bem disso, mas é um desespero diário. É um desespero.

P: Pois, o desgaste diário deve ser muitíssimo elevado, não é? Quer sejam realmente pais ou famílias de acolhimento, é na mesma um desgaste emocional até permanente, não é?

R: É e depois na questão do Covid, lá está, os médicos passaram a ter todos muito trabalho. Eu compreendo que é muito trabalho, eu sei disso, mas a questão é que eles também estavam muito pouco habituados a fazer muita coisa, principalmente em Montalegre é uma paz de alma. Eles passam aqui noites onde não têm ninguém a ir à urgência. Maior parte dos dias não vai lá ninguém, e depois de repente passaram a ter um fluxo muito grande de trabalho. Eu lembro-me de no início quando nós reabrimos, para eles andarem no transporte era necessário terem um atestado do médico de família que comprovasse que eles não podiam usar máscara. Eu tenho utentes autistas que ninguém lhe consegue enfiar uma máscara, pelo amor de Deus. E foi necessário pedir aos médicos de família para passar estes atestados. Eu passei o diabo para os médicos de família me passarem isso. É um horror, que é um documento só que as pessoas como chegam a estar cansadas, é normal, é o que eu digo o fluxo de trabalho aumenta, não estavam preparadas para as alterações, ninguém estava, é normal. Basta a gente ir pedir “olha eu preciso de um relatório para o meu utente conseguir andar no autocarro”, os médicos respondem “era o que faltava, agora também eu é que tenho de fazer tudo, vá lá pedir isso à DGS”. Porque as pessoas depois estão revoltadas e cansadas.

P: Não é fácil a cooperação porque toda a gente está saturada.

R: Cansada, é estamos todos muito cansados, é mesmo isso.

P: Mas em termos, já que falou dos médicos e dos médicos de família, têm alguma ligação especial com o centro de saúde para que em alguns casos possam ser atendidos de forma especial os vossos utentes?

R: É assim, faz parte do nosso quadro um médico.

P: Sim.

R: Mas é um médico que só tem uma avença e que só vem cá quando faz falta, não é? Isto no caso de existir uma necessidade. Por exemplo, eu tenho um utente que não tem médico de família e que foi esse nosso médico que lhe passou o atestado porque não tinha médico de família. Os outros vão e têm que ir ao médico de família deles ou ao enfermeiro de família, essas coisas todas. Mas sim, temos uma ligação, é assim são circunstâncias de terra pequena, a casa dos meus pais é ao lado do centro de saúde. Portanto, eu conheço as pessoas todas do centro de saúde e para mim é muito simples eu conseguir chegar aos médicos de família deles todos. Mas é por isso, porque se calhar se não fosse... eu consigo chegar lá, bater à porta e entrar.

P: Pois, claro e vão-se criando enfim determinados relacionamentos que são fáceis depois, ou que facilitam e agilizam.

R: Mas que são fundamentais, porque se isso não existir, é mesmo muito... o fundamental deste trabalho e principalmente nestas posições de direção, é mesmo a coordenação de recursos que também engloba a coordenação das ligações com o centro de saúde, com as juntas de freguesia, com a câmara que é tudo extremamente necessário.

P: Muito bem e para além desses apoios, por exemplo, disse-me à bocadinha que tinham um apoio da câmara, não é? Um apoio financeiro. Mas têm outros financiadores, outros mecenas? Ou, não digo só do ponto de vista financeiro, mas do ponto de vista funcional se têm algumas outras instituições que possam ajudar.

R: Temos, temos a Cruz Vermelha aqui muito perto de nós e antes fazíamos atividades em conjunto, agora não fazemos, não é? Temos também uma ligação com a escola, por acaso no confinamento foi feito de forma diferente, no dia internacional da pessoa com deficiência fizemos uma atividade através de Zoom com 2 turmas. Mostrar-lhes o CAO, mostrar-lhes o que é que os utentes fazem aqui durante o dia. Eu digo utentes e não digo clientes, eu peço desculpa. Deveria dizer clientes, mas não me soa muito bem. Depois temos também as juntas de freguesia que nos prestam uma grande colaboração e muitas

delas, além de nos prestarem, nós temos 2 utentes inseridos nessas tais atividades socialmente úteis com a junta de freguesia. Além disso algumas delas também são mecenas, no final do ano fazem as continhas e algumas que lhes sobra 100 eurinhos do orçamento, vêm cá e fazem donativo. Não são todas, mas algumas fazem. Temos uma grande ligação com a comunidade em geral.

P: E donativos em espécie costumam ter ou não?

R: Sim, dos supermercados também.

P: Também é importante porque vocês também têm refeições, não é?

R: Pois, mas não temos muito e aliás, não temos muito porque eu também não aceito muito porquê? Porque nós, as refeições são subcontratadas, o almoço, nós só fazemos o lanche da manhã e o lanche da tarde. Portanto os alimentos que nós podemos aceitar são os alimentos de lanche de manhã e de lanche de tarde, não aceitamos outros porque nós não cozinhamos e não faz sentido. De qualquer forma também temos uma, uma das atividades que temos com os utentes é de culinária e de vez em quando temos uma empresa de produtos biológicos que quando nós precisamos eles fornecem-nos os ingredientes para eles fazerem a atividade de culinária.

P: Pois muito bem e no fundo são menos custos que têm porque não estão a dispor. Pronto e em termos, acho que me falta perguntar-lhe se em termos de benefícios fiscais, se tiveram alguma coisa se houve facilidade de pagamento ou de protelamento do pagamento de impostos, se foi importante para vós?

R: Não, não pedimos nada, nem o protelamento dos impostos, nem o lay-off. O que tivemos foi a isenção do IVA nas EPI, o que toda a gente teve. Mas de resto, os apoios desse género não pedimos nada e eu vou voltar a repetir aquilo que já disse, por acaso a direção queria fazer e foi-me pedida a minha opinião e eu dei e vou-lha dar a si, faz parte e se puder ajudar alguém. Não me fazia sentido uma IPSS estar a fazer esse tipo de aproveitamento, podíamos protelar o pagamento da TSU por exemplo, que era o que eles pretendiam fazer. Não me faz sentido que isso aconteça nas IPPS porque se a TSU é para financiar a Segurança Social, se é a Segurança Social que nos paga a nós e não nos cortou nem um cêntimo, não me fazia sentido. Portanto já tivemos o aproveitamento de encerrados, sem os gastos de alimentação, de higiene, essas coisas todas, receber o mesmo valor da Segurança Social, o mesmo sem corte absolutamente nenhum, não me fazia

sentido estarmos nós a “prejudicar” a Segurança Social que precisa de financiamento para ajudar outras instituições e pessoas que precisem, não é? Era um bocadinho de aproveitamento que na minha cabeça e na minha forma de pensar e de ver as coisas não faz sentido nenhum. Porque se é em termos de alimentação por exemplo, a instituição estando encerrada poupa mais de 2000 euros em alimentação. Portanto são 2000 euros que se gastariam e que não se gastam estando fechados.

P: Claro, com certeza.

R: Fora o custo dos materiais de higienização e limpeza, eu posso-lhe dizer que só em toalhetas das mãos, os meus utentes dão uma despesa enorme. Tem de estar alguém à beira deles para eles tirarem só 2 ou 3 porque senão vai tudo... é muito complicado gerir estas coisas e é menos um custo, não é? Porque se eles não estão aqui, não gastam toalhetas, não se gasta. Se eles não estão aqui os produtos de higiene, já não tem que se desinfetar as instalações 3 vezes por dia, só estou cá eu, não é preciso, não está cá mais ninguém. Eu limpo o meu gabinete, saio, vou à minha vida, venho. É uma redução de custos, por isso é que eu lhe dizia que acho e eu falo com muita gente das IPSS, temos muitas reuniões e temos várias discussões acerca disso porque a mim não me faz sentido. Eu percebo porque é que o fazem, eu se calhar se estivesse a pedir dinheiro para alguma coisa também o faria, é aquela coisa de “quanto mais desgraçadinhos formos, mais nos vão ajudar”, eu entendo, mas acho que faz falta um bocadinho de pensar também nos outros. E se nós aproveitarmos uma coisa que não precisamos, estamos a prejudicar toda a gente.

P: Pois, sim é uma questão de sensibilidade não é? Também de consciência, digamos.

R: É mesmo, é exatamente a palavra que me faltava, é uma questão de consciência.

P: Sim, olhe e relativamente assim em termos de balanço final o que é que acha que correu bem, menos bem e, portanto, em termos, realmente para fecharmos aqui a nossa conversa, estrategicamente o que é que correu bem ou menos bem? O que é que considera que poderia ter sido alterado, portanto se soubéssemos no início o que sabe hoje?

R: Principalmente essa questão, eu acho que deveria haver mais apoios e há, eu sei que há alguns e vai haver mais porque o plano de resiliência aponta para isso. Mas nós instituições de solidariedade social temos que dar o passo seguinte na modernização, nas novas tecnologias e na digitalização, sem dúvida alguma. Atenção, tendo em conta todas

as condicionantes que isso traz principalmente para o público-alvo com o qual nós trabalhamos, não nos podemos esquecer disso. Mas sim, faz-nos falta a todos um bocadinho esse passo em frente na questão da modernização. Também faz falta em termos estratégicos um bocadinho essa parte da transparência.

P: Sim.

R: Deveria existir mais, eu aqui compreendo que as pessoas são um bocado desleixadas mas eu também acho que as pessoas são um bocado desleixadas porque não querem ser mal interpretadas e têm medo de fazer perguntas. E quanto mais medo as pessoas têm em fazer perguntas, menos se mostra e quanto menos se mostra depois as pessoas perguntam e pronto, é um círculo vicioso constante. Eu posso-lhe dizer que fiz um trabalho de mestrado das IPSS do concelho e fiquei assustada porque em todas as IPSS em que aqui existem, só 2 é que faziam a colocação das contas online.

P: Sim e apesar de ser obrigatório muitas delas continuam a não colocar online as contas.

R: A maioria, é assustador, a maioria continua a não colocar apesar de ser obrigatório e não lhes acontece absolutamente nada, nada. E depois vivemos num mundo um bocadinho obscuro, onde ninguém sabe muito bem de onde é que o dinheiro, para onde veio... e depois o que é que acontece? Quando nós efetivamente e realmente precisamos as pessoas desconfiam.

P: Sim, há uma desconfiança implícita, não é? Porque quanto menos se divulga, mais desconfiança existe e muitas vezes nem sequer é fundamentada, mas também não divulgando não se consegue desmistificar.

R: É isso, é o que eu digo a culpa é das instituições porque se calhar se fizessem um esforço maior na transparência e na divulgação, as pessoas sentiam-se mais à vontade e não se sentiam tão desconfiadas.

P: Sim é verdade.

R: Agora aqui em termos de intervenção com os utentes, o que é que eu gostava que fosse melhor? Olhe, primeiro gostava muito que alguém tivesse pensado e chegado à conclusão de que eles são um grupo de risco e infelizmente apenas os de Trissomia 21 conseguiram essa alteração e só porque é um lobby muito grande. Porque dentro das deficiências é aquela que é mais conhecida e é aquela que tem mais estudos científicos e é que são os mais bonitinhos e os mais engraçados. Porque toda a gente gosta de olhar para um menino

de Trissomia 21 que é muito bonitinho e que é muito fofinho. A Trissomia 21 conseguiu fazer isso por causa desse lobby, desse poder e as outras todas ficaram para trás e se me perguntar a mim se os de Trissomia 21 são um grupo de risco maior que os outros? Não, pelo contrário, nos meus que eu aqui tenho, são se calhar os de menor risco porque os meus utentes de paralisia cerebral são de um risco muito maior, os que são autistas não conseguem sequer compreender o risco, nem usar máscara, nem desinfetar as mãos, nem estar quietos no mesmo sítio porque eles andam por onde querem.

P: Pois.

R: Portanto é de muito maior risco que os de Trissomia 21, enfim, enfim. Voltamos ao mesmo é sempre uma questão de lobbies e de poderes e conseguiram, uns conseguem os outros ficam para trás. Porque se calhar se nós conseguíssemos vacinar os nossos utentes agora e voltar já com eles vacinados, conseguíamos fazer outro tipo de intervenção que assim não conseguimos.

P: Claro.

R: E eles continuam, eles vêm para cá, mas continuam um bocadinho confinados no seu grupo.

P: E acha que conseguem fazer ouvir a vossa voz nesse sentido ou é difícil?

R: Não, é difícil. É o que eu lhe digo, a Trissomia 21 conseguiu porque tem um lobby muito forte.

P: Sim.

R: É mesmo, têm um lobby muito forte, em termos das outras pessoas com outro tipo de deficiências ou incapacidades, vão ficar todos para o fim. Aliás, eu ainda vi pior, eu ainda semana passada recebi uma comunicação da Segurança Social porque finalmente lembraram-se de vacinar e eu fiquei toda contente, disse “olha finalmente, perceberam que estão a fazer mal, vão vacinar os utentes”. NÃO, vão vacinar os funcionários.

P: Os funcionários, mas os utentes não são vacinados?

R: Não, e eu disse, “mas acha que isto é normal, vão vacinar funcionários que são pessoas, no nosso caso relativamente jovens, saudáveis e os utentes que são aqueles que precisam vão ficar para trás, como é que isto é possível?”. A resposta foi esta “não se preocupe

doutora, lá há de chegar a vez deles”. E eu “pois, lá para 2022, quando chegar o fim da linha eles vão ser todos vacinados”. É surreal.

P: Pois, essa é uma preocupação de futuro de facto.

R: É enfim, porque nos prejudica muito a todos, à nossa intervenção, à forma de eles estarem, à vida deles aqui, à vida deles em casa. Montalegre é um concelho com 800 km quadrados, com 28 freguesias onde vivem em muitas delas 5, 6 pessoas, 7, 8, 9. É o interior do interior, são pessoas muito isoladas, mas que depois para virem para cá têm de partilhar transportes. Por acaso, graças a deus, eu não tive nenhum caso de Covid aqui. Se eu calhasse de ter um utente com Covid aqui no CAO, o concelho inteiro ia estar em risco porque tenho utentes de todas as aldeias da freguesia.

P: Claro, no fundo o contacto através do transporte e até nas instalações ia-se propagar depois por aí fora, não é?

R: Sim, até porquê, o que é que acontece? Nós temos o protocolo com a câmara na questão de transporte, eles vão no transporte escolar, eles partilham transportes com os meninos da escola.

P: Com os meninos da escola...

R: Além de tudo também é uma questão de inclusão para eles conviverem e não estarem isolados. Mas ainda nos complica ainda muito mais a situação porque basta ter um menino da escola em isolamento que veio naquele autocarro, que não sei quê... já para tudo, e quem é que foi, temos de ver porque aquele tem de ficar longe. Isto, nós tentamos fazer tudo da melhor forma e do mais calmo possível, se há coisa que eu digo aqui todos os dias é “não há sustos” eu não quero aqui ninguém assustado e em pânico. É melhor termos todos Covid e estarmos aqui de forma normal do que andarmos aqui a pô-los em terror, em pânico e assustados. Não, isso não pode ser, porque fartos de medo já estão eles quando de cada vez que ouvem os pais a falar das notícias em casa. Eu, quando começou a pandemia, tive um utente que chegou aqui a chorar e eu dizia “Ó Sérgio o que foi? O que foi meu filho?” e ele só me dizia “Vamos morrer todos”.

P: Pois estava assustadíssimo, não é?

R: É complicado nós pensarmos, nós temos de estar informados, temos, a informação faz-nos falta, mas tem sido demasiada informação. Demasiado tempo e se isto para nós,

pessoas supostamente saudáveis já é complicado, para eles é muito assustador e pior do que isso, do que tudo é viver em medo, não é? É horrível.

P: Pronto, nós gostamos de a ouvir, realmente a sua participação é muito importante como lhe disse porque nós vamos tentar estudar, enfim, todas as vertentes daquilo que vamos tendo conhecimento portanto através da vossa participação. Para depois podermos também tentar no fundo, ter sistematizados os desafios e as oportunidades e ver o que é que podemos de facto contribuir, com o que é que podemos contribuir para que alguns aspetos possam vir a ser melhorados no futuro. Portanto para nós é muitíssimo importante.

R: Eu trabalho em rede.

P: Muito bem, o projeto também vai continuar e vamos estar em contacto com certeza porque vão ser enviados também questionários mais exaustivos sobre alguns aspetos que numa entrevista não é possível focar. Portanto com certeza que depois também terão notícias e até sobre a evolução que este estudo vai trazer. Agradeço-lhe imenso a sua participação.

R: De nada, obrigada eu e bom trabalho para vocês e força. Faz falta um trabalho destes.

P: Muito obrigada e igualmente, força para o trabalho.

## **Apêndice V – Entrevista ao Presidente da Coop03 (Região Centro, 23 de março de 2021)**

P: Boa tarde, pronto começaríamos então por lhe pedir que fizesse uma pequena apresentação da Coop03 para conhecermos um bocadinho melhor.

R: A Coop03 é uma das CERCI, é uma das cooperativas formadas digamos assim na esteira, daquele que é chamado o movimento CERCI que acontece ali em 1975, com a criação da CERCI Lisboa e que depois vai expandindo. A Coop03 é criada em 1977.

P: Sim.

R: Portanto é quase das primeiras, foi uma cooperativa que até pela sua génese, aqui local foi uma cooperativa criada de uma forma multifacetada, com gente de vários quadrantes desde professores, médicos, enfermeiros, pais e, portanto, acabou por ter uma vida sempre muito dinâmica.

P: Sim.

R: Desde a primeira hora que aparece muito ligada digamos aos movimentos de congregação das cooperativas, digamos ao movimento federalista, não é?

P: Sim.

R: Hoje a Coop03 ... conta com cerca de 100 trabalhadores.

P: 100 trabalhadores?

R: Sim, com uma multiplicidade de valências.

P: Sim.

R: Muitas daquelas que teve apoio ocupacional, é um centro de acolhimento da gestão e da educação, formação profissional e apoio ao emprego, apoio residencial, intervenção por conveniência. É uma estrutura, enfim, muito consolidada do ponto de vista daquilo que é ... do que são as suas estruturas, que continua ligada digamos à federação que é a FENACERCI neste caso. Sou o responsável pela Coop03, mas, simultaneamente, sou o responsável, sou corresponsável pela federação, sou vice-presidente.

P: Sim.

R: E depois por via disso sou o presidente da CONFECOOP.

P: Da CONFECOOP exatamente.

R: Sou quase daqueles omnipresentes, têm que me aturar mesmo que não queiram não é? Pronto, depois dizer mais o quê da Coop03? É uma estrutura moderna com gente jovem que quer fazer mais e melhor, curiosamente não é certificada, ainda.

P: Sim.

R: Mas temos todo o percurso feito internamente para sermos certificados, confesso que na altura não havia financiamento. O processo de certificação era caro e nós tínhamos de dizer “outros valores mais altos se levantam”.

P: Claro, claro.

R: E acabamos por deixar isso para segundas núpcias. E, portanto, digamos assim, o que se poderá dizer mais? Tivemos sempre ligados a muitos projetos, aos projetos mais inovadores aqui na região oeste, nomeadamente ao primeiro grande projeto, que teve nesta área da deficiência intelectual, no emprego das pessoas com deficiência intelectual... Portanto digamos que é uma instituição sólida, com os problemas que este tipo de organizações tem, todas. Podia às vezes haver um bocado de frescura, mas por muito que nós queiramos ter um modelo empresarial, social, nós que somos cooperativas e, portanto, temos outros valores digamos aqui subintendentes que fazem com que andemos sempre a correr atrás do prejuízo, não é? No bom sentido.

P: Claro.

R: Porque hoje a gente está a falar de uma organização que já tem um orçamento de 2 milhões de euros.

P: Pois.

R: 1 milhão e meio, 2 milhões, já não estamos a falar de uma coisinha daquelas, não.

P: Pois, exatamente.

R: E estamos a falar de uma organização que ... como parceiro incontornável para estas áreas que trabalha, não é? A Coop03 hoje, eu devo dizer, por exemplo que a Coop03 é das poucas cooperativas que é detentora da ordem, do mérito, da instrução pública.

P: Sim.

R: A ordem que normalmente é dada a pessoas, mas que o presidente da altura que foi o Jorge Sampaio que só veio atribuir à Coop03 pelo trabalho desenvolvido neste caso, na chamada educação especial na altura.

P: Sim, sim e em termos de organização e de direção quantos membros é que a instituição tem?

R: Tem 5 membros, 2 homens e 3 mulheres.

P: Sim.

R: Sendo que o presidente é um homem, que sou eu, a vice-presidente e a tesoureira são duas mulheres. Nós temos de fazer aqui uma gestão de equilíbrio. Ah e já agora representam dois deles que são pais, duas que são técnicas e um, que sou eu, que sou voluntário.

P: Sim, muito bem.

R: Não sou o pai, quer dizer, pai sou, mas não propriamente daqui. Mas também não sou técnico, já fui, especializado na área da educação especial, mas pronto neste momento sou voluntário.

P: Muito bem. Senhor doutor o que é que nos pode dizer destes tempos de pandemia? Como é que a instituição ou as instituições, uma vez que o senhor doutor tem de responsabilidades acrescidas a outros níveis?

R: Olhe eu posso-lhe dizer que fiquei espantado. Fiquei espantado com a capacidade de resiliência das organizações.

P: Sim.

R: Devo-lhe dizer francamente que eu não esperava.

P: Sim.

R: Esperava que isto ruísse que nem um ... porque foi muita solicitação, foi muita ajuda ao mesmo tempo, foram muitas questões digamos inesperadas.

P: Claro.

R: E estas organizações, pese embora estejam com algum ritmo, com alguma rotina em resolver situações que são imprevistas, tantas ao mesmo tempo não.

P: Sim, claro.

R: E a verdade é que e aí a federação teve um papel fundamental, desculpem lá o elogio em causa própria, mas teve porque aglutinou as organizações e fez com elas um trabalho notável quer do ponto de vista de mobilização, quer do ponto de vista da informação, quer da comunicação, quer até se quisermos do alimentar da esperança que às vezes é importante.

P: Sim.

R: E a verdade é que as cooperativas, se virmos os históricos são das estruturas que passaram por estas crises que para já, até agora, vamos bater na madeira, com um digamos menos situações. Estivemos, estivemos agoniados, claro que estivemos, uma ou duas, mas quando comparamos mesmo em termos relativos com o que se passou nas misericórdias, nas IPSS, etc. De facto, na CERCÍ não foi muito. Isto devido, de facto, a uma capacidade de adaptação notável, quer dos profissionais, quer dos clientes, quer das famílias.

P: Claro.

R: Entramos todos neste esforço. Foi um esforço coletivo.

P: Em termos da Coop03 tiveram que fechar as instalações e suspender a atuação?

R: Sim, sim tivemos que fechar as instalações quando foi preciso. Por acaso agora estamos fechados com algumas delas, mas sempre com uma alternativa para as famílias, o que foi uma coisa interessante, não é?

P: Mantiveram contacto?

R: Mantivemos contacto, mantivemos atividades, mantivemos o levantamento de necessidades. Ou seja, as famílias, o que nós estamos a fazer agora tem a concordância plena das famílias, não é uma coisa não. Nós decidimos é assim, nós conversamos com as famílias e as famílias connosco, entendemos que esta é a melhor solução ...

P: No fundo conseguiram adaptar a vossa oferta aquilo que era necessário e da forma como era possível fazer, não é?

R: Claro porque foram criadas condições para isso ... de facto foi para a participação plena e isso deu alguma margem de manobra.

P: Sim.

R: Se o Estado não tivesse ido por aí, provavelmente nós teríamos que repensar algumas coisas, não é?

P: Sim com certeza. Têm acordos de cooperação para todas as valias, para todas as respostas?

R: Temos, temos.

P: Muito bem. E em termos de custos o que é que o senhor doutor pode dizer? Houve agravamento de custos que tenham sido substanciais e que tenham feito impossibilitar a parte financeira?

R: Sim, até porque nós este ano vamos ter o exercício com prejuízo na casa dos, talvez, 40 mil euros. Isto reflete um bocado o custo do Covid porque estamos a falar em situações excecionais.

P: Claro.

R: Porque se não fosse, era maior. Porquê? Porque ... os custos são imensos, não é? E nós aqui na ... sempre defendemos um princípio que é este, tudo o que tenha a ver com segurança não pode ser descurado. É preciso comprar, é testes? Compramos, nós gastamos montes de dinheiro em testes antigénio para termos aqui... portanto, é preciso digamos ir à procura de soluções de medição de temperaturas melhores compramos, agora temos ... de parede que fazem a leitura, até falam e tudo. E, portanto, digamos que os custos acrescidos são imensos, portanto, sim, mas agora também nada de ingerível.

P: Pois.

R: Nada de ingerível.

P: E em termos da participação dos utentes, no caso de algumas respostas que as tenham, houve alterações ou diminuição de rendimentos?

R: No caso por exemplo sempre que as respostas tiveram utentes em casa não pagaram. No nosso caso, houve outros em que pagaram 50%, outras CERCI onde pagaram 50%, outras até onde pagaram a totalidade. Para nós, nós entendemos que as famílias também estavam a passar um momento enfim, de alguma maneira crítico e, portanto, dentro desta linha a nossa contribuição, nossa de cooperativa foi dizer assim, porque nós é que

assumimos o custo não foi o Estado, nós é que assumimos o custo não, mas esta ausência de receita. E não pagam, tem sido assim.

P: E têm conseguido equilibrar até agora, portanto?

R: É capaz de também estar refletido no tal prejuízo que eu disse ainda há bocadinho.

P: Pois claro.

R: Mas é um prejuízo que é assumido no quadro daquilo que são os valores cooperativos.

P: Exatamente, com certeza.

R: Um deles é a solidariedade, outro é a cooperação e, portanto, eles estão lá, nós só estamos a cumpri-los.

P: Pois realmente faz parte da vossa forma de ser e de estar, não é?

R: Claro, claro.

P: Senhor doutor, em relação aos processos participativos por parte dos membros da cooperativa houve alterações especiais por exemplo na participação das assembleias gerais, se é que se realizaram ou houve protelamentos?

R: Olhe houve eu acho que nós descobrimos o virtual, outra das vantagens da Covid que como já acrescentei é virtual a mais, mas nós descobrimos as virtualidades do virtual não é? Passo aqui a redundância. E essa descoberta tornou mais fácil a proximidade entre as pessoas.

P: Claro.

R: Por exemplo quando nós fizemos, já fizemos outra, mas fizemos uma assembleia e nunca tivemos tanta gente, tivemos menos pais especialmente aqueles coitados que não têm, mas nunca tivemos tantos cooperadores trabalhadores como agora.

P: Sim.

R: E as nossas reuniões gerais têm sido com uma participação maciça e, portanto, digamos que desse ponto de vista, eu acredito que nós ainda temos faturas para pagar que ainda não sabemos. Uma delas é a fatura mental pelo aquilo que nós chamamos “*burn out*” e coisas assim ... Eu já tenho 2 ou 3 casos sinalizados, se eles viessem para cá agora era uma desgraça, ainda bem que não vêm, estou a falar de profissionais.

P: Sim, sim eu percebo.

R: Os clientes também têm esse problema, mas nós já traçamos um conjunto de objetivos, onde esta abordagem de saúde mental... E, portanto, esse é um dos problemas que nós temos... O outro é como é que nós vamos gerir o teletrabalho.

P: Sim.

R: Porquê? Porque nós fizemos uma coisa até em defesa dos trabalhadores porque escusamos de ir para o lay-off, em que todos os que não tinham trabalho direto estavam em teletrabalho mesmo aqueles que em profissão têm teletrabalho, percebe?

P: Sim.

R: Por exemplo monitores, mas como nós criamos aqui um modelo de trabalho em que eles produziam materiais para que os jovens e os adultos que estavam em casa pudessem trabalhar, consideramos isso trabalho, trabalho justificativo de teletrabalho. E então, tivemos carradas de gente em teletrabalho.

P: Mas lay-off não recorreram de maneira nenhuma, pois não?

R: Não, não. Claro que agora vamos readaptar as pessoas para o trabalho direto.

P: Claro.

R: E isso deve ter consequências, penso eu...

P: Pois, mas também no futuro penso que muitas das alterações que se produziram agora a nível de trabalho se poderão vir a manter, não é?

R: Essa é a minha expectativa.

P: Claro.

R: Nós não vamos manter o teletrabalho puro digamos assim... no nosso caso, admito que possa ter horários mistos.

P: Sim.

R: Em que uma dimensão do horário é feita em teletrabalho, 1 dia, 2 dias, 3 dias, não interessa e a outra dimensão é feita em trabalho. Desde que o trabalhador seja independente de ajuda.

P: Claro.

R: Isso é aquilo que estamos à espera agora.

P: Pois, e em termos de trabalho houve necessidade de recrutar alguém, mais alguém para além do quadro que já tinham?

R: Sim, sim houve necessidade de recrutar reforços particularmente para a área do lar residencial e fomos para o MAREES.

P: Sim.

R: E vamos ficar com as pessoas.

P: Pois claro, acaba por ser um reforço que é bem-vindo, não é? Portanto acaba por ser. E fica compensado para futuro em termos de estabilidade financeira da instituição?

R: Há muita coisa que nós temos que dizer assim “vamos ver”. Porquê? Porque neste momento é quase impossível fazer projeções porque as coisas não vão ficar na mesma. Repare, acha que se vão deixar de usar as máscaras? Não vão, quer dizer podem não ser estas descartáveis. Acha que nós vamos deixar de esfregar as mãos com álcool até sair a pele? Não.

P: Pois claro.

R: Acha que vamos deixar de ter planos de contingência? Não. Ou seja, no essencial tudo aquilo que existe hoje se vai manter, adaptado a uma situação que gradualmente tenderá para a normalidade. Eu tenho para mim que atingiremos a normalidade em 2023.

P: Pois, mas vai demorar o seu tempo e, entretanto, a nossa adaptação tem de ir sendo feita progressivamente.

R: Sim claro.

P: Em relação a recursos financeiros, senhor doutor, outras fontes de financiamento que possam ter para além das participações de estado? Contam com algumas participações de, sei lá, stakeholders locais?

R: Não tem sido necessário.

P: Sim.

R: Mas tivemos acesso a uma linha de financiamento, a 500 000 euros que se fosse necessário podíamos utilizar. Até agora temos feito o nosso percurso, tivemos alguns apoios, mas com outro tipo de coisas. Quisemos comprar uma carrinha e há aqui uma quinta que ... os proprietários estão ligados a uma ... e em boa hora resolveu ajudar na compra com metade do valor. Ora aquilo custava 60 000 euros, eles deram-nos 30 000, pronto.

P: Sim, portanto ainda vai havendo algumas pessoas que ajudam.

R: De resto, aquilo que temos, temos o IRS ... 5%. Temos felizmente boa captação. O resto é irmos à procura de financiamentos, de oportunidades. Apresentamos uma candidatura ao BPI, já ganhamos várias candidaturas, tivemos a da SIC Esperança e vamos andando assim.

P: Pois, tem que ser, ir procurando financiadores e parceiros no dia-a-dia que ajudem a manter, com certeza. Em relação aos recursos humanos, senhor doutor, houve facilidade ou grande dificuldade na adaptação das pessoas aos novos métodos de trabalho, à adaptação de horários e compatibilidade do trabalho?

R: Não, aqueles que ... podia ser mais evidente, mas eu não estou lá, mas foram notáveis, não tivemos nenhum problema, nenhuma queixa, nenhuma recusa. Não tivemos nenhuma queixa à ACT, nada.

P: Portanto, mantiveram-se motivados e polivalentes.

R: Muito pacífico e a fazer tudo o que fosse preciso. Quando foi preciso levar refeições a casa de alguns clientes que tinham mais dificuldades, os monitores, os tais que estavam na situação de teletrabalho como lhe dizia, meteram-se e foram eles os motoristas.

P: Muito bem, isso é digno de nota.

R: É, nós não tivemos até agora, não é? Mas eu nem gosto de falar muito nessas coisas que elas começam a correr mal, mas não, até agora.

P: Pois, e em termos de voluntariado, senhor doutor, costumam ter voluntários ou não?

R: Costumamos, mas agora menos, não é?

P: Menos, sim.

R: A situação também vedou um bocado com as pessoas, digamos, não obrigatórias ao serviço por razões óbvias.

P: Sim, pois, portanto, houve de qualquer maneira alterações que se tiveram de se promover porque sim, porque foi necessário deixar de ter as pessoas dentro de portas não é?

R: Sim, mas temos voluntariado.

P: Sim, esperemos que no futuro continuem a poder contar com a participação dos voluntários porque também com certeza que é uma ajuda imprescindível.

R: Não, não são em número significativo, atenção. Sabe que aqui é uma tradição um bocado diferente da tradição hospitalar. No hospital, o voluntário é aquele que trabalha lá com os doentes. Aqui como o trabalho é individualizado, muito técnico não há assim muito espaço a não ser em situações muito concretas, quando são identificadas obviamente que sim.

P: Muito bem, e em termos de mudanças tecnológicas, portanto já me disse que praticamente tudo é feito online e acha que no futuro se vai manter este tipo de mudanças tecnológicas que se produziram?

R: Nós fizemos uma profundíssima evolução interna ao nível da informação, informatização. Instalamos um novo programa...

P: Sim e as pessoas adaptaram-se bem?

R: Penso que sim, eu espero que sim. Até agora pelo menos não há nenhuma sinalética que diga que houve... Há sempre reações, as mudanças são sempre desconfortáveis como sabe, tiram-nos do nosso espacinho de conforto mas depois as pessoas acabam por se adaptar.

P: Pois e de certeza que são mudanças que ficam para futuro, não é?

R: Sim, essas sim. Nós mudamos inclusivamente os programas informáticos, foi uma mudança muito dura mesmo, mudamos tudo, o próprio sistema informático foi mudado, mas não foi pelo Covid, já estávamos em processo e depois olhe, já que estamos continuamos, não é?

P: Sim, sim, claro que sim. Já costumavam utilizar por exemplo redes sociais antes do Covid?

R: Sim, sim... Nós fizemos a nossa festa de Natal através do Youtube.

P: Sim.

R: Temos um trabalho interessantíssimo ... interna, em que as várias ciências deram os seus contributos, vários artistas locais também, vários artistas nacionais também. Nós montamos uma festa de cerca de 2 horas no Youtube, foi transmitida na hora x, a festa de Natal com pompa e circunstância e tudo.

P: Sim, sim, que engraçado. Muito bem.

R: Só para dar o exemplo de uma coisa pequena.

P: Muito bem, no facto é aproveitar os desafios para gerar oportunidades, não é?

R: Claro, claro, quem não tem cão caça com gato, é simples.

P: Claro muito bem, então o que é que o senhor doutor acha que a pandemia nos vai deixar como grandes alterações e o que é que podemos antever para o futuro?

R: Vai-nos deixar muitas mazelas, não é? Que obviamente que nós descobrimos fragilidades agora com isto do Covid. E vai-nos deixar muitos desafios, sobretudo vai-nos deixar muitas portas abertas.

P: Claro.

R: Se havia alguém que tinha dúvidas sobre o processo de ... ficou sem dúvidas nenhuma e, portanto, tem que apostar nele. Se alguém tinha dúvidas sobre os processos de desmaterialização, ficou sem dúvidas nenhuma. Se havia alguém que tinha dúvidas sobre as potencialidades de ter um meio como este, que eu mando um e-mail a dizer vou ter de sair às 5 em vez de às 5 e meia, estamos a conversar. Portanto, ou seja, a pandemia para além de ter sido um espaço de dificuldades que foi, foi também um espaço de oportunidades e elas vão estar aí. Oportunidades de modernização, oportunidades de intercooperação, oportunidades de ... e sobretudo oportunidades de consolidação de matérias que já existem, mas que podem ser partilhadas com outros.

P: Sim, sim. E mesmo em termos, pronto de comunicação, de transparência, com certeza que também vai fazer toda a diferença.

R: Sim, sim até porque depois, isto depois tem outros lados da história mais negros, suspeitas que se levantaram até por causa das vacinas, lares onde as coisas correram mal porque houve decisões mal tomadas, necessidade de refletir os modelos de governança, por exemplo.

P: Sim. Em termos finais, eu não tenho muito mais para lhe questionar. No fundo já abordamos assim a parte dos recursos financeiros, técnicos, humanos e, portanto, era isto que precisávamos para traçar o retrato das adversidades e das dificuldades com que se debateram neste período. No entanto, se o senhor doutor quiser fazer um balanço geral em termos estratégicos do que é que pensa que correu bem ou menos bem durante toda esta fase, talvez pudéssemos finalizar assim.

R: Sim, balanço estratégico, para já referir que a pandemia tem sido um grande aspeto de aprendizagem para todos, incluindo para nós para ... e dirigentes. Depois temos de saber, eu espero que as organizações saibam ler as fragilidades que detetaram, tiveram tempo para isso. A gente não tem tempo quando estão a funcionar, mas agora até estiveram parados, eu espero que tenham, muitas já perceberam. Depois, estas novas oportunidades que se abrem, com o teletrabalho, com a formação à distância, com a digitalização, portanto são coisas que podem e devem ser potenciadas nas organizações.

P: Sim.

R: Para mim isto é muito importante e digamos finalmente esta ideia do coletivo que sai muito reforçada daqui, se falar com as CERCI, pelo menos com maior parte delas vão-lhe dizer que a FENACERCI teve um papel importante, porquê? Porque agregou, porque congregou e depois não se sentiram sozinhas.

P: Claro.

R: Porque quando a gente está numa situação de aflição, uma coisa é ter alguém ao lado.

P: Claro que sim.

R: Eu fui canoísta de alto mar durante muito tempo, uma vez naufraguei ainda por cima num sítio que não podia ir para terra, nem podia ir para fora, fiquei ali na rebentação. Estava um pescador lá em cima num mortório, pensava que eu ... e foi-se embora. E eu digo assim “estou tramado”, por sorte o meu colega tinha saído atrás de mim e com ele, nós conseguimos. Por isso é que eu digo, as pessoas quando estão juntas têm sempre uma capacidade maior para ir mais longe e fazer melhor.

P: Claro.

R: Nós inauguramos aqui espaços de lazer que nunca tínhamos conseguido inaugurar. Tem esta vantagem, portanto.

P: E no pós crise quais são os valores que o senhor doutor acha que vão sair ressaltados? Até dos valores cooperativistas, quais vão ser os que vão ressaltar mais?

R: Dos valores cooperativistas ou do ideal cooperativista, aquele que eu gostaria saísse mais ressaltado era a intercooperação.

P: Sim.

R: Aquilo que vai acontecer, até porque vem aí muito dinheiro dos IRR e tal, se calhar é uma tentação ... de ir buscar um PRER, não dentro deste espírito cooperativista. O solidário é muito bonito ... para mim é bonito ... mas depois se a entidade x, y ou z puder ir buscar 500000€, manda-me ás ortigas e vai lá buscar o dinheiro. Agora, eu tenho grandes expectativas, acho que temos desafios, já falei na saúde mental, já falei na “re-arrumação” das organizações, já falei no repensar do modelo organizacional até face a estes novos desafios carbono zero, economia verde, economia circular, tudo isso, a revisão dos modelos de governança. Alguns ... trazem mais gente... trazem mais genica, mais ... não é?

P: Muito bem.

R: As pessoas mais velhas como eu fazem falta, mas é só para dar umas pistas para ... isto é como tudo senão não corro. Posso dizer como se corre que ainda sei, mas já não corro que senão lá se vai o resto, já não faço canoagem de mar digo como é que se faz e o que é que me aconteceu. Mas faz falta gente nova ...

P: Realmente são muitos os desafios num futuro próximo. Muito bem, senhor doutor penso que já fizemos um traçado pronto, minimamente sobre os aspetos mais importantes que nos importava salientar. Acho que não falamos só aqui de uma questão que me permitia ainda colocar-lhe. Em relação a acesso a benefícios fiscais especiais e a redução por exemplo de prazos para pagamento de impostos, redução não, ao contrário, prorrogação de prazos para pagamento de impostos.

R: Houve alguns exemplos do que aconteceu, não tanto como para as empresas, mas houve alguns. Houve sobretudo, que dizer, ou há sobretudo na forja aquilo que nós temos

que aprovar que é o estatuto fiscal da economia social, onde deve estar expresso. Mas aqui tivemos pontualmente algumas ajudinhas nesse ponto de vista e no pagamento dos impostos foi mais ou menos parecido ...

P: E a legislação em geral, foi bastante avulta, houve uma grande produção de diplomas durante todo este tempo, mas ajudou de algum modo a ir contornando os problemas do dia-a-dia?

R: Ajudou porque nós, neste caso eu até, estávamos na comissão de alto nível, não é? Nós estávamos na comissão permanente, do compromisso social, portanto éramos nós que negociávamos diretamente com a saúde, com a educação, com o trabalho as leis que iam sendo publicadas. Agora mandaram-me, o senhor secretário de estado mandou-me uma nota a perguntar a minha opinião sobre a abertura dos centros de dia e de convívio. Portanto, ou seja, o facto de estarmos nestes termos representados pelas cooperativas neste caso, permitiu-nos obviamente influenciar alguma coisa ...

P: Pois, ter uma voz ativa.

R: Sim, ter uma voz ativa, estar lá e dar o nosso ponto de vista.

P: Claro, com certeza ajudou imenso as vossas congéneres que estavam dentro da expectativa.

R: Sem dúvida, sem dúvida. Se nós não estivéssemos lá teria sido bem pior.

P: Claro, admito que sim. Pronto senhor doutor, penso que da nossa parte recolhemos da sua experiência aquilo que era mais importante, nós vamos prosseguir com o estudo como o senhor doutor sabe. Vão também ser enviados questionários posteriormente e que continuará a evoluir o estudo nesse sentido.

R: Mas se precisarem de mais alguma coisa também é fácil. Se precisarem de alguma coisa digam-me. Até breve.

P: Muito obrigada. Até à próxima.

## **Apêndice VI – Entrevista ao Presidente do Conselho de Administração da Coop04 (Região Sul, 24 de março de 2021)**

P: Bom dia, pronto começava por lhe pedir para por favor se nos dava uma breve caracterização da Coop04 quanto à localização, à dimensão, à idade da organização para conhecermos um pouco melhor a Coop04.

R: Muito bem, então a Coop04 é uma organização à semelhança de todas as outras CERCI a nível nacional, foi criada durante o período, aliás quase todas, durante o período pós 25 de abril. A Coop04 foi criada em 76, iniciou depois a atividade do lar em 78, como as outras por um grupo de pais e professores ligados na altura ao ensino básico. Pronto e até hoje foi evoluindo e criando novas estruturas, curiosamente, a estrutura da génese já nem existe, já não temos escola de ensino especial, temos um centro de recursos que funciona nas escolas. Mas pronto, neste momento, a sede da organização é Almodôvar, Baixo Alentejo, distrito de Beja.

P: Sim.

R: E, portanto, temos estruturas noutros concelhos já, temos lares residenciais, de residências autónomas, centros de atividades ocupacionais em Castro Verde e em Ourique. Temos também projetos a decorrer em Ferreira do Alentejo e Aljustrel. Pronto, temos de estrutura de funcionamento as respostas sociais o que nós temos neste momento, dizer o número talvez engane, 8 ou 9 respostas sociais dirigidas a diversos públicos. Portanto é uma organização transversal apesar da nossa missão ser, a nossa missão e ser mais orientada para as pessoas com deficiência intelectual, mas pronto dadas também as características do território e do tipo de organizações que existem no território, nós temos uma abrangência em termos de público alvo um pouco maior do que aquilo que seria inicialmente a nossa missão inicial até porque temos vindo a alterar à medida que vamos participando em projetos de qualidade, etc. temos vindo a aperfeiçoar a narrativa de que é a nossa missão, a visão e os valores e essa coisa toda que sabem melhor que eu. Portanto nós temos neste momento estrutura de base de funcionamento são os lares residenciais, os centros de atividades ocupacionais, a formação profissional, intervenção precoce, e depois temos centros de recursos, somos centro prescritor de produtos de apoio, de ajudas técnicas. Temos um centro de recursos para o ensino que funciona em 5 agrupamentos de escola: Castro Verde, Ourique, Mértola, Ourique e Almodôvar. Temos um centro de recursos local que funciona na área do emprego, fazemos a distribuição de alimentos

desde agora chama-se POAPMC, era outro programa da Segurança Social, portanto estamos ligados a estas parcerias no território que fazem este trabalho. Temos neste momento recente mais recentemente a funcionar um CAVI, um centro de apoio à vida independente com a implementação do projeto piloto o MAVID, o modelo de apoio à vida independente. Enfim, depois temos estruturas ligadas ao desporto, temos uma estrutura também ligada à expressão dramática. Pronto, somos uma organização muito eclética e muito abrangente, temos neste momento cerca de 100 colaboradores incluindo os programas e apoiamos no último relatório de atividades no ano, portanto o que tem as contas certas é o de 2019, 1100 pessoas mais ou menos o mesmo número de pessoas no ano também de 2021.

P: Muito bem.

R: Assim muito resumidamente.

P: Pois sim, já nos deu uma ótica bastante alargada porque também têm realmente áreas de intervenção muito distintas e realmente são imensas. Admito que a Covid-19 tenha trazido realmente bastantes alterações no funcionamento de cada uma delas e talvez não de forma igual, não é? Porque imagino que algumas possam ter tido que fechar e outras não, porque não estou a ver os lares residenciais a fechar, não sei bem, mas o senhor doutor me dirá, mas provavelmente o impacto terá sido diferente conforme as respostas, não é?

R: Sim claro.

P: Quer-nos falar um bocadinho sobre isso?

R: O nosso principal foco, principal porque as outras respostas ainda que fechadas continuaram, as pessoas continuaram a ter apoio, apoio remoto digital, etc. Mas nosso principal foco a nível preventivo, felizmente preventivo porque não tivemos qualquer surto nas nossas residências, tem sido efetivamente os lares residenciais porque como sabem são pessoas frágeis, muitas com mobilidades graves. Os lares residenciais das pessoas com deficiência são estruturas, no nosso caso são estruturas pesadas porque quando abrimos respondemos áquilo que eram as situações mais graves no território e então, as paralisias mais graves, as situações familiares mais degradadas são aquelas que nós acolhemos, que maior parte das pessoas são jovens, portanto perpetuam-se nesta resposta por tempos longos e pronto. Mas nós tínhamos, ainda ontem conversava com

elementos da nossa equipa, tínhamos tido uma experiência semelhante ... nos planos de contingência e de vírus e de zonas de isolamento, tínhamos tido uma experiência semelhante com a Gripe A.

P: Sim.

R: A Gripe A também nos trouxe alguma experiência, aliás fomos recuperar alguns destes ... da contingência inicialmente, só depois é que começaram a sair as normas da DGS e aquela legislação toda que tem vindo agora a ser comunicada e atualizada, mas nós inicialmente fomos reabilitar alguma documentação da Gripe A. Mas pronto, naturalmente, felizmente que a Gripe A não teve este impacto e enfim tem sido uma luta tremenda em termos de equipa porque requer a reestruturação de todo um funcionamento, a reorganização de recursos humanos, não sei se já me estou a adiantar no seu questionário.

P: Não, tudo bem. Mas em termos de recursos humanos?

R: Em termos de recursos humanos aquilo que passou a chamar-se o trabalho em espelho duplicou praticamente a necessidade de recursos humanos.

P: Sim claro.

R: Nós, a nossa localização geográfica tem territórios de baixa densidade e com forte, forte implementação do terceiro setor sobretudo na área da terceira idade, todos os concelhos têm 1 ou 2 lares de idosos. Absorveram muita mão de obra, nalguns programas disponibilizados pelo Governo e bem, este programa o MAREES veio ... porque se não fosse este programa seria de todo impossível nós termos capacidade financeira para suportar quase a duplicação.

P: Com o recrutamento de tantas pessoas, não é?

R: Exatamente, mas pronto, ainda assim, ainda assim, o esforço financeiro tem sido enorme, não é? Temos tido felizmente apoio de diversas organizações como a CONFECOOP, a FENACERCI, a própria Segurança Social com o programa ADAPTAR+ mas tem sido um esforço muito grande.

P: E então, em relação à vossa oferta? Como me disse tiveram de adaptar a oferta às necessidades, portanto atuais, as pessoas em casa com atividades que com certeza que conseguiram manter, mas isso obrigou também os recursos humanos a uma adaptação

com certeza para poderem utilizar a via digital. Gostava que me falasse um bocadinho sobre isso também.

R: Os lares residenciais e os CAO e o CAVI e a intervenção precoce não encerraram.

P: Pois sim.

R: Portanto, foram sobretudo a intervenção precoce a que adotou mais metodologias de apoio remoto digital. Nalguns casos, noutras casos as famílias não têm condições nem culturais em termos de organização da família nem técnicas para seguirem aquilo que seria o ideal no acompanhamento dessas crianças. No caso dos lares residenciais, do CAVI e dos CAO pronto, manteve-se tudo em funcionamento com o tal acréscimo de recursos humanos sendo que os CAO têm funcionado com menos pessoas porque temos estado a dar apoio a familiares de pessoas que estão em serviços essenciais.

P: Sim.

R: Portanto a pessoa está à guarda de pessoas ligadas aos serviços, desde o setor social, o setor social como lhe disse é muito, muito expressivo. As pessoas que trabalham em lares têm logo direito, quem tem familiares com deficiência a cargo e que trabalhe num lar está num serviço essencial. Portanto e os CAO têm pessoas da saúde, polícia, etc. Temos tido os CAO a funcionar ainda que com menos gente, mas menos ou mais a estrutura tem que funcionar, portanto de recursos humanos ninguém está em teletrabalho. O CAVI também, o CAVI é um projeto de assistência pessoal, de ligação do assistente pessoal com o destinatário do serviço, portanto tem-se mantido tudo em funcionamento. As restantes respostas, a formação, e depois mesmo as outras pessoas ... continuam a ter apoio técnico dos psicólogos e dos técnicos do serviço social e da direção técnica dos serviços. Muitos deles continuamos a fazer distribuição alimentar, levar alimentos, acompanhar muitas vezes a toma da medicação ... de psiquiatria, etc., esse circuito continuamos a garantir, portanto a estrutura manteve-se com mais esta logística, de adaptar viaturas, ter estruturas de distribuição alimentar que era um serviço que nós não fazíamos. Não tínhamos apoio domiciliário, portanto não tínhamos aquelas caixas herméticas onde se pode transportar comida, nem as viaturas estavam adaptadas. Agora, agora num circuito altamente tecnológico com desinfeção de ozono e não sei quê, para manter estas coisas, tudo a funcionar, mas ... São aspetos que nós realçamos também a disponibilidade e o envolvimento dos colaboradores, não temos tido, há sempre exceções naturalmente, mas de uma maneira geral a colaboração das pessoas tem sido exemplar.

P: Tem sido fácil manter a motivação e a polivalência das pessoas?

R: Pois, esse conceito acho que sim, a questão da polivalência, nós também fazemos, é um dos aspetos que nós valorizamos e quando fazemos contratação é exatamente essa questão da polivalência. As pessoas têm que estar conscientes, não digo disponíveis porque depois mais à frente o saberão se estão ou não mas têm de estar pelo menos conscientes de que o trabalho com pessoas não é um trabalho exato. E, pronto a polivalência, a capacidade da pessoa se adaptar é uma questão que agora está na moda ... Portanto tem sido duma maneira geral, as pessoas têm sido colaborantes e disponíveis. Pronto estão, as pessoas dos lares residenciais estão cansadas com o trabalho em espelho, o que temos recebido não são queixas, são pedidos para rapidamente, o mais depressa possível para quando puderem voltar aos turnos normais. Apesar de nós termos tido sempre, já levamos umas reprimendas, umas reprimendas orais da Segurança Social porque o nosso espelho é um espelho leve. Nós não fazemos espelhos de 14 e 15 horas, nunca ninguém dormiu nos nossos lares ... trabalho de segunda a domingo e depois descansam a semana seguinte. Portanto nas contas, no geral toda a gente trabalha as 40 horas semanais e as 160 horas mensais. Portanto temos esse cuidado e se alguém trabalhar algumas horas a mais ou menos, tem o banco de horas que pode sempre recuperar. Pronto isso também dá garantia ... apesar de estarmos em situação de pandemia não estamos aqui numa situação de requisição civil nem de guerra como muita gente quer fazer passar, não é? Não estamos a viver nenhuma guerra que as pessoas mantêm os direitos e estão perfeitamente cientes deles e nós fazemos questão assim seja.

P: Claro, de os acompanhar e no fundo também fazer com que tudo corra pelo melhor, não é? Senhor doutor perguntava-lhe em relação a alterações estratégicas que eventualmente possam ter existido, se tinham alguns objetivos estratégicos que tenham tido de interromper ou protelar em função da pandemia. Até investimentos, sei lá, de novo.

R: Sim, temos obras a decorrer, temos projetos, fizemos candidaturas ao ... temos 1 obra, 2 residências autónomas em construção. Portanto, todas, até as empresas com quem nós estamos a trabalhar também não pararam, de facto nalguns casos devido a problemas com fornecedores ou até mesmo ... registaram-se atrasos, mas pronto foram ultrapassados, isto são projetos de financiamento comunitário, tivemos que fazer nalguns casos pedidos de alteração devido a esses atrasos, mas nada que seja muito impactante na estrutura e no desenvolvimento do projeto. As coisas mais ou menos têm funcionado, o nosso território

felizmente também não, salvo agora este período de janeiro teve de facto muita gente que teve aqui uns picos de infeção significativos aqui nos nossos concelhos e durante este período foi mais complicado porque ainda que ... estas quarentenas mexem depois com as quarentenas dos familiares e de pessoas em contacto e depois aquilo que é o número de pessoas infetadas não é exatamente o impacto que tem na comunidade, não é? Porque na comunidade, o impacto é muito superior porque as pessoas depois de contacto também têm que fazer quarentenas e isto depois multiplica-se por 5 ou por 6 ou por 7 e aí notou-se de facto que mesmo em termos de recursos humanos houve aqui períodos, enfim houve dificuldades, mas que já está ultrapassado.

P: Sim, sim claro. Eu ia-lhe perguntar em termos de recursos financeiros se tiveram aumentos de custos ou, portanto já me disse que tiveram que comprar as caixas térmicas para o transporte de alimentos, a adaptação dos carros ou das carrinhas, portanto isso tudo foram custos que não estavam previstos e que vieram com certeza agravar o equilíbrio financeiro na instituição.

R: Sim, nós tivemos investimento entre outubro e dezembro na ordem dos 40000€.

P: Sim.

R: E porquê? Nós, a nossa estrutura residencial em Almodôvar e de residência autónoma, nós tínhamos, em termos de equipa técnica não havia só estruturas pequenas, os lares residenciais para pessoas com deficiência têm 24 a 30 pessoas. As nossas são também pequenas e em termos físicos, não era possível criar zonas de isolamento, porque as zonas de isolamento eu disse que nós não tínhamos tido casos confirmados, mas naturalmente como em todas as organizações do país tivemos casos suspeitos, não é? Em que qualquer espirro ou qualquer estado febril é um caso suspeito.

P: Claro.

R: Depois o caso suspeito tem de ser tratado como um caso confirmado, tem de fazer o respetivo isolamento e o isolamento de um caso suspeito ou de um caso confirmado é a mesma coisa. Portanto, é a mesma coisa, é a utilização de EPI, a utilização de tratamento de resíduos. Esta coisa do tratamento de resíduos tem um custo enormíssimo porque tem que ser empresas especializadas e tem que ser tratado pela organização do ambiente enfim, e isto é um negócio tremendo e que ao qual nós também não podemos fugir e temos que fazer o tratamento convenientemente e confirmado depois pelos relatórios da

entrega desses produtos. Mas nós tivemos que reformular todas as zonas de estar, tínhamos sofás duplos e sofás triplos nas salas de estar, tivemos que retirar tudo, colocar só sofás individuais para manter o distanciamento, portanto em termos de mobiliário houve um investimento tremendo. Tínhamos muitos quartos que não tinham aparelhos de televisão, sobretudo nos quartos de televisão, tivemos que reformular toda a nossa rede audiovisual e colocar em todos os quartos, dar melhores garantias ocupacionais, não é? Para as pessoas estarem em isolamento ou muitas vezes em termos de programação de atividades, houve muitas atividades que foram suspensas, o desporto, o teatro, enfim tivemos que reorganizar o funcionamento e o que foi decidido em equipa era que, privilegiar a permanência nos quartos durante o maior número de tempo possível, não é? Para evitar os contactos, são pessoas de muito contacto físico, são muito e pronto é normal, as pessoas estão habituadas e nós também. Cumprimentamos de mão as pessoas, outras damos 2 beijos, quer dizer, nós somos seres sociais, não é? E então, tivemos que alterar de uma forma não abrupta, mas de criar depois outro tipo de respostas e situações atrativas para que as pessoas permanecessem bem nos quartos. Ainda que, pessoas com deficiências mais graves, mas que pronto a situação de isolamento sem a pessoa ter nada, assim tem uma televisão, sempre tem uns bonecos, tem música, pronto. E isto foi um investimento enorme que tivemos que fazer para além da despesa normal com os EPI e o gel e essas coisas todas que ainda se mantêm, os tapetes, a sinalética.

P: Pois, juntou uma série de custos. E em termos de recursos doutor, houve alterações? Não sei quais são os vossos principais recursos financeiros, se é o financiamento da Segurança Social nas várias respostas.

R: Nós nestas situações temos que nos reinventar e temos que ir bater às portas de quem habitualmente apoia. Nós recorremos naturalmente à Segurança Social, temos como lhe disse, temos investimentos a decorrer em obra que são investimentos significativos e que apesar de terem financiamento, neste caso 85%, acho que agora há possibilidade de vir a ser 100%, mas ainda não está confirmado. Mas ainda assim, quando se fala neste 100% não nos podemos esquecer que o IVA é financiado a 50%, portanto temos que pagar 12.5% de IVA. Nós tivemos que pagar 12.5% de IVA, mais 15% de obra estamos a falar num valor percentual por fatura enorme.

P: Sim.

R: E essa verba tem de ser garantida sempre, sempre à cabeça para que as coisas funcionem e que as obras continuem.

P: Claro.

R: E para lhe dizer que tivemos que recorrer à banca, tivemos que recorrer a um fundo que a Segurança Social criou, não me recordo agora o nome, com juros acessíveis pronto. Não são assim muito acessíveis, mas pronto. E temos, temos naturalmente de outros investimentos, também temos encargos financeiros permanentes que pesam, pesam na estrutura financeira de tesouraria, mas pronto. Temos felizmente algumas fundações e algumas organizações que nos apoiam, que financiaram parte destes investimentos, nos mobiliários. Outra coisa que nós tivemos, tivemos que remodelar foi a parte de vestuário e lavandaria, portanto a parte da lavandaria e vestuário também viu um acréscimo muito significativo com a lavagem. As pessoas levavam o seu próprio equipamento, levavam, lavavam em casa. Agora passou tudo a ser lavado e a ser tratado na organização, tivemos que comprar muito mais, muito mais equipamento para o pessoal, vestuário. Pronto, e as contas estamos a fazê-las porque este ano vamos poder apresentar um relatório de contas um pouco mais tarde, mas tivemos um acréscimo muito significativo. Felizmente que também tivemos apoio em mais ou menos em função daquilo que foram as nossas despesas, até porque nós também assumimos estas despesas porque já tínhamos também alguma garantia de disponibilização destes apoios.

P: Sim, é evidente. Senhor doutor e em relação, já que nos falou na prestação de contas, imagino que em termos de comunicação e também, portanto uma necessidade de transparência para o exterior possa ter havido alguma alteração. Não sei a nível de prestação de contas e não só, portanto de difusão, de divulgação em geral, se terá havido alguma alteração substancial mais neste período do Covid.

R: Não necessariamente nós temos os nossos mecanismos digitais, temos o site, as contas estão comunicadas, temos mais ou menos os documentos fundamentais também estão publicados. O último relatório de contas está publicado, enfim não, temos as contas depois são prestadas às entidades oficiais. Depois em termos também daquilo que é com a equipa temos os nossos meios de comunicação para distribuição de toda a informação e atualização. Em termos de contas não entendi bem a sua questão.

P: Não era só em termos de contas, era em termos de comunicação em geral. Se há mais necessidades de comunicar até com os beneficiários pelo facto de estarem mais distantes

ou menos presentes neste período de confinamento, com alguns deles pelo menos, se houve alguma alteração a nível de comunicação que tenha sido importante.

R: Não, não houve nenhuma alteração, como lhe digo, nós mesmo nas estruturas que estão suspensas no caso da formação profissional por exemplo, os técnicos mantêm-se em contacto com as famílias e com as pessoas. Naturalmente que há, existem, nós neste momento temos cerca de 45 pessoas em formação profissional e há alguns casos que estão ligados a consumos, e estas pessoas com este período longo, muito longo de isolamento, estas pessoas, algumas estavam com acompanhamento especializado em saúde deixaram de fazer as consultas. Nós também não podemos obrigar, exigir, as pessoas estão com medo de vir aos serviços de saúde e algumas voltaram e regrediram para bastante naquilo que era a sua dependência, algumas pessoas ligadas ao consumo de álcool, outras até mesmo drogas. E que estavam a fazer planos de recuperação muito interessantes e com bastante sucesso e regrediram, mas são coisas que nós não controlamos porque pronto há situações que não, só mesmo com o acompanhamento presencial e um acompanhamento psicológico das equipas da formação muito, muito permanente e o trabalho mesmo dos próprios formadores é que se consegue. Agora a nível financeiro não, não. Todo o relacionamento com as famílias, as atualizações das participações, essas situações está tudo. Aliás os nossos serviços administrativos nunca ninguém ficou em teletrabalho, nalgumas situações em que as pessoas tenham que ter feito quarentenas devido a contactos próximos, fizeram nesses momentos fizeram teletrabalho, mas foram períodos residuais. Portanto nunca houve atraso ou dificuldade em manter aquilo que era a estrutura habitual de comunicação e o funcionamento normal da organização.

P: E foi difícil nesses períodos os colaboradores adaptarem-se às novas tecnologias e a uma nova forma de trabalhar em teletrabalho?

R: Quer dizer, o teletrabalho, quer dizer, o teletrabalho para ser considerado uma atividade profissional séria tem que ser um trabalho muito bem definido e um trabalho mais objetivo, que possa ser quantificado porque o trabalho que nós fazemos, o trabalho com pessoas não é possível fazer ... fazer uma bateria de telefonemas a um conjunto de pessoas mas isso não é teletrabalho, porque ainda que a nossa realidade, apesar de nós termos estruturas em diversos concelhos o que nós fazemos muitas vezes enfim é o que estamos a fazer aqui agora. Nós fazemos muitas reuniões por Zoom, neste momento toda a gente está a dominar a tecnologia do Zoom e do Meets e de mais uma série de ofertas em termos de comunicação. Agora aquilo que, na nossa área o teletrabalho, há muitas

peessoas, algumas pessoas que tenham necessidade de ficar em casa porque os filhos tiveram contactos próximos na escola, dizia-lhe a questão das quarentenas. Há algum trabalho que nós enviamos para fazer, mas nunca é o mesmo volume de trabalho nem ... a redução de produtividade aquilo que é expectável daquele técnico não se atinge em teletrabalho nas nossas organizações, pelo menos essa é a minha perspetiva.

P: Sim, sim, mas e as reuniões Zoom e estas tecnologias entraram e o senhor doutor acha que vão ficar para futuro no funcionamento normal da instituição ou não?

R: Eu espero bem que sim, espero bem que sim. Quantas vezes é que não fui já a Lisboa, a Coimbra ou sei lá, fazer 300, 400, 500 km para ter uma reunião como a que estamos a ter agora aqui?

P: Claro.

R: É muito mais ecológico e prático, nós termos a nossa reunião de 1 hora ou de 2 horas, ou o quer, ou até o dia inteiro. Eu acho, eu acho e tenho a certeza até porque todas as pessoas com quem converso, todas as pessoas dizem que é para ficar. Naturalmente nós privilegiamos sempre, não quer dizer que não nos encontremos, mas talvez com a mesma frequência não.

P: Sim e mesmo internamente eu penso que há algumas coisas que provavelmente vão acabar por se fazer, se não é pelo Zoom é pelo Teams, se não é pelo Teams é por outra.

R: Sim, nós estamos já a iniciar um projeto, fizemos uma candidatura ao +Co3so (Mais Coeso), foi aprovada e estamos a entrar, vamos contratar 2 técnicos, 1 informático nós já temos 1 informático, vamos contratar uma pessoa só especialista em hardware para instalar a nossa própria rede, a nossa própria rede digital e uma outra pessoa na área do marketing, publicidade, uma coisa assim para fazer a gestão das redes sociais e a gestão do site. E vamos investir bastante, vamos investir bastante, na área, sobretudo na área da formação. Já estamos a utilizar softwares de apoio nos lares, uma situação muito, muito digital e estamos a dispensar muito do papel e dos registos ...

P: O ambiente também agradece, não é? Penso que as questões principais também já falamos delas, falta talvez saber em termos de governança, de governação, a direcção tem quantos elementos?

R: Nós fizemos uma alteração aos estatutos recentemente, agora já temos um nome mais moderno que é o conselho de administração. Pronto era obrigatório, tivemos a atualização

agora a alteração de estatutos, mas mantemos a direção são 3 membros, 2 suplentes e depois o normal a assembleia e o conselho fiscal são nos órgãos sociais 11 pessoas, salvo erro.

P: Sim, muito bem. E tudo homens ou homens e mulheres?

R: Não, homens e mulheres. Quem manda por exemplo, as assinaturas obrigatórias sou eu e uma senhora que é a tesoureira. O vice-presidente é um homem, mas depois temos 2 suplentes que é um homem e uma mulher. Mas pronto o nosso peso de género são mulheres, portanto muitas mulheres, muitas mais mulheres que homens talvez um quinto.

P: Muito bem. Nós estávamos a falar das questões tecnológicas e que virão com certeza ficar para futuro, mas o senhor doutor acha que a pandemia ajudou nesse sentido ou já havia intenção com certeza de reformular mesmo a base informática, mas a pandemia no fundo veio acelerar um pouco?

R: Sim, sim isto a necessidade aguça o engenho, não é?

P: Sim.

R: E nesse aspeto nós tivemos que nos apressar para poder responder às necessidades. Tivemos que fazer investimentos, comprar uns tablets, comprar mais uns computadores, comprar mais umas pen de rede. Enfim, mas sim tivemos que acelerar, nós temos já há 3 anos contratamos um técnico, neste caso é um técnico multimédia, é uma pessoa ligada à informática para fazer a gestão do parque e para digitalizarmos, irmos digitalizando o serviço. Mas pronto é um projeto a médio prazo, tem a ver com a formação de colaboradores, da utilização. Portanto nós temos umas faixas etárias muito heterogéneas e há pessoas que nem mail tinham. Tem sido um processo muito progressivo e que agora tivemos que acelerar, não é?

P: E houve alguma resistência a essa mudança, quer dos órgãos sociais quer dos colaboradores?

R: Não, não. Nós já tínhamos decidido em conselho de administração aliás no nosso plano estratégico tínhamos já essa intenção de digitalizar serviços e de modernizar as estruturas em termos tecnológicos. Isso era já o objetivo, quer em termos ambientais, estamos também com projetos para a utilização das energias sobretudo fotovoltaicas.

P: Sim.

R: E já temos utilização, alguma utilização nalguns edifícios, mas queremos uniformizar e queremos, portanto, temos mais ou menos definidos em termos de estratégia essas 2 áreas quer a área ambiental quer a área tecnológica já faz parte dos nossos objetivos há algum tempo. Assim os financiamentos sejam interessantes e abrangentes, não é? Muitas vezes não conseguimos chegar a esses objetivos porque os de bem-estar e conforto e em termos estruturais são prioritários por isso fazem parte naturalmente daquilo que é a nossa estratégia de curto médio prazo e agora alguns já estamos a iniciar projetos também para ver se conseguimos financiamento aqui do PRR para esta área ambiental. A substituição dos veículos por veículos elétricos, são muito caros, nós temos um concurso, estamos a preparar um caderno de encargos agora para a aquisição de uma viatura e estou a verificar que não compensa em termos de investimentos, neste momento não há apoio e não compensa, mas pronto. Certamente que esta conjuntura, espero que não se transforme numa estrutura, mas esta conjuntura veio acelerar aqui o nosso processo tecnológico.

P: Claro, claro. Muito bem. E em termos de benefícios fiscais especiais ou de sei lá, ou a questão da prorrogação de prazos para pagamento de impostos? Isso veio de algum modo ajudar?

R: Quer dizer, nós temos tido um encargo financeiro com a aquisição de 1 imóvel em termos bancários, agora neste momento criou aqui alguma folga de tesouraria. Espero que não se venha a tornar problemático quando esta folga acabar, não é? Mas pronto também é a única situação que temos e temos também um período de carência no recurso à banca, para obras. De alguma forma estes benefícios ajudam, não é? Em termos de tesouraria.

P: Sim, ajudam claro. Muito bem, pronto senhor doutor eu penso que já fizemos aqui um périplo pelas questões mais principais, mas pedia-lhe em fase final que nos fizesse um balanço do que acha que correu bem ou menos bem, especialmente neste período da crise da Covid-19.

R: Eu, enfim, não sou especialista em nada. Balanços, corro o risco de estar aqui a dizer asneiras, não é? Aquilo que eu sei é que não gosto de fazer juízos de valor sobre aquilo que for se não estiver documentado. A casa do conhecimento constrói-se é com factos, não é com conversas, não se acredita em ninguém que é como se diz, só em factos. Mas aquilo que pode ser uma análise de todo este percurso, deste ano, de março a março é sempre injusta porque nós estamos a fazer, há muita gente que faz, eu ouço muitos comentários nos telejornais e enfim, muitos comentários que são descontextualizados,

não é? Porque as decisões que se tomaram em março de 2020, ou em abril ou em maio era com o que se sabia nessa altura, não é?

P: Claro.

R: Do conhecimento que nós temos e da experiência que nós temos neste momento, em março de 2021 e as decisões que se tomam são decisões completamente diferentes. Portanto aquilo que foi feito, nós Portugal já foi o pior do mundo agora é o melhor do mundo quer dizer isto é o que é. E agora vamos desconfinar, de certeza que daqui por uns meses estamos outra vez, se o plano de vacinação se continuar a atrasar, nós não sabemos. O balanço que eu faço para mim e posso partilhar convosco é que isto há sempre e é da natureza humana é que tivemos de acelerar os nossos processos e muitas empresas aceleraram os processos delas. Nós vamos pagar e já estamos a pagar as consequências de aceleração de muitas empresas que estão a tirar muito proveito financeiro disto e essas empresas é que deviam pagar a crise e é que deviam pagar aquilo que são as nossas despesas e que vão ser as nossas despesas daqui por um tempo.

P: Claro.

R: Mas os chineses construíram uma linha férrea que atravessa a Ásia toda e para a Europa. Enquanto nós andamos aqui a discutir há anos, onde é que localizamos um aeroporto, os chineses construíram uma linha de caminhos de ferro, portanto o meu balanço é esse. Vamos continuar a discutir aonde é que localizamos o aeroporto e os chineses continuam a faturar. E nós discutimos porque tem uma cegonha e depois o Alentejo é muito longe, quer dizer o Alentejo, nós temos um aeroporto em Beja, isto agora a puxar aqui a brasa à minha sardinha, temos um aeroporto em Beja e o aeroporto em Beja com o TGV está a menos de 1 hora de Lisboa. É uns minutos e depois este aeroporto em Beja tem uma área enormíssima em volta e não tem investimento em nada porque os terrenos são públicos, são da Base Aérea, portanto e estamos aqui a discutir o sexo dos anjos, quando os chineses estão. Eu fiquei, não há muito tempo que fui ver novamente no Youtube a construção e a capacidade que eles tiveram de construir a linha que atravessa uma série de países e eles trazem e construíram aquela linha com o único objetivo de escoar produtos deles. É uma coisa enormíssima e isso revela também a diferença entre a nossa perspetiva e as diferenças culturais e a forma diferente com que os diferentes países se posicionam perante os problemas. Portanto nós apesar de tudo, enfim, eu acho que as pessoas até se têm adaptado bem e têm cumprido em termos globais aquilo que devem

ser os cuidados profiláticos de saúde. Enfim, o balanço que eu faço, eu espero vivamente e toda a gente espera que isto passe rapidamente e que toda a gente seja vacinada o mais rapidamente possível para podermos voltar a uma normalidade que nunca vai ser nos próximos anos, mas que nunca vai ser uma normalidade absoluta porque a nossa memória vai-nos obrigar a ter muitos cuidados.

P: Sim mas muito do que nos trouxe esta crise será para ficar e virá com certeza ajudar-nos a reencaminhar processos, esperemos. E no fundo também ajudará a criar oportunidades, portanto também será essa a expectativa.

R: Claro, oportunidades para os chineses.

P: E para nós também, pronto muito bem. Senhor doutor olhe, muito obrigada pela sua participação, o projeto irá continuar, portanto numa fase seguinte irão ser enviados inquéritos, questionários com questões mais específicas que em termos de entrevista não é possível fazer, mas com certeza que vai continuar a ouvir falar do projeto e esperamos depois poder ir mantendo contacto e dando a conhecer a evolução que o mesmo vai tendo. Agradeço-lhe imenso a sua participação, pelo tempo que lhe tomamos e tudo de bom para a vossa instituição e que tudo continue a correr pelo melhor, dentro das limitações atuais, mas que continue a correr pelo melhor. Muito bom dia e obrigada.

R: Obrigado e disponham, têm o meu e-mail, acho que deixei também o meu contacto telefónico pronto, alguma questão estou ao vosso dispor. Bom trabalho, porque o vosso trabalho é muito importante também para nós termos uma perspetiva global e ampla de todas estas situações, portanto muito obrigado e muito prazer pelo vosso trabalho e que corra bem para vocês também.

P: Obrigada.

## **Apêndice VII – Entrevista ao Presidente da Coop05 (Região Sul, 5 de abril de 2021)**

P: Portanto esta nossa abordagem, no fundo vai de encontro ao projeto que estamos a desenvolver para a medição do impacto de Covid-19 nas cooperativas de solidariedade social. Daí a importância da vossa participação para conseguirmos recolher, em primeira mão, a experiência que no fundo vão tirando desta situação. Pedia-lhe, se fosse possível, que nos fizesse uma pequena apresentação da Coop05.

R: Muito bem, sim, portanto a Coop05 é uma cooperativa de solidariedade social, foi constituída em 2006. Nós focamo-nos mais numa lógica de capacitação das outras organizações e de, portanto, obviamente dentro da natureza das cooperativas, portanto naquilo que são a salvaguarda dos seus cooperadores e dos colaboradores que temos, até são um nível mais interno, mas depois em traduzir essa capacitação e a nossa atividade em termos de solidariedade social para todos aqueles que estejam dentro do nosso objeto de intervenção, que é bastante diversificado. Portanto, nós, por exemplo, temos atuação com desempregados e com desempregados de longa duração e aqueles grupos que sofrem de dupla exclusão, ou até às vezes tripla, como sejam os reclusos e as reclusas, as suas famílias, as pessoas com deficiência ou, por exemplo, também as pessoas com espectro de autismo ou mesmo com Asperger... pronto e tentamos fazer muito uma lógica de intervenção nossa, interna. Por exemplo, ainda o ano passado envolvemos um jovem com síndrome Asperger, que está a fazer estágio profissional connosco, mas depois tanto a nível externo, por exemplo estamos a fazer capacitação de capitães de mar para poderem utilizar as abordagens de aprendizagem de vela com crianças de espectro autismo. Portanto, temos sempre esta dupla abordagem. Vamos lançar agora uma empresa de inserção, onde vamos contratar reclusos, mas temos também serviços e programas para apoiar, quando saem em liberdade, a sua integração no mercado de trabalho. Basicamente, assim muito simples, é a Coop05, somos à volta, neste momento, de 18 colaboradores. Temos já colaboradores que eram, começaram como colaboradores, e depois tornaram-se cooperadores. Temos um processo também para isso - tem a ver, obviamente, com muitas questões, uma delas é a própria cultura da organização. E pronto, vamos fazendo o nosso caminho.

P: E que estende desde quando?

R: Nós fundámo-nos em 2006, só que a atividade mais contínua e, mais, digamos assim, que vem no fundo possibilitar o crescimento que temos agora, é de 2014; é a partir de 2014, ou seja, sempre fomos assim uma organização... ia tendo um ou outro projeto, um ou outro serviço, mas quando começámos a crescer e a ter uma dinâmica mais presente, eu diria que é a partir de 2014.

P: De 14 muito bem, e relativamente ao Sr. Doutor? O Sr. Doutor é presidente da direção, presumo que é esse...

R: Eu, já agora desculpe, mas não precisa de me tratar por Doutor! Eu não uso, e não é uma coisa que me diferencie, portanto, Tiago! Eu sou o presidente, sim. Sou o presidente por indicação dos meus pares, que me vão indicando, se bem que eu cada vez vou pensando mais se é a altura ou não de fazer a passagem; se não conseguir fazer, também é um bocadinho de fracasso meu. A organização também tem de ter vida para além dos fundadores, portanto sim, por enquanto sou presidente que acumulo com a direção-geral, mas a ideia, de facto, não sei se no próximo mandato – hão de vir eleições em 2022 - mas se não for neste próximo, no que se segue, a organização tem de estar preparada.

P: Os órgãos sociais da direção têm quantos elementos?

R: Somos 3 na direção e depois o conselho fiscal e a mesa da assembleia são unipessoais, não temos cooperadores suficientes para, digamos assim, poder ter órgãos colegiais.

P: Claro. Muito bem, e são tudo homens, algumas mulheres?

R: Não, mulheres cooperadoras são 4 e são 4 homens. Depois, na direção, de facto, são só homens, é uma vergonha, eu sei, mas depois quem nos controla são mulheres, a presidente da assembleia é mulher e a presidente, portanto somos homens. É uma estrutura matriarcal. Não é como a minha família, a mulher é quem manda, mas no fundo os homens vão executando as coisas. Depois na equipa colaboradores e cooperadores que trabalham são mais mulheres e estão nos órgãos de decisão, e depois também nas próprias equipas. Digamos assim, nos setores são pessoas que são responsáveis por coordenação, eu diria que até são mais mulheres do que homens, mas nós vamos conseguindo contratar tanto homens como mulheres apesar de que como é característico no setor social e eu sou assistente social, portanto, nós eramos 5 numa turma de 65, 5 homens numa turma de 65; portanto, são mais mulheres! Nós conseguimos realmente ter essa preocupação - temos

essas preocupações com o equilíbrio de vida familiar/ profissional, portanto já vai no terceiro filho, portanto temos bastante preocupação ...

P: Claro. Em relação à vossa oferta dos vossos serviços neste tempo da Covid-19, houve alterações substanciais? Algumas? Poucas?

R: É assim - nós, em março do ano passado, já fizemos muito trabalho online; fazemos muito trabalho com parceiros transnacionais e portanto não é possível, mas viajávamos muito, mas nós fizemos logo a partir de março uma redefinição para conseguir manter toda a atividade online, eu diria que fomos alguma diminuição de indicadores digamos assim, mas eu diria que até fomos bem sucedidos e o que nós temos estado a verificar é que quando fazemos online digamos assim os nossos serviços, nós conseguimos ter participantes de uma amplitude geográfica maior do que quando fazemos presencialmente. Portanto, não temos feito praticamente trabalho presencial nenhum, com algumas exceções, não é? Que são aqueles casos em que é impossível de outra maneira, temos procurado adiar, gerir aqueles casos que não podemos fazer, mas que é mesmo obrigatório fazermos e temos, no fundo, investido ainda mais na dinâmica que tínhamos, que era uma dinâmica de blended-learning, portanto, nós antes da pandemia já divulgávamos a combinação digital com o presencial. O que a pandemia nos confrontou é que não podíamos fazer a componente presencial e tivemos de procurar ferramentas que de alguma forma pudessem ajudar-nos a fazer isso. Mas temos feito tudo, inclusive, vamos fazer um serviço de envolvimento comunitário no orçamento participativo, tudo online. Não é fácil porque obviamente que temos que gerir aqui muito também a diferença, digamos assim, o acesso de cada grupo de beneficiários e utilizadores, mas eu diria que temos sido bastante até bem-sucedidos, nessa parte.

P: E os colaboradores estão todos a trabalhar desde casa, em teletrabalho, ou estiveram na instituição?

R: Nós procurámos, logo em março do ano passado, confinarmos logo antes do próprio governo ter dito. Pronto, e depois em maio, antes de haver o desconfinamento começámos a perceber que as coisas estavam a estabilizar, criámos com a equipa a distinção de horários, ou seja, demos flexibilidade à equipa de chegar mais cedo e evitar as horas de ponta, ou de chegar mais tarde e sair mais tarde, também para evitar - demos essa liberdade ou vimos com eles várias alternativas, não é? Se bem que tínhamos sempre ali um horário comum e depois também repartimos a equipa em dois grupos com cada um

ficando 15 dias digamos assim, 15 dias em escritório, 15 dias em casa; e funcionámos assim algum tempo, sem nenhum caso. Obviamente que depois reforçámos também as limpezas, todas essas questões, informámos todas as pessoas daquilo que foi saindo da DGS etc. e até entre nós cancelámos algumas coisas - tínhamos um team-building e cancelámos isso - por acaso o ano passado não fizemos nenhum, tínhamos um no verão e outro no inverno, e fizemos mais online. Depois, quando em outubro a situação começou de novo a ficar mais complexa, voltámos a confinar todos. E assim estamos, apesar de inclusive as pessoas que vão entrando, que nós continuámos a recrutar, voltámos a reforçar a equipa.

P: Tiveram mesmo necessidade de reforçar a equipa?

R: Tivemos a necessidade de reforçar e fazer a substituição de alguns elementos que não foram de encontro ao que eram as perspectivas de contratação na altura e tentámos fazer várias coisas. Mas depois não deu e, portanto, tivemos que substituir alguns elementos; outros que quiseram sair, não é, são pessoas que depois encontram outras soluções, mas no saldo tivemos de reforçar a equipa, tivemos de facto muita procura nos mais diversos níveis, de facto temos tido muita procura.

P: Pois o Covid veio reforçar essencialmente a procura pelos vossos serviços ou é alheia a esta situação?

R: É assim - naquilo que diz respeito, digamos assim, a uma maior abrangência geográfica temos que obviamente reconhecer que há aqui um fator da própria pandemia, ou seja, as pessoas provavelmente começaram a participar mais em ações online, estão mais abertas a esse tipo, portanto é de facto uma oportunidade para nós, porque nós estamos posicionados nesse sentido. Em termos, digamos assim, daquilo que tem sido a angariação de programas e projetos. Aí, não! porque nós já tínhamos feito um trabalho preparatório de tudo o que tínhamos estado a ganhar na linha estratégica anterior de diversificação e de procura. Ou seja, nós quando desenvolvemos, nós desenvolvemos os programas e os serviços e temos algum financiamento que é de I&D, Investigação e Desenvolvimento. Depois, se eles resultam, nós temos que procurar quem financie a continuidade da sua implementação. Aquilo que estamos a assistir é de facto um interesse na continuidade desse financiamento e, portanto, é uma consequência do nosso investimento em determinadas áreas de I&D.

P: Esse financiamento é feito por parte do estado ou tem outros financiadores alheios?

R: Nós temos financiadores, uma parte é da União Europeia, não é estado português, estamos a falar de financiamentos que são diretamente geridos pela União Europeia, através de pontos focais ou através de agências nacionais em cada estado-membro, seja apenas programas com agências de gestão centralizadas em Bruxelas ou na capital de qualquer cidade europeia.

P: E relativamente aos custos, que nesta fase possam ter tido. Eles aumentaram ou houve uma estabilização de custos?

R: É assim isto... os custos, mas isso já tem a ver com uma coisa política...

P: Peço desculpa está se a ouvir um bocadinho mal, está a fugir.

R: Que sim...

P: Agora já está melhor.

R: Estava a dizer que nós estivemos uma grande redução a nível das viagens. Nós organizávamos muitas atividades no estrangeiro, levávamos pessoas, vinham cá a Portugal. Essa parte, neste projeto, tudo isso foi muito afetado - começámos a fazer tudo online, tudo online, e, portanto, tivemos aí uma grande redução de custos. Agora os programas também se adaptaram e permitiram, de alguma forma, recanalizar uma parte desses valores para investimento no digital; então, nesse caso, quer dizer, nós já estávamos preparados, permitiu de facto canalizar alguma parte desses valores, para investir no mundo digital e na oferta digital.

P: E quer particularizar quais foram as iniciativas que tomaram nesse sentido, em termos digitais quais foram as grandes...?

R: Por exemplo, a aquisição de plataformas que são mais robustas e que permitem de alguma forma uma utilização mais diversificada e mais ágil: sei lá, o ZOOM o Teletms a também um protocolo mesmo com a Microsoft que tem várias ferramentas que permitem também essa abordagem o Classum mais para ferramentas de diversificação destas dinâmicas e das atividades que fazemos online permitem por exemplo o brainstorming etc. e coisas muito variadas: jogos, os quizzes, também na parte do e-learning é assim já éramos a assinantes da ferramenta que nos permite isso - aprofundámos essa componente, portanto, são várias, - também começámos a usar o Google Meet há aqui várias coisas a correr em paralelo, mas na componente de programas mais ou seja desenvolvimento da utilização, da abordagem de multimédia, tanto com convívios, com os quizzes, com os

jogos, mesmo com aquilo que se chamam os ficheiros e-learning, que são de autoaprendizagem, mais na componente teórica etc. Portanto, é um pouco por aí.

P: É todo um mundo a descobrir e a desenvolver.

R: É um mundo de descobrir a desenvolver e é muito importante que tenhamos a possibilidade de investir, que façamos esse investimento, porque a nossa ideia é que veio para ficar. Mesmo na questão da organização da equipa etc. quer dizer, não há volta a dar: tivemos que despedir colaboradores que voltaram para a terra, portanto, para a terra de onde vieram, do local de nascimento, temos tido de facto as pessoas aperceberam-se de uma outra forma que se podiam organizar de outra maneira.

P: Continuaram a trabalhar, mas ter outra forma de conciliar a vida privada com...

R: É porque, quer dizer, repare que nós quando podemos ter esta flexibilidade a aquelas duas horas ou três horas de viagem, casa-trabalho, trabalho-casa, desvanecem-se e aí são 3 horas de ganho pois, é o que eu digo aos colaboradores, vocês – ah não sei quê - recebo mensagens ah eu também, - mas eu não olho para elas. Quer dizer nós podemos desativar, podemos não olhar, há mil e uma formas de... e podemos também ser cidadãos da organização. É aquilo que nós escolhermos. Temos esse mundo novo que nos permite fazer isso estando numa esplanada a beber um café ou em vez de acordar às 7 h todos os dias, uns dias acordar às 7, nos outros acordar as 10, nos outros, sei lá, há aqui toda uma diversidade, toda uma possibilidade que se abre.

P: Muito bem. Em relação a reservas operacionais que eventualmente tivessem, foram utilizadas nesta altura, ou não houve necessidade de recorrer a esse tipo de mecanismos?

R: Não houve, não houve necessidade, não houve, reservas operacionais o estilo para financiar o fundo de maneio ou esse tipo de coisas, não!

P: Por exemplo, sim.

R: Não, não. Nós continuamos a aumentar as reservas, este ano iremos provavelmente usar porque como criamos a empresa de inserção de produção de... no estabelecimento prisional, vamos provavelmente ter a necessidade de investir ali algum dinheiro para a formação daqueles jovens, mas pronto está dentro do nosso objeto.

P: Claro. Em termos de formação dos colaboradores, foi feita coisa durante este período ou esteve mais, com certeza que digitalmente, tiveram de ter alguma formação. Mas os

planos de formação habituais foram levados a cabo ou foram interrompidos. O que é que aconteceu com a formação dos colaboradores neste período?

R: Bem, nós, nós já tínhamos o dobro das horas, são 35 h anuais, a média em 2019 já era de 81, 1h para todos os colaboradores, portanto, nós fazemos a esse nível é, nós identificamos as necessidades, eles identificam necessidades, portanto há depois ali um encontro e o que acontece é que há ali uma prospeção e, ou seja, ofertas que vamos recebendo, ou coisas que eles também vão recebendo, ou seja, estamos a falar aqui, incluímos também conferências, workshops, portanto não é só a formação assim mais técnica, e o que fazemos é encaminhamos para as pessoas, à medida que vamos recebendo e depois elas têm que articular com o responsável do setor para ver se é possível naquela altura, etc., esse tipo de programação. Também constituímos um fundo, que por acaso ainda não foi utilizado em que os colaboradores e os cooperadores podem pedir, imaginemos um apoio para pagarem por inteiro uma propina, garantindo assim alguma redução e depois assim devolvendo à Coop05 sem juros e com, com o acordo que for feito, portanto alguma, bastante flexibilidade em termos das próprias prestações. Depois, também vamos financiando alguns quadros em algumas áreas que consideramos mais críticas, por exemplo, este ano... E, portanto, o ano passado, não houve assim nada não houve nenhuma rotação, foi *business as usual* este ano reforçamos essa componente, portanto é uma pessoa que se vai dedicar mais totalmente a essa componente, interna e externa, e pronto. Vamos ver como, o que é que conseguimos este ano em termos de.... Pronto também temos muitos trabalhadores-estudantes, portanto já são, já faz parte da própria casa pessoas que tiram mestrado e que estão a trabalhar.

P: Pois faz parte do desenvolvimento.

R: É. Depois têm aulas há sexta de manhã, pedem a manhã, depois dizem como é que pensam adequar o horário e etc., e é tudo muito, por enquanto é tudo muito simples.

R: Ainda somos poucos.

P: Pois, e é fácil manter a motivação dos colaboradores neste momento ou foi fácil?

R: É, é assim a motivação se não é intrínseca é sempre muito difícil. Se é intrínseca tem sempre flutuações, não é? Portanto, tem a ver com os períodos, nós temos períodos mais intensos e depois temos outro onde descomprimos. Eu diria que a motivação está bastante alta porque a organização está a crescer e as pessoas aceitam vir trabalhar

conosco, portanto acho que isso são indicadores-chave: - para os recrutamentos que fizemos, tivemos sempre acima de 40 candidatos. Portanto, para uma organização como a nossa, acho que é um excelente indicador. Para dizer que as pessoas, depois também não tivemos assim propriamente muitas saídas, não temos tido muitas saídas, em que a pessoa diga que já não quer trabalhar conosco, não é? Quando pode ser um novo desafio profissional ou uma mudança de vida ou pensar em outra coisa para ela, mas não há assim nada que seja, que nos diga “ah vocês são, isto é muito stressante ou, por acaso deve ser, mas não é”, ou seja, não é um fator que reduza a motivação, acho que tem a ver com também com o nosso, uma atividade muito diversificada, muito desafiante, onde as pessoas crescem, portanto, vão sendo, nisso esse aspeto acho que temos sorte.

P: E na relação com a comunidade como é que vê essa interação é uma interação crescente, permanente?

R: É assim: a interação é crescente, por nossa opção. Tentámos não andar a divulgar as coisas de uma forma muito massiva, quando sabemos que não temos grande capacidade para depois responder, mas vamos conseguindo cada vez mais com os nossos multivariados stakeholders, portanto, a nível transnacional, também aí grande diversificação, temos stakeholders desde prisões, organizações que trabalham com ex-reclusos, escolas com crianças com jovens, centros de formação. Portanto, temos uma panóplia bastante grande de parceiros e vamos, aos poucos e poucos tentando alargar também conforme as oportunidades que vão surgindo, não é? Por agora começamos a fazer este envolvimento da comunidade no orçamento participativo, foram à nossa procura, convidaram-nos, fizemos o projeto todo de apresentação de proposta pública etc., portanto, agora fomos finalmente selecionados e é mais uma coisa! Mas isso não quer dizer que anteriormente não tenhamos investido no desenvolvimento de uma metodologia de envolvimento da comunidade e que trabalhamos com alemães, com romenos, com italianos, com polacos, etc. Temos esta lógica muito de ir dando passos espero eu, digamos assim.

P: Muito bem, pronto, está aqui o nosso sistema a informar que temos 10 minutos para terminar a reunião, se não vai cair, se cair, se não tivermos terminado, podemos entrar novamente no mesmo link, mas eu penso que talvez consigamos terminar. Pronto já falamos das mudanças tecnológicas e organizacionais no fundo, gostaria de lhe perguntar assim em termos de balanço o que é que lhe pareceu ter sido a fase mais difícil, ou mais bem-sucedida ou menos bem-sucedida nesta fase da Covid-19?

R: A fase mais difícil foi de facto a inicial. Nós não sabíamos do que é que estávamos a falar, não tínhamos noção se ia atingir toda a gente por igual, se não. Portanto estávamos um pouco no escuro, não é? E, portanto, havia muita informação a circular. Foi assim um bocado... e como não sabíamos quanto tempo é que ia durar etc., houve também ali um compasso de espera. Eu creio que essa foi a fase mais difícil.

P: A legislação ajudou de algum modo, nesta fase, ou foi demasiada?

R: Nós tentamos obviamente cumprir, mas não é uma coisa que, acho que não faz muita diferença, no nosso caso como nós nos antecipámos, não fez muita diferença. Não é uma coisa que, para nós tenha sido assim significativa, foi ao encontro, eu lembro que com a alteração, o ajuste de horário em setembro (ou lá o que é que foi) e depois no regresso saiu essa, nós já fazíamos isso e, portanto, o que nós tentamos fazer é, conversar com as pessoas, mostrar-lhes, falar com eles e dar-lhes a possibilidade de eles aderirem, de aderirem a situação, e depois tentar aí que não entre em nenhum conflito legal do que já existe, não é? Sair de um horário em que já esteja, que é considerado já noite e depois, portanto, essas coisas é que são coisas que às vezes dificultam um bocadinho mais não é, até há pessoas que se calhar preferem fazer o horário noturno, porque pronto é mais a estrutura mental delas, não é? Mas pronto, em relação a esse aspeto não foi assim... Depois mais recentemente perguntamos a toda a gente se precisavam de algum apoio para ter condições em casa, com ecrã ou com apoio para o próprio portátil etc., para as cadeiras, é tudo muito... as pessoas às vezes dizem vamos falando e é tudo assim um pouco natural. Por acaso, nesse aspeto responderam uma ou duas pessoas, mas também não foi assim nada de excepcional e só agora é que eu estou a pensar comprar um pouco mais de monitores, porque, entretanto, com as novas entradas, houve pessoas que pediram, só por isso.

P: Natural. E para futuro o que é que acha que vai acontecer? Portanto, já falamos que muitas das iniciativas que foram tomando se iriam manter no futuro, mas em termos genéricos como é que antevê que a atividade possa evoluir?

R: Bem, para já, maior mobilidade, não é? Vamos agora ver quando estamos a pensar um bocadinho voltar aquela estratégia 15/15, com os horários desfasados até porque as pessoas também sentem essa necessidade. Mas, no futuro, eu diria que nós vamos ter que pensar numa organização muito flexível em que as pessoas tenham um período, ou períodos - dias em que possam ir, têm que estar no escritório, não é, mas a maior parte

muito flexível no sentido de poderem gerir o seu próprio horário e, também flexível no sentido de ausências ao serviço, sei lá, inclusive irem às compras se precisarem de ir comprar um relógio, terem um horário que vai muito ao encontro daquilo que é a própria organização pessoal e familiar de cada pessoa e não tanto com esta perspetiva industrial não é, que nós ainda vivemos que é de ter que estar das 8, ou das 9 às 18 com 1 h de almoço.

P: E a conciliação com as necessidades dos utentes também se consegue bem, mesmo com essa flexibilidade?

R: Nós conseguimos, nós conseguimos. Nesse aspeto já conseguíamos, não é? Também com, sei lá damos dias livres ou depois a pessoa também quando precisa, pede. Portanto, temos muito também essa possibilidade, tem a ver muito também com a organização, não é? Mas no futuro eu creio que isso também vai ser muito assim, por exemplo, eu tenho um gabinete de inserção profissional, uma pessoa ser capaz de fazer atendimentos à distancia, e também no próprio escritório, conforme sendo necessidade dos utentes, e depois também ser capaz de fazer e eu também já fazia - eu sou assistente social - e eu cheguei na organização onde eu estava, eu cheguei a propor fazer horários... e eles concederam, das 12 às 20 para poder apanhar aqueles trabalhadores que trabalhavam e que só tinham aquele período das 18 às 20, para eu poder atendê-los e depois recebê-los e eu poder trabalhar com eles, não é? Eu acho que vai ser um bocado, ou seja, vai ser cada vez mais uma realidade e aqui também não sei até quando vai durar este calendário gregoriano, que já nos acompanha quase há 1600 anos. Portanto, o domingo é o dia do Senhor, há de continuar a ser , mas todos são e o sábado é o dia que acabou a criação - portanto as semanas podem se manter, mas que eu penso que poderá começar a haver algum desfasamento que é porquê que o domingo para mim não é segunda, porquê que eu não tiro segunda e passo a descansar segunda, domingo e segunda, este sábado e domingo, pronto isto obviamente que vai ter aqui muitas nuances, isto depois troca com as creches é tudo não, neste caso quem tem filhos, etc., mas eu acho que no futuro, vai haver muito mais variedade de organizações semanais e em termos de escala etc., para muitos serviços, não é? Para muitos obviamente que não, porque quer dizer, até porque não sei lá, isso acho que esta situação colocou-nos a todos em perspetiva para, até para percebermos como é que nós nos podemos organizar e realizar as coisas da melhor forma. Organizações maiores e especialmente as instituições maiores, essas obviamente vão ter maior dificuldade.

P: Eu penso que já fizemos aqui um périplo pelas principais dificuldades e desafios com que se defrontaram neste período. Espero que continuem, no fundo, nesta tentativa de inovação diária e que é necessária, para superar as dificuldades. Nós vamos prosseguir também com o nosso trabalho e ver de que forma também poderemos, eventualmente, contribuir para este estudo do impacto da Covid-19 nas vossas instituições. Resta-me agradecer-lhe...

R: Eu, eu espero também poder ter, beneficiar do vosso trabalho, não é, com certeza, também muito curioso por saber como é que organizações e até organizações diferentes se organizaram, e obrigado por terem...

P: Exatamente, nós já vimos bastantes diferenças, conforme as outras organizações, obviamente. Mas nós vamos manter contacto e, posteriormente, vão ser enviados questionários. Vamos manter contacto e, certamente, que terão notícias sobre o desenvolver do projeto. Muito obrigada pela sua participação.

R: Muito obrigado eu e um bom dia.

P: E até sempre.

R: Obrigado, adeus, adeus.

## **Apêndice VIII – Entrevista à diretora pedagógica da Coop06 (Região Sul, 6 de abril de 2021)**

P: Então começava por lhe pedir se nos fazia uma breve caracterização da vossa organização para conhecermos um bocadinho melhor a Coop06.

R: Então, a Coop06 nasce da vontade de um conjunto de pessoas que se uniu – é a base da cooperativa com o objetivo comum, de no fundo de criar uma proposta/ uma resposta educativa diferenciada, no concelho. O colégio situa-se fisicamente já também num território que é um território de natureza educativa, portanto existe já como escola-mãe - Escola Técnica Nacional da Moita. O Colégio de forma embrionária em 2012/3 - eu só entro em 14 - mas já existia a Escola Profissional que também já tinha iniciado muito tempo antes e já tinha um conjunto de propostas de cursos, nomeadamente, o curso técnico de apoio à infância, que também é um grande motor de ligação entre o colégio e a escola técnica profissional embora os outros cursos também tenham uma relação também muito profícua para ambas as partes. O colégio inicia primeiro com quatro ou cinco crianças, depois há ali um ajuste em termos de proposta e até também em termos das próprias mensalidade e cresce assim de maneira exponencial: assim, de repente, num ano passa-se de 5 crianças para 60/70 e, portanto, quando eu entro em 2014/5, entro para abrir o primeiro ciclo, portanto nós já tínhamos uma valência da creche que é aquela que é cofinanciada também pela Segurança Social. Já tínhamos a valência Creche com 6 salas - 2 berçários mais 4 salas - e já tínhamos também o pré-escolar cá em baixo, com seis salas, portanto isto no espaço de dois anos tínhamos à volta de 150 alunos, quando eu cheguei. Agora temos mais, quase 350. E, portanto, fomos sempre abrindo salas, depois como já tínhamos massa crítica também no pré-escolar era pertinente criarmos a resposta do primeiro ciclo. E claro que agora estamos focados num horizonte que não é assim tão longínquo, muito pelo contrário, em criar a resposta de 2º Ciclo. Porque, na verdade, as famílias vão-nos sempre questionando relativamente a essa possibilidade. E nós gostaríamos muito de dar continuidade ao trabalho que fazemos para um segundo ciclo em breve, diria em 2 anos. Adaptando a oferta à procura. E, portanto, é este o código genético da organização: - sempre a crescer a ter mais um membro, ter mais um membro é como ter mais um braço, passamos a ter 3 braços e, portanto, temos de funcionar de outra maneira: é a lógica da regeneração, de adaptação, da inovação, que está sempre muito presente no nosso código genético.

P: E, em termos de colaboradores, mais ou menos quantos têm neste momento?

R: Neste momento nós temos sempre 2 colaboradores por sala e eu diria que temos dezasseis na creche, metade auxiliares, metade educadores. Depois temos mais 15 cá em baixo. No primeiro ciclo, temos seis salas e agora temos um sistema misto: houve dois anos em que aceitámos todas as inscrições e então constituímos dois grupos: fazíamos Salas com cerca de 14/15 crianças até ao máximo de 17. Entretanto, na sequência também desse crescimento, começámos a criar uma resposta que nós de chamamos de salas gémeas - foi um grande desafio. Eu acho que foi um grande desafio não só de natureza conceptual, mas também emocional para as próprias equipas porque nós começamos a pensar que, tendo em conta a grande riqueza de estarmos todos em conjunto é que crescemos melhor e mais consistentemente, trabalhamos cooperativamente e, como nós temos espaços que são definitivamente muito simpáticos e agradáveis - e convido-os para em qualquer altura nos virem visitar - nós começamos a fazer uma coisa que foi um grande desafio: começamos a partir de paredes entre salas e a partir de paredes porque achamos que conseguíamos dar uma resposta mais diferenciada - se eu tiver duas salas, aumentar o espaço, partir as paredes passo a ter 4 adultos. E então os quatro adultos permitem-me fazer de uma forma muito mais eficaz aquilo que é o nosso maior propósito, que é dar a cada um aquilo que cada um precisa. Portanto, em vez de trabalharmos para uma massa, sirvo aqui este mainstream e aos outros dou-lhes um tempinho. Nós que trabalhamos e estamos a fazer mesmo esse investimento também de natureza pessoal e até conceptual, porque implica mudar a maneira de pensar, estamos a fazer esse trabalho, de partir paredes - mais adultos - posso fazer grupos de crianças que não são os da minha sala mais os da tua sala - é o João e o Francisco e o Manuel e a Maria ,que se calhar naquele momento faz sentido terem aquele tipo de resposta, e até sou eu que vou essa resposta, mas se calhar a Inês vai dar outra resposta a meninos que formalmente são da sua turma, mas a outros meninos que formalmente não são da sua turma, são da sua colega de sala. E isso implica uma enorme mudança porque para um educador e para o professor a sua sala é o seu território e, aquilo que acontece com os seus meninos é o resultado da sua intervenção. E, portanto, nós estamos a mexer aqui em aspetos que são supersensíveis, de natureza identitária e da própria identidade profissional e, portanto, tem sido um trajeto muito interessante. O que é que nós percebemos? Embora isto não é nada demais, nós percebemos que as pessoas, de facto, juntam-se quando há dificuldades.

P: E neste tempo de crise da Covid-19 o que é que mudou? Quais foram os grandes desafios que tiveram neste tempo?

R: Nós tivemos grandes desafios para já porque primeiro, numa primeira análise, e na linha do que ele estava a dizer, nós tivemos a preocupação de manter o cluster da sala gémea e, portanto, o que é que a pandemia nos vem obrigar a fazer? Entrar em rota de colisão com aquilo que nós estávamos a fazer, que é partir e que é, de alguma forma, setorizar. O que nós fizemos, até porque isso também nos dá muito mais margem, foi criar bolhas e que são as bolhas de salas gémeas. Imaginem, por exemplo, na creche, nós temos uma sala nova e- essa é realmente a sala que espelha a nossa forma de trabalhar, que é uma sala muitíssimo grande que eu tenho quatro adultos e crianças entre os 1 e 3 anos. Esse grupo manteve-se como uma bolha; depois temos mais outras duas salas, que têm faixas etárias entre um e os dois que também chamamos salas gémeas. E depois temos outras duas salas, de dois três anos, que são salas gémeas. Criámos estas bolhas de funcionamento. Essa foi uma questão que foi muitíssimo importante e as famílias sabiam que dentro desta bolha existem quatro adultos e, portanto, isto dá-nos uma capacidade de responder com segurança e com estabilidade, porque mesmo que alguém fique doente ou que alguém não possa vir temos sempre quatro adultos. Depois também o que nós fizemos foi e, temos capacidade felizmente em termos de espaço para isso, foi articular horários, portanto, desencontrar horários para podermos dar resposta aos pais - isso foi uma exigência brutal. Nós começamos a contactar todas as famílias - fizemos um levantamento via formulário dos horários das famílias, porque não nos podemos esquecer que a montante da pandemia está a nossa resposta às famílias, e temos que continuar a dar a resposta às famílias, mas ao mesmo tempo preservando a segurança das crianças e de todos nós. Portanto, aí as famílias participaram muito. Em situações comuns as famílias não participam tanto assim em dar feedback, mas desta vez participaram mais. Portanto, fizemos um levantamento massivo das janelas horárias dos pais. Organizámos a equipe em função dessas janelas horárias; tem sido muito exigente e, ainda continua a ser, porque nós temos que ter reforço nas pontas, portanto não temos a mesma maleabilidade que tínhamos antigamente, portanto, temos que manter o reforço nas pontas, o que significa que temos que aumentar horas de almoço, temos quase todos elementos da nossa equipa na creche com uma hora e meia, agora temos a polivalente com duas horas de almoço. Isto para podermos dar resposta às famílias. Portanto, ao contrário, nós organizamos nossos horários em função dos horários das famílias para podermos organizar a nossa

equipe em função dos horários das famílias e mantendo as bolhas dos quatro adultos. Foi isso que nos permitiu também numa altura em que nós tivemos pessoas positivas na creche (que foi a primeira vez) e, conseguimos delimitar muito bem porque também, a par disso, horários, bolhas e depois circuitos diferentes: - por onde é que entram, por onde entram as famílias. Portanto distribuimos os portões: temos vários portões no colégio- distribuimos portões para o primeiro ciclo, portões para o pré-escolar, portões para a creche, portões para os irmãos; claro que as famílias tiveram que se habituar- tinham que ir entregar um filho num lado e outro no outro – também não é assim tão longe. Portanto, definimos essas entradas - circuitos – e depois os pais deixaram completamente de entrar dentro dos edifícios. Temos a sorte de como temos muito espaço exterior e o nosso clima é muito simpático, conseguimos no fundo transformar todo o exterior que passou a ser a nossa maior sala de trabalho, o nosso maior território de trabalho; isto para não me perder relativamente aos circuitos. Agora, voltámos a fazer uma alteração num circuito, sobretudo para a creche. O que é que acontece, o que é que isto implica em termos de horários, quando tem pais que não entram? É que quando os pais entram, os pais levam seus filhos à sala e a creche é no piso 1. Os pais não entrarem significa que quando eu faço horários tenho sempre de ter dois elementos- um fica lá em cima e outro que anda a subir e a descer escadas. São horários por de equipas de 2! Por isso é que extremamente difícil fazer isso. Agora que o tempo a ficar melhor, fizemos aqui uma alteração esta semana que é o seguinte: as crianças de 2-3 anos continuam a ser entregues no portão da direita ao portão 3 diretamente para o recreio. E como está bom tempo, a partir das oito e meia as crianças já estão no Recreio, porque isso implica que nós recebemos direto não precisamos delas e ao mesmo tempo articulamos com o pré-escolar, para o pré-escolar não estar no Recreio é a hora para não ficar com muita gente e os mais pequeninos, que são os berçário dos dois anos, começaram a subir por uma escada exterior que até é uma escada de saída de emergência mas que tem uma ótima dimensão e por cima construímos um terraço e então os pais até podem ficar ali sentado à espera. Eles começaram a subir diretamente e, portanto, entregam as crianças direto por uma escada exterior. Isso permitiu nos dar alguma folga à equipa. As equipas estão absolutamente estoiradas.

P: Mas estiveram a trabalhar todo o tempo ?? porque tiveram períodos em que estiveram encerrados!?

R: Foram diversos períodos em que tivemos encerrados, o período de confinamento estivemos encerrados; como é que nós trabalhamos enquanto estivemos encerrados? o

trabalho ele é maioritariamente feito com as famílias. Nós temos vários instrumentos de comunicação à distância, que são bastante ágeis. Por um lado, utilizamos maioritariamente o Google Meet e os educadores faziam, na creche em particular, porque é o que lhes interessa, por um lado e as sessões de trabalho com as famílias sobre as rotinas. No fundo era quase aconselhamento parental, era um bocadinho próximo do aconselhamento parental, mas também depois havia, uma vez por semana, que faziam alguma atividade com as crianças: ou uma história ou uma canção, ou apareciam e faziam vídeos com as auxiliares - havia sempre um contato direto, com alguma presença, embora à distância. E depois temos uma plataforma de comunicação, que são as comunidades da Google +, conhecidas praticamente como um Facebook interno – eu constituo uma sala e publico com segurança, porque só os elementos daquela sala é que têm acesso e, portanto, os próprios pais também iam partilhando muitas fotografias e imagens e ideias que iam desenvolvendo em casa. E nós fazíamos o mesmo. Também continuamos numa periodicidade quinzenal. Nós temos alguns docentes especialistas que trabalham com a creche como é o caso da educação física e da música. Eles também partilhavam nas comunidades sugestões, faziam vídeos, eles próprios a darem sugestões digamos que serão

P: Eram ferramentas que não utilizavam até então

R: Exatamente

P: Tiveram que se adaptar também.

R: Vamos às comunidades, as comunidades sempre utilizámos: era uma maneira de partilhar; agora o Meet não utilizávamos tanto e em todas as valências. E isso é mais expressivo aquilo que se aprendeu foi muito importante e continua a ser utilizado em regime presencial. E eu acho que foi uma mais-valia brutal, no meio de toda a dificuldade e a frustração de não estarmos uns com os outros, a verdade é que, por exemplo, como estamos aqui agora, embora tivesse todo o prazer em receber-vos fisicamente, a verdade é que podemos conversar N-vezes, à distância e cara-a-cara. Acho que houve impactos muito significativos e construtivos na utilização dessa forma de comunicar a distância.

P: E foi difícil a adaptação ou houve alguma resistência, em termos organizacionais, se houve alguma resistência a esta adaptação necessária?

R: Agora, se calhar à distância eu estou, eu não consigo sentir que houve essa resistência. Eu consigo mais ver que foi um acréscimo relativamente às nossas formas de comunicar. Como é que eu acho que, por exemplo, em concreto na creche nós agora vamos fazer, vamos refazer, porque a primeira vez que fizemos não tivemos muitos pais, uma dinâmica que é a visita à sala, porque os pais não fazem a mínima ideia onde é que estão as suas crianças a não ser através dos vídeos e vêm, assim como eu estou a vê-las, onde é que o filho está. Isso é muito pouco para deixarem a criança assim e não consigo imaginar o cenário. O cenário é superimportante e nós no início fizemos uma sessão, ao fim de semana, que foi a visita à sala, em que fizemos pequenos grupos turísticos, de ir visitar. Mas houve alguns pais, bastantes até, que não conseguiram vir, apesar de ter sido no fim de semana e em horários desfasados. Vamos voltar a fazer essa visita porque sentimos que os pais precisam, por um lado, os pais precisam vir ver a salas, por outro, por acaso estava a colocar isso hoje na nossa agenda de trabalho em todas as valências, nós também precisamos de visitas. É como nas nossas casas, quando fazemos um jantar de Natal, se calhar até arrumamos, vamos buscar uns pratos e vemos que aquele armário está desarrumado e as prateleiras e pomos uma as flores também fazemos isso nas nossas próprias casas. E, portanto, ter visitas em permanência também nos exige, e isso eu acho que é muito importante, não quer dizer que haja desleixo da nossa parte e não há de todo, mas eu por exemplo sinto a falta disso, e ao ponto de ter colocado em cada uma em cada uma das reuniões do departamento um tópico que é esse “nós também somos visitas na nossa própria casa”. E isso vamos colocar nas paredes aquilo que resulta da atividade das nossas crianças, vamos ter essa preocupação. Isto para, no contraponto a comunicação à distância e ao trabalho que é feito à distância. Ainda assim nós continuamos porque nós temos muito espaço exterior e espaço exterior com muita qualidade, temos uma quinta pedagógica isso também, por outro lado... AH! só para vos dar uma visão em termos comunicacionais: no Natal que é sempre muito importante os pais vêm e depois há toda a história do Natal. O que é que nós fizemos? No Natal, a temática foi mesma a família, tudo foi de natureza comunicacional e estava relacionado com a família: o Natal é a família. Então, no nosso recreio, nós pedimos aos pais que trouxessem fotografias e nós transformámos essas fotos em círculos de Natal. Então todo o nosso Recreio estava completamente cheio de fotos dos pais com os seus filhos e quando eles vinham entregar os filhos os miúdos sabiam - olha eu estou ali, estou ali, e estou ali. Isso teve um impacto muito significativo. Agora os recreios são a nossa montra e fisicamente também melhoramos muito os nossos recreios porque é nossa maior sala: fizemos casinhas de

madeira para eles se poderem esconder, trocamos relva natural (que depois se transforma frequentemente em terra e em pó porque com tanta pisadela não pode ser relva), melhorámos os recreios, é verdade que não é natural é aquela que nós precisamos nesta altura também para ser higiénica e estar cá fora. Melhorámos muitíssimo em termos de desafios também. Os pais começaram a aceitar e a achar natural que as crianças se sujem, passem muito tempo cá fora, que as brincadeiras sejam muito mais com lama, que haja muito mais exterior, começaram a trazer coisas que nós já tínhamos pedido sempre, mas que nunca conseguimos - as galochas passaram a estar presente, as roupas para o inverno também. Tudo o que antes era “Ai não pode ser!!” agora, de repente, passou a ser possível e bem-vindo. Há aspetos e, se calhar é nisso que também estamos a falar do lado bom das coisas, agora é tentarmos manter o lado bom mesmo sem pandemia e um bocadinho isso.

P: Não estamos a ouvir.

R: Está com o micro desligado.

P: Não.

P: Então vamos continuando. Em termos de colaboradores, já me foi dizendo que a adaptação foi mais ou menos contínua e perfeita.

R: E também reforçámos, porque passamos a ter um polivalente. Temos agora mais pessoas a trabalhar. Houve um reforço quantitativo, que foi muito importante, eu diria que essa é a parte mais exigente – é sentir a equipa realmente cansada é muito mais exigente em termos de resposta.

P: Sim. Mas a motivação pensa que continua, apesar de o cansaço que fisicamente é natural que sintam, mas a parte o motivacional acaba por compensar ou não.? Ou acha que...?

R: Acho que o cansaço é como um barulho de fundo e é verdade que eles têm bastante sentido de missão e estão disponíveis. A vantagem é que também os ciclos de cansaço não são todos iguais. Uns compensam os outros. Mas podemos notar isso, por exemplo, as pessoas estão mais sensíveis a doenças em pequenas coisas pequenas. Percebe-se isso ou até mesmo fisicamente ou dores nas costas ou nas pernas. Percebe-se que há um recurso à medicina maior do que é normal, e, portanto, que são manifestações fisiológicas importantes embora também sejam manifestações de ânimo e psicológicas igualmente importantes e portanto esta é uma tarefa diária que nós temos em termos de gestão de

equipa, ainda por cima são equipas de mulheres maioritariamente, portanto é uma gestão que nós conseguimos fazer justamente porque temos pessoas a mais que nos permitem, não muitas, mas o facto de serem polivalentes permitem-nos isso. Mas noto que não tem impacto na resposta porque quem está numa fase em que está menos animado é compensado porque os ciclos de animação e menos ânimo não são todos iguais.

P: Claro. Uns vão compensando os outros e acaba por se manter a gestão mais equilibrada dos recursos humanos. Em termos de gestão da organização quantos membros é que compõem a direção.

R: A direção é constituída no colégio, tem o presidente da direção depois tem mais o vice-presidente e depois tem vogais, em termos da direção são quatro elementos no colégio. Uma mulher e três homens. Eu não vou contar com a direção pedagógica não é. Neste caso é uma mulher.

P: Relativamente às assembleias gerais como é que têm decorrido, com atrasos, normalmente por via presencial ou através de algum outro meio telemático?

R: Eu agora nesta fase, que eu tenha conhecimento, e eu sou da direção pedagógica, não tivemos ainda assembleia geral. Eu acho que neste momento a nossa isso é uma questão associada a esta fase e que nós vamos sempre trabalhar em tempo real e apagar algum fogo e a gestão dos recursos humanos ela é urgentíssima e a seguir é a parte pedagógica, que não podemos descurar, e, portanto, estamos aqui numa fase da resposta em primeiro plano.

P: Em termos de custos e receitas da organização. Como é que neste tempo da Covid-19. Como é que se processou houve aumento de custos? Houve redução de receitas? Como é que aconteceu?

R: Como eu lhe digo, o meu cargo é Direção Pedagógica e, portanto, a questão financeira não é uma questão que eu não domino, de todo, nem que tenha conhecimento. O conhecimento que eu tenho é o que tem a ver com a partilha de e-mails; é sobretudo ao nível da relação com as famílias e da equipa. Ao nível da relação com as famílias houve sempre uma resposta extremamente humanista, no sentido de estar presente e continuar a fazer o que faz, que é prestar um bom serviço às famílias e, que neste momento, significa ter flexibilidade. O mesmo acontece relativamente à equipa. Isto eu acho que é o momento em que nestes momentos percebe perfeitamente as ligações que se constroem, que são

ligações sólidas e, portanto, temos mantido quer a nossa equipa, quer as nossas famílias, sempre presente e com respostas diferenciadas - no fundo é haver um certo isomorfismo e do ponto de vista pedagógico também pretendemos dar respostas diferenciadas. E, portanto, a este nível também sempre que possível e com muito empenho damos respostas diferenciadas.

P: Em termos de balanço do que a Covid-19 veio trazer o que é que considera que correu bem ou menos bem e para o futuro possa vir a ter um impacto maior ou que possa vir a perdurar no futuro, ou a não ter continuidade?

R: É uma experiência que tem naturalmente um impacto muito, muito significativo. O nosso ADN é de facto muito focado na superação das dificuldades e depois no foco das vitórias – faz parte da nossa natureza. E há muitos aspetos, porque houve dificuldades, que acabaram por contribuir para o nosso crescimento, para a melhoria da nossa resposta. Claro que assim que for possível, nós abrimos as portas – eu acho que essa deve ser a primeira coisa que vamos fazer, precisamos mesmo das famílias dentro do nosso espaço - abrimos as portas e vai ser fantástico, temos saudades e isso é muito importante e é uma grande falta, é verdade que conversamos e vemos à distância, não obstante não é a mesma coisa, não vivemos na mesma casa. Isso eu acho que é muito importante. Por outro lado, outro aspeto que eu acho que vai melhorar muito, quando tivermos fora desta fase, é que a gestão de recursos humanos passa a ser mais natural. Nós agora estamos sempre a medir - quantos vêm, a que horas vêm - quando é que vem - estamos sistematicamente a medir. Portanto, acho que isso vai ser também um aspeto muito positivo, quando passarmos a outra fase. Mas aprendemos também muitas coisas algumas delas também vão permanecer. Eu acho que é muito significativo - aprendemos bastante em termos de gestão de recursos humanos, melhorámos também bastante todos os nossos planos e fluxogramas em termos de quem faz o quê, quando e como. Foi também uma viagem interior em termos organizacionais e que vai ter impactos de uma forma mais consolidada, também não vamos andar para trás. É difícil andar para trás. O tempo que decorreu, também não estamos a falar num período de 15 dias que estivemos a trabalhar de determinada maneira. Já passou tanto tempo, que há aqui aspetos do nosso Modus Operandi que vão ser internalizados de certeza.

P: Muito bem. Vejo que considera que os desafios e as dificuldades foram no fundo geradores de oportunidades que agarraram e que vão de facto definir ou redefinir o futuro com certeza. Nós vamos continuar com nosso projeto; agora numa fase posterior nós

iremos enviar questionários também fundamentar um pouco melhor algumas questões que ao nível da entrevista não seriam possíveis de colocar. Com certeza que iremos continuando a dar notícias do projeto em si e trocando impressões e desde já lhe agradece imenso a sua participação. Para nós muito importante saber todos estes detalhes que nos transmitiu e que são muitíssimo importantes para a evolução do nosso projeto.

R: Agradecemos imenso a participação. Obrigada. Tenho todo o gosto. Bom dia.

## **Apêndice IX – Entrevista à diretora geral da Coop07 (Região Norte, 6 de abril de 2021)**

P: Pedia-lhe, entretanto, se nos fazia uma pequena apresentação da Coop07.

R: Vou só pedir um favor porque é assim, quando agendamos a reunião; obviamente não tínhamos mais nada agendado, e agora tenho uma outra reunião às 11.

P: É nós também temos, por acaso.

R: OK. Era só para perceber se que de facto a previsão seria mais do que uma hora, porque eu tenho esta outra reunião às 11.

P: Ah, está bem. Muito obrigada.

R: A Coop07 está a fazer 45 anos, portanto é uma instituição que foi fundada em 1976, por um grupo de pais, que faziam parte de uma associação de pais aqui das escolas primárias do concelho e que perceberam que existiam filhos de vizinhos e de amigos e de pessoas que não conheciam de lado nenhum, que tinham deficiência e que não tinham lugar na escola, não estavam integrados nas escolas. E, portanto, a cooperativa Coop07 surge nesse contexto e é um contexto interessante porque, de facto, estamos a falar de pessoas que quase na totalidade, não tinham competências e criam, digamos, uma cooperativa... (peço imensa desculpa, mas de vez em quando vamos ter aqui o telefone a tocar).

P: Sim, não tem mal.

R: Portanto, criaram uma cooperativa para fornecer o serviço de educação especial a filhos, a crianças da comunidade que eles perceberam que, de facto, estavam sem resposta. A instituição continuou como escola do ensino especial, desde 76 até 2012, quando a escola encerrou, e a partir de 2008 nós iniciamos um serviço que é o CRI, Centro de Recursos para a Inclusão e no fundo esse ainda permanece hoje, sendo que nós ainda continuamos a ter trabalho e intervenção na área da educação, mas já não temos a escola de ensino especial. Portanto a instituição em 84 implementa a pré-profissional, (esse serviço já não existe), mas é um serviço legislado para criar um complemento, digamos, àquilo que é a educação especial, percebendo já nessa fase, na década de 80 (ali a meio da década de 80) que alguns jovens tinham potencial para ir para o mercado de trabalho e, portanto, era preciso trabalhar com eles outras competências, que não só competências

de natureza mais académica, do conhecimento, de escrita, de leitura, mas também competências que melhorassem o seu desempenho em termos pessoais e familiares e que, em alguns casos, permitisse, digamos, identificar e desenvolver competências que permitissem a intervenção no mercado de trabalho e a entrada no mercado. Em 89 surge a formação profissional para pessoas com deficiência, exatamente no seguimento desta implementação da pré-profissional e, já no sentido aqui não só de desenvolver competências, mas de certificar as pessoas e de trabalhar na lógica de habilitação para o mercado de trabalho. Em 92 surge o primeiro centro de cuidados ocupacionais. Entretanto, a organização já trabalhava há mais de uma década com jovens, crianças e jovens na escola do ensino especial - conforme eles foram atingindo os 18 anos, colocava-se a questão para alguns que não tinham pela natureza da deficiência, não tinham capacidade de ir para o mercado de trabalho, colocava-se a questão de o que fazer com esses jovens e os centros de atividade ocupacionais são legislados em 89 e a Coop07 em 92 implementa o primeiro. Depois em 96 a CERCI faz uma revolução porque, de facto, vai-se apercebendo ao logo dessa..., basicamente ali quase a primeira vintena de anos, que frequentemente estava a apoiar as famílias e não só os jovens. O que acontecia era que a maior parte dos jovens tinham que vir para a escola das atividades ocupacionais vinham de famílias com muito poucos recursos, baixíssimas habilitações escolares, com uma necessidade de proteção, de mecanismo proteção social muito significativos e, em 96, a Coop07 altera os estatutos para trabalhar não só com a população com deficiência, mas com população excluída, ou em situação de exclusão, independentemente dos fatores que estavam na origem e que resulta muito deste conhecimento da comunidade porque, de facto, íamos buscar os jovens a casa, para as escolas ou para o centro de atividades ocupacionais, e acabávamos por nos confrontar com aquilo que eram as condições financeiras, sociais, culturais das famílias. Surge uma intervenção comunitária no bairro da “Fonte...” em 96, ainda como projeto no âmbito dos fundos sociais europeus e que, a partir de 2000, passou a ser um acordo da Segurança Social, de intervenção comunitária. Em 97, criámos a formação para públicos desfavorecidos, trabalhámos com reclusos, com ex-toxicodependentes, com populações beneficiárias de RSI, portanto, populações efetivamente excluídas; e este serviço funcionou, de uma forma autónoma até 2011 e, por motivos da forma como os próprios quadros de financiamento europeus foram evoluindo, acabámos por sair basicamente deste patamar, a partir de 2011. O POCH, que na altura era o programa que financiava grandes entidades empregadoras, e nós tínhamos 2 cursos por ano, 3, estamos a falar de um serviço muito vocacionado para a comunidade e para

determinadas pessoas na comunidade e, portanto, acabamos por nos vermos enfim eliminados, mantivemos o pedido de centro de formação para pessoas excluídas juntamente com a área da deficiência quando fomos mantendo alguma formação específica para públicos não deficientes mas que neste momento não tem grande expressão. Portanto, em 2007 surge essa formação, em 97! Em 98 surge o serviço de apoio domiciliário - e aqui também um desafio como os estatutos já tinham sido ampliados para outros públicos que não só com população com deficiência - e em 98 começámos a trabalhar com idosos, no sentido do apoio domiciliário tradicional e, ao contrário, de outras CERCI que mais recentemente criaram serviços vocacionados para pessoas com deficiência ou para as famílias, o nosso é um serviço para idosos que desde o início acabámos sempre por ser nós, a instituição, (existem mais quatro instituições no concelho que trabalham com o mesmo serviço) e acabámos por ser nós, que acabámos por ficar de forma regular com aqueles casos com deficiência, por uma questão, que me parece mais ou menos evidente, uma vez que as outras entidades nos reconheciam essa experiência. Portanto, sempre que surgia algum caso para apoio domiciliário para uma pessoa jovem ou adulta ou idosa com deficiência, acabámos nós por ficar nós com esse caso. Em 2004, nós começámos a trabalhar com o banco alimentar. Portanto, há uma instituição, era a igreja de Anta que recebia, surge um problema com a exigência formal que estas coisas trazem, quer do ponto de vista de registos, quer do ponto de vista de armazenamento e a igreja decide desistir, pois não tem condições para; e nós acabámos por assumir, digamos, essa faceta e fazemos distribuição do banco alimentar, recolha quando há campanhas e depois vamos buscar os alimentos a Aveiro e distribuímos a famílias, principalmente os nossos serviços, maioritariamente no Bairro da Ponte de Anta, onde existe intervenção comunitária, mas também, pontualmente, a outras pessoas da comunidade. Em 2006, criámos o serviço de cedência de produtos de apoio. Isto decorre de uma dívida que nós ficámos à Segurança Social, por causa de um serviço em que não se executou o valor previsto e ficámos com um valor em dívida e, na altura, em vez de estarmos a devolver o dinheiro, propusemos um projeto em que gastássemos em favor da comunidade e foi criado um banco de ajudas técnicas, que era assim designado na altura, hoje em dia designam-se produtos de apoio que fornece, mediante o pagamento de um valor simbólico, que fornece camas articuladas, cadeiras de rodas, pode ser uma canadiana, portanto, estamos a falar de produtos de apoio genéricos, que não são feitos há medida da pessoa. A verdade é que nós começámos por considerar a possibilidade de isto não ser só atribuído ao concelho de Espinho, mas, rapidamente, isto num espaço de

6 meses, tivemos de fechar a porta e dizer é só mesmo no concelho de Espinho, porque nós, na altura, tínhamos 30 camas articuladas, que foi o que adquirimos, e tínhamos, imaginem, talvez umas 6 cadeiras de rodas e depois mais alguns equipamentos pequenos e não chegavam para as necessidades. Sabemos que este era um serviço mesmo importante. Além de nós depois as igrejas e a cruz vermelha também tinham alguns equipamentos, muito mais reduzidos, não era comparável com a nossa quantidade, mas também tinham, no que percebemos até hoje, entretanto o banco foi aumentando em termos da quantidade destes produtos e o que percebemos até hoje é que de facto este é um serviço muito importante - há camas que ficam em casa das pessoas uma década, há outras que infelizmente vão para casa das pessoas 3 meses a 4 meses e a pessoa acaba por falecer e ela é devolvida, mas o que é verdade é que é um serviço que, de facto, mesmo para pessoas com rendimentos médios, no momento da aflição em que de repente um idoso ou a pessoas vem do hospital para casa e não saberem onde é que se compra uma cama articulada, onde é que arranjam um colchão anti escaras, o nosso serviço funcionou de uma forma adequada e, frequentemente, estas pessoas ao fim de algum tempo acabavam por ter capacidade para adquirir o equipamento e devolver o que nós tínhamos cedido.

P: Portanto vejo que, no fundo têm vindo sempre a adaptar a vossa oferta às necessidades que vão surgindo.

R: Quase a concluir. Nós temos 15 a 17 serviços diferentes, portanto. Em 2011, foram criados o Lar e a residência autónoma. De facto, era um projeto antigo, foi construído no âmbito do PARES 2, com um financiamento muito reduzido, de facto investimos neste projeto mais de 1M de €, entre dinheiro que tínhamos acumulado, entre o empréstimo bancário e a capacidade enfim, que tínhamos de aproveitarmos tudo aquilo que a comunidade nos pôde dar. E, nessa altura, o nosso banco de alimentos passou a ser “Banco de alimentos e recursos”, porque percebemos com a constituição que havia muita mobília, muita roupa, até às vezes eletrodomésticos, embora pequenos que as pessoas tinham em casa, que iam por ao lixo e que nem sempre aquilo era lixo. Portanto, nós começámos a ir recolher este mobiliário e alguns (muito poucos) eletrodomésticos e a distribuir a famílias carenciadas. Tenho que vos dizer que na crise e, portanto, estamos a falar, obviamente que a crise começa em 2008, mas em 2011, 12, 13 foram os anos piores e nós distribuímos e entregámos às famílias, muitas das mobílias de quarto com muita gente que ficou mesmo sem nada em casa, teve de devolver a casa ao banco e casa e a

mobília era tudo decorrentes de empréstimos bancários que as pessoas não conseguiram manter e num instantinho, portanto, as pessoas ficaram numa situação dramática. Portanto, o nosso banco de alimentos que vinha de 2004 só com alimentos, a roupa sempre fomos recebendo, mas era muito utilizada para necessidades internas de clientes desfavorecidos, em 2011, de repente, isto transforma-se num serviço para a comunidade, que mantemos até hoje pese embora que isto vai ... eu lembro-me de em 2012, nós apoiámos 700 e tal pessoas entre alimentos, mobiliário, roupa e hoje em dia apoiamos 300 a 400. Obviamente que em períodos de crise isto tem tendência a disparar e, depois volta a reduzir, e nós há períodos em que deixamos de receber; só recebemos alguns objetos mobiliário de quarto, que é o que mais nos pedem, e o resto deixámos de ir buscar. Portanto, em 2015, em 2013 nós criamos um projeto multi-vivências, ligado à etnia cigana, no âmbito do Programa Escolhas, que funcionou até 2017 e terminou. Portanto, nessa altura foram dois períodos de programas, que depois não teve continuidade e, portanto, não foi aprovada a candidatura e acabou por desaparecer. Mas, entretanto, nesse mesmo ano, surge o contrato local de desenvolvimento social; nós fizemos já no CLDS 3G, e agora estamos no 4G, em parceria, num consórcio, com 3 IPSS do concelho. O serviço mais recente criado foi a intervenção precoce, que começa a funcionar em 2015, e que se mantém até à data, com acordo da Segurança Social. Obviamente que nós temos os outros projetos que fazemos com o BPI, com a Fidelidade, com diversos financiadores ligados a fundações ou a programas, por regra projetos mais curtos, de um ano, que vão responder, por exemplo, começámos a fazer vários projetos para cuidadores em 2016, no seguimento de uma formação que fizemos aqui com CASQUIS e até hoje tem-se mantido em modalidades diferentes e temos tentado ir fazendo candidaturas ou ao BPI, agora este ano está a funcionar o projeto UMAC que é uma unidade movel de apoio em casa e, portanto, em que de facto vão técnicos e uma ajudante familiar que vai a casa das pessoas, quer para trabalhar com o cuidador, com os cuidadores informais, quer para desenvolver, fazer algum trabalho de reabilitação cognitiva sempre que possível, algum trabalho de reabilitação motora com os idosos que estão ao cuidado desses cuidadores. Acho que ficam com uma noção bastante, enfim, detalhada daquilo que são os serviços. Obviamente que há projetos internacionais nestes 45 anos de história, quer Sócrates, Leonardo da Vinci, fomos fazendo de carácter pontual, não projetos que tiveram ... digamos, que são regulares contínuos ao longo dos anos, mas quer na área da educação, quer na área da formação, fomos desenvolvendo alguns projetos internacionais.

P: E atualmente, são financiados, comparticipados pelo Estado? alguns deles, pelo menos?

R: Sim.

P: Sim, e os outros com os outros parceiros que referiu.

R: Nós temos, principalmente, o financiamento principal de quase 60% é da Segurança Social. De facto, vários serviços que eu vos descrevi tem acordo, cedido pelo fundo europeu principalmente por causa da formação. Ah, desculpem que me esqueci de, falhou-me um serviço que iniciámos em 2019 um centro de apoio à vida independente (CAVI) no âmbito do projeto-piloto e neste momento o CAVI, com a formação, representa quase, não chega a um terço, mas quase um terço do financiamento da organização. Estamos neste projeto-piloto, acreditando que ele de facto tem de continuar, mesmo que com moldes ligeiramente diferentes daquilo que é a legislação atual. E, depois temos um financiamento que é muito reduzido no âmbito do Ministério da Educação para o CRI, algum financiamento do IEFP para estágios, para o centro de recursos, mas de facto estamos a falar de financiamentos muito secundários, dado que o nosso orçamento o ano passado foi de cerca de 2 milhões e 200, e desses, 1 milhão e 100 é da Segurança Social. E, portanto, percebem de fatia do financiamento na organização, seguido de 600 mil/700 mil Euros de fundos sociais europeus, quer de formação, quer do CAVI. O Ministério da Educação estamos a falar de 35 mil por ano, portanto, estamos a falar de uma coisa que não tem grande significado. No entanto, nós temos que conseguir sustentar entre 10 a 16, porque tem sido a média nos últimos 4 anos, de...no fundo são receitas nossas para o orçamento. Ocorre duas coisas, eu não consigo angariar anualmente 200/300 mil euros, não consigo! Isto decorre de duas estratégias diferentes: uma tem a ver efetivamente com a angariação, com projetos complementares que fazemos, com apoios materiais que pedimos, porque às vezes há coisas que não gastamos o dinheiro porque conseguimos que nos façam o donativo do material, mas também decorre de conseguirmos algumas poupanças em alguns dos serviços, nomeadamente, nos acordos com a Segurança Social, que são acordos típicos; porque eu tenho um acordo com a SS, o do Centro Comunitário, que só financia 70%, portanto, eu tenho que por lá 30%, mas depois houve uns acordos que, dependendo da estratégia de gestão, eu consigo gerar ali alguma disponibilidade no final do ano, que vai compensar os 30% do centro comunitário, ou os 22% da residência autónoma e, eventualmente, suportar aquilo que não é financiado por várias entidades e que, de facto, é um custo que nós temos que assumir.

P: E em relação a este período da Covid-19, em termos de oferta e de procura, houve algumas mudanças substanciais nos serviços?

R: Nós o que percebemos acima de tudo, foi - obviamente que tivemos confinamentos, e tivemos serviços que encerraram, a instituição nunca encerrou como percebem pela dimensão dos serviços, o lar não encerra, a residência autónoma não encerrou, o serviço de apoio domiciliário não encerrou, o centro comunitário não encerrou, portanto teve a distribuição alimentar até foi reforçada, o CAVI não encerrou, portanto, os serviços que encerraram, na atividade presencial e, aí sim, em alguns de nós notámos ao longo do ano uma variação na frequência, foram o CAO, a formação, o CRI, a intervenção precoce. Estiveram a funcionar numa lógica de apoio, à distância, de fornecimento de recursos às famílias mais carenciadas e, aí sim, notámos uma variação no regresso desses clientes, não regressaram todos, houve famílias que tomaram a decisão dos filhos não regressarem, por exemplo, até setembro; e em setembro iniciaram, e, portanto, nós agora estamos, aliás desde ontem, com o CAO num processo de abertura; temos alguns jovens que as famílias decidiram que, até serem vacinados, não vão regressar. E, portanto, o grande impacto da Covid, digamos, em termos dos vários serviços que nós realizamos, foi o medo que ela gerou e a insegurança das pessoas relativamente a riscos de saúde e de vida para os seus filhos e isto não tem só a ver com os casos mais dependentes. Notámos exatamente o mesmo processo em jovens perfeitamente saudáveis, em formação profissional, que de facto a família, no período em que encerra, assume de facto o risco e quando há reabertura, entende que o filho não deve regressar. E, portanto, tivemos esse impacto na formação no CAO; no CAVI houve alguma suspensão de serviços, naquela fase de março/abril do ano passado. Agora não, neste momento não. De facto, toda a estratégia de prevenção que a instituição implementou acabou também por mostrar às famílias, quer do CAVI ou de outros serviços que de facto poderiam, as pessoas iam protegidas, quando iam a casa com EPI, máscaras, batas, luvas, viseiras, enfim, todo o tipo de equipamentos. Isto, obviamente, em março abril! Não foi possível em março abril termos ali um gatinho, eu também tenho formação online em casa e faço a vida com os meus a aproveitarem. Portanto, o que notámos realmente foi que houve uma alteração das pessoas do ano passado - que não se nota tanto este ano - que, no entanto, considerando o que aconteceu em janeiro e fevereiro, tivemos picos. E, de facto, nós tivemos surtos dentro da organização, não houve nenhuma morte, os surtos ficaram sempre muito contidos, mas de qualquer forma obviamente que as famílias têm consciência do risco que isso implica

e algumas, por motivos de prevenção, na altura não quiseram regressar logo e, só regressaram - muitas famílias em setembro e, nesta fase, estamos numa fase muito próxima da vacinação, algumas famílias, estamos a falar em 65 doentes de CAO, estamos a falar de 5, mas esses 5 optaram que os filhos regressassem quando estivessem vacinados, por exemplo, nós vamos ter agora o pessoal todo vacinado no próximo fim de semana no CAO, no IP e no CRI - o CRI já foi na semana passada - o lar e a residência já foram em janeiro todos vacinados, terminou em fevereiro, e, portanto, isto vai criando uma maior segurança às famílias e prevemos que, de facto, esta redução não se mantenha muitos meses mais este ano.

P: E em termos estratégicos, houve mais alguma estratégia de mais longo prazo, por exemplo que tenha ficado por concretizar, ou que tenha sido protelada em virtude da Covid-19? ou não?

R: É assim: obviamente, que o plano eu estou a fazer agora, a concluir o relatório, porque vamos ter assembleia no dia 15, o plano não podia ter sido mais alterado. Houve um conjunto de coisas nós tínhamos, uma revisão que nós, ao contrário da legislação que a SS impõe duma revisão anual das mensalidades, nós não fazemos isso, nós fazemos de dois em dois anos e 20 era o ano de fazer a revisão. Portanto, não fazia sentido estar a fazer esta revisão das mensalidades, uma vez que eu, inclusivamente, suspendi e mantive suspensas o pagamento das mensalidades enquanto os serviços estiveram fechados e, portanto, não fazia qualquer sentido. Tínhamos a previsão de adquirir viaturas e tivemos de pôr para segundo plano, porque o investimento, sem contar com os apoios que eu consegui do Estado, de particulares, de programas como a SIC Esperança, de empresas privadas que nos doaram EPIS, nós estamos a falar de um gasto de quase 50 mil euros, só com aquilo que tem a ver com a prevenção de contágio; a quantidade de papel, sabonete, de álcool gel que é gasta, mais mascaras, é brutal; nós temos em média 2400 clientes por ano, portanto, eu tenho 104 trabalhadores que estiveram ao serviço em 2020, com um reforço de 7 pessoas e, portanto, estamos a falar de um gasto adicional de vencimentos, um gasto adicional de EPIS, não estava de maneira nenhuma previsto. A grande questão não foi projetos, porque houve várias componentes do plano que não foram executadas em 2020: não fizemos a avaliação de desempenho, que era uma atividade prevista, alguns investimentos foram colocados em segundo plano, mas fizemos outros e isto implicou a remodelação de instalações, para conseguirmos funcionar com serviços com grupos fixos, mas com o devido distanciamento, implicou grandes

alterações em várias... , quer na formação, quer no centro de atividades ocupacionais, quer na intervenção comunitária, todo o equipar a instituição para, digamos, no fundo trabalharem em contexto Covid, seja de prevenção, seja de infeção dentro da instituição, o que implicou um conjunto de investimentos nas infraestruturas que de facto é muito significativo. E acima de tudo implicou, foi esse o grande foco do ano, foi: como é que nós mantemos tudo a funcionar, garantindo a qualidade do serviço, aquilo que são as finalidades e os objetivos dos planos de desenvolvimento individual, com estes ajustes todos que tivemos de fazer, as atividades tiveram de começar em grupos muito fixos, com separação, de grupos pequenos, com o mesmo profissional. Não podia haver rotatividade de profissionais porque isto implicava riscos adicionais. O lar, as pessoas estão fechadas há 1 ano no lar, no sentido em que não podem ir passar um fim de semana a casa, mas nós desde maio do ano passado que tivemos que arranjar estratégias para garantir a saúde mental e o bem-estar daqueles jovens e adultos, nem que fosse pegar numa carrinha de 9 lugares e ir dar uma volta pela praia ou por um parque, mesmo que eles não pudessem sair em determinadas alturas, porque houve períodos em que nem sequer podiam sair da carrinha, mas verem outras coisas; obviamente que comprámos uma piscina e enchemos de água, uma coisa pequena, porque eles não poderão ir a praia no verão e nós criamos uma solução, digamos, para eles terem uma espécie de praia dentro do espaço que tem jardins. E este foi o foco do ano de 2020, como é que nós reinventámos os serviços para garantir a qualidade dos serviços e determinados resultados, que não seja só proteção da saúde, porque houve ali uns meses que o nosso foco era saúde, porque nós queremos pessoas sem Covid e queremos pessoas seguras dentro da instalação que fossem clientes ou trabalhadores, mas chegando ali a maio, começando a reabertura, a lógica passou a ser outra: - como é que eu numa sala consigo fazer as 15 atividades que aquele jovem tinha naquele serviço, naquele local e ali há 15 atividades diferentes, agora está um grupo fixo numa sala, como é que eu garanto 15 atividades diferentes quando ele está numa sala só com uma pessoa e não vai rodar entre várias salas fazendo atividades diferentes? Esse foi o desafio do ano e percebermos, acima de tudo, o que é que disto interessa para o futuro - há muita coisa que interessa para o futuro, há muita aprendizagem feita em 2020.

P: Pois, exatamente. Muita coisa, com certeza, que se irá manter no futuro próximo

R: No futuro próximo, até 2023 segundo a OMS, a pandemia está cá. Portanto, nós vamos ter que continuar a lidar com esta dura realidade até 2023. No entanto, eu nunca mais vou passar por um período de gripe sem ter o pessoal do lar com máscara, nós não podemos

considerar esquecer isto tudo, e temos feito esta curva de aprendizagem, que foi uma curva exponencial em 2020, para daqui a 2/3 anos dizermos: vamos voltar a velha vida. Mais, eu tive que reestruturar o lar e quartos duplos passaram a triplos e tive que ter zonas de quarentena e de isolamento e, isto nós sabemos que é algo que podemos ter de voltar a repetir, se tivermos uma situação de alguma infeção no lar, mesmo que seja gripe por forma que evite que os mais frágeis também estejam expostos a ela; há todo um conjunto de aprendizagens que vieram por um lado permitir, quanto a mim, uma melhoria na qualidade dos serviços porque também consideraram aprendizagens e novas formas de trabalhar. Percebemos que com alguns doentes de doença mental no CAO, o grupo fixo funciona melhor, do que grupos rotativos. E temos que para o futuro manter um misto de fixos e rotativos que faça mais sentido se calhar do que no passado considerámos. Percebemos também que o trabalho baseado na família e na comunidade e teremos que criar serviços que permitam apoiar pessoas que estejam em casa, seja um CAO ao domicílio, seja um novo serviço que há de ser desenvolvido, há desafios e há aqui um potencial de novos serviços porque há necessidades que claramente que nós percebemos neste período que não ficaram satisfeitas. Percebemos que os idosos não utilizam todos o telemóvel e não sabem o que é um email e não conseguiram falar com os médicos de família e temos que encontrar aqui estratégias. Trabalhamos também com uma comunidade muito envelhecida no caso de Espinho e fomos percebendo que os nossos serviços foram um mecanismo de mandar emails, fazer telefonemas e fazer articulação com os médicos, porque de facto as pessoas não estavam a conseguir fazê-lo diretamente.

P: E em termos de colaboradores também houve necessidade de adaptação a novas tecnologias ou estiveram em teletrabalho?

R: Tivemos 18 pessoas em teletrabalho e, portanto, foi criado, temos um técnico de informática maravilhoso e, portanto, temos essa vantagem que muitas outras instituições de facto não têm e, isto permitiu que de facto 18 pessoas estivessem em teletrabalho utilizando toda a documentação que está no seu computador, portanto através de uma VPN, fazendo chamadas através do sistema de telefones da organização e não através do seu telefone de casa, fazendo videoconferências, nós temos uma plataforma tipo ZOOM, que foi criada pelo nosso técnico para eu poder fazer videoconferências com os trabalhadores, para eu poder evitar fazer entrada, por exemplo, no lar, principalmente em períodos de grande risco, em que de facto isso não fazia sentido nenhum e era um risco adicional e portanto tivemos que fazer a aquisição de câmaras, comprámos muitas

câmaras em 2020 porque havia serviços que já tinham portáteis e esses portáteis tinham câmaras, mas havia serviços que de facto não havia portáteis e que as pessoas não foram todas obrigatoriamente para teletrabalho e, portanto, era preciso câmaras como eu tenho no meu posto de trabalho para eu no meu computador fixo falar com pessoas que estivessem em casa. Comprámos também alguns portáteis.

P: Com recursos humanos também deve de ter sido difícil até certo ponto, não?

R: Eu diria que não foi tão difícil quanto isso, porque uma semana antes de fecharmos eu estava a planificar com o meu técnico de informática como é que íamos fazer, porque eu percebi logo que íamos precisar de ter algumas pessoas em teletrabalho, não havia como evitar isso.

P: Não fizeram lay-off!?

R: Pelo contrário, tivemos que contratar mais pessoas porque, ao contrário de outras instituições que tiveram de facto os seus serviços encerraram mesmo, nós nunca encerrámos. Portanto os serviços todos mantiveram-se a funcionar, ou presencialmente, alguns que nunca encerraram e foi preciso reforçar: o lar teve mais 11 pessoas, o lar e a residência, tiveram mais 11 pessoas a trabalhar lá de março até junho, 11 pessoas! Porque eu tinha que ter as equipas de espelho, de que se falou muito durante 2020. Nós nunca implementámos, nós o que fizemos foi 2ª linha: - eu caio, alguém tem de ser capaz de me substituir, alguém tem que conseguir ter acesso à informação que eu tenho para me poder substituir e portanto eu, Diretora Geral, tinha uma coordenadora, que era a minha sombra - portanto, o que eu sabia ela tinha que saber porque se eu ficasse em casa, eu fiquei em quarentena, não infetada - (foi um surto na minha família, não teve a ver com a organização) - mas continuei em teletrabalho e, portanto, não estava doente, mas se tivesse ficado, havia uma pessoa que dominava comigo o plano de contingência e o que depois nós criámos mais à frente, foi o plano de contingência e de funcionamento. Portanto ela conseguia, ela tinha acesso a todos os dados das pessoas para poder comunicar à delegação de saúde pública surtos, sabia, conhecia os canais tinha, digamos, a informação para me poder substituir e no lar essa foi a grande preocupação: nós tínhamos que ter pessoas que soubessem fazer aquele trabalho, porque de repente, vir alguém de fora e substituir não é exequível e nós fomos vendo, assistindo aos exemplos da televisão de como as coisas podem correr mal, porque são trabalhos muito complexos

e só para o olho pouco treinado é que as ajudantes de ação diretas são pessoas desqualificadas.

P: Olha eu penso que a nossa reunião é capaz de cair dentro de 5 min; se cair podemos voltar a entrar no mesmo link para terminar, entretanto. Peço desculpa por ter interrompido.

R: Não, não nada, nada, e a questão acima de tudo foi reforçar recursos humanos. Portanto, houve pessoas que estiveram em casa e que vinham cá, por exemplo, no centro de atividades ocupacionais, rotativamente, duas fazer distribuição de refeições a algumas famílias mais desfavorecidas e os outros estavam em casa em termos de monitores ou de pessoal de limpeza que não era necessário. Houve outras pessoas que nunca ficaram em casa e que estiveram permanentemente na organização. Nunca fiz tanta manutenção como no ano passado, porque nós tivemos que reconverter uma data de espaços e isto implicou pequenas obras e pintar as coisas e colocar lavatórios onde eles não existiam, porque era preciso criar circuitos e criar oportunidades e desinfetar logo as mãos ou lavar as mãos à entrada e, portanto, houve muito trabalho extra para uma data de pessoas mais polivalentes, por exemplo, eu tenho formadores de carpintaria que estiveram a fazer alterações em salas ou de serralharia e, portanto, mas conseguimos um bom equilíbrio.

P: Foi fácil manter essa polivalência por parte das pessoas? Aderiram motivadamente e de que forma?

R: Foi um trabalho muito, é assim eu acho, que é um resultado de muito trabalho de muitos anos em termos de incentivar a participação das pessoas na vida da organização e de fazer formação. Mas se houve ano em que a formação foi mais eficaz foi em 2020, não há nada como um “foginho no rabo” para nos pôr a mexer e é uma motivação; portanto, o risco de vida foi uma motivação excelente mas, tirando ali em março, no dia em que fecharam as escolas, foi o dia em que eu vi as pessoas com medo dentro da organização, porque de facto as pessoas perceberam que havia um risco de vida real que estavam a fechar as escolas e se ia tudo fechar, não era uma gripe, era uma coisa perigosa. E, portanto, há e houve logo numa fase inicial algum receio das pessoas e houve muitas pessoas que foram de boa vontade para teletrabalho porque tinham medo de ficar cá na organização mas, no entanto, ao longo do tempo foi se fazendo um trabalho em termos de formação das pessoas: eu contratei uma enfermeira que não tinha para dar formação em termos de utilização de EPI e lá para maio/junho quando nós finalmente conseguimos

comprar EPI a sério, porque ali em março abril era impossível , andámos todos com aquelas mascarás de tecido feitas pela costureira local que não valiam nada, não é, (mas olha era o que havia). O que é verdade é que a formação depois também criou segurança nas pessoas, ao ponto de eu ter um surto no lar, só foi agora em 2021, com 4 funcionários infetados, em que havia risco de todos os clientes estarem infetados, que não estiveram, não foram, mas os funcionários trabalharam todos e eu tive 2 funcionários de outro serviço que foram para lá trabalhar e aceitaram; e o meu maior receio, em abril do ano passado, era que as pessoas se recusassem a trabalhar com infetados e o trabalho também feito por mim, e pelos coordenadores ao longo do ano, foi no sentido de as pessoas perceberem que, bem capacitadas, podiam trabalhar naquele contexto e não correr risco de vida. Obviamente que tivemos de comprar muito EPI, fatos integrais, portanto, a parafernália toda que vê num hospital nós tivemos cá, para as pessoas que trabalham no SAD, no CAVI, no Lar. Nos outros serviços as pessoas não trabalharam com infetados de forma continuada, portanto só no SAD, CAVI e no Lar é que iria acontecer e o que é verdade é que as pessoas, a tal curva de aprendizagem é integral para todos os colaboradores, não foi só os colaboradores ou os técnicos licenciados, as pessoas quiseram aprender a protegerem-se, estiveram disponíveis para pôr em prática tudo aquilo que aprenderam e puseram em prática “coretinho”, mais, elas próprias perceberam onde é que havia falhas e quando nós identificamos falhas e atividades ou momentos que eram ali que a contaminação aconteceu, porque tivemos surtos e aprendemos com eles; as pessoas estiveram disponíveis para perceber que era ali que se tinha que mudar. Era ao almoço, era ao lanche, era ao café, era no momento de se fardarem, em que de facto as pessoas estavam num espaço grupos demasiado grandes, às vezes e, portanto, as pessoas foram capazes de fazer esta aprendizagem sem reagirem contra ela sem a desvalorizarem ou criarem de alguma forma sistemas com que ela não funcionasse. Se há ano em que a formação foi eficaz é 2020 é o ano em que se percebe que, com a motivação certa, as pessoas aprendem e põem em prática aquilo que aprenderam e isso, de facto, verificou-se aqui dentro.

Cientes de facto em termos ... resulta daquilo que foi a aposta da organização em não pôr ninguém em lay-off, porque precisávamos de toda a gente e de mais alguém e, portanto, aproveitámos o MAREES, embora já só no final do ano, porque qual é o problema de MAREES? É que, qualquer pessoa que vem de fora... primeiro, eu tenho uma instituição com 104 trabalhadores, alguns serviços fecharam e eu pude recolocar as pessoas em

serviços diferentes, e as pessoas foram disponíveis para isso; o MAREES implica treinar pessoas cá dentro e começou em novembro e continua e vai continuar até o verão. É preciso tempo para aprenderem, digamos, as tarefas para conhecerem os clientes, as instalações e só ao fim de algum tempo é, de facto, que traz alguma vantagem. Durante um determinado período é mais custo do que vantagem. Mas os apoios foram insuficientes, o que não é nada de anormal. Diria que obviamente que até houve apoios adicionais e eu tive um Adaptar Social+, houve um “Cooper”... que a FENACERCI e CONFECOOP desenvolveram e que nos permitiu logo ali, em junho, ter uma data de EPI que vieram através de fundos da SS. Houve muitos apoios e também houve muitas despesas. Um ano em que, de facto, a minha limpeza ou, digamos, a conta que tem a ver com a limpeza e higienização nunca teve um valor tão alto e parece uma conta secundária na organização. Mas em 2020, de repente, algo que não é propriamente o foco no principal gasto, teve uma projeção muito significativa. Claro que, numa organização como a nossa, o maior custo são recursos humanos e eu tive de reforçar a equipa e, portanto, contratar pessoas a partir do verão, porque nós não conseguíamos manter nos planos de higienização preconizados pela DGS como o pessoal tínhamos anteriormente; era impossível!

P: E esse balanço entre o aumento de custos e diminuição de receitas? - porque já disse que suspenderam o pagamento de mensalidades.

R: É um resultado negativo, é um resultado negativo, que temos de assumir, que de facto era inevitável no ano de 2020. Obviamente que este ano é o ano em que nós temos que reequilibrar. Isto implica as aprendizagens práticas permitem-nos, provavelmente no segundo semestre, já reduzir algum pessoal extra que esteve em 2020 e que continua agora e vai continuar até junho, mas é o ano em que, não me leve a mal, temos de “desmamar” os serviços, porque de facto os serviços eram todos reestruturados numa outra lógica e agora temos que capitalizar aquilo que foram as aprendizagens, aquilo que também é a evolução da própria pandemia que exige, enfim, progressivamente, cuidados menos extremos do que aconteceu em 2020 e no início deste ano, e a começar por essas pessoas que entraram, e acabarão por sair, porque não conseguimos mantê-las e conseguiremos fechar o ano com um resultado positivo. Não tenho dúvida! É sempre um desafio porque, de facto, quando se está a autorizar contas não se tem muita noção, mas, eu lembro-me de fazer contas, que precisava até dezembro de qualquer coisa como 30 mil máscaras. 30.000 máscaras e, depois na prática, tenho uma boa parte delas aqui porque chegamos

a outubro e tivemos de comprar a FFP2, porque o nível de risco aqui no Norte já estava outra vez muito elevado e eu não queria surtos constantemente dentro da organização; e a única forma de proteger efetivamente as pessoas e aquilo começou no SAD e depois passou para o Lar e depois passou para o CAO e quando eu dei por ela, todos os serviços a estavam a usar FFP2, e, de repente, eu comprei 25.000-30.000 quase máscaras cirúrgicas e uma parte delas ainda aqui estão e eu, entretanto já comprei 10.000 FFP2; portanto há uma parte de tomada de decisão, de investimento /de gastos que nós não conseguimos prever antecipadamente, sem estar sem reagir à situação. Agora 2021 já conseguimos prever coisas, já conseguimos fazer um orçamento adequado aquilo que também é a realidade que vivemos em 2020 e temos noção que podemos reprogramar recursos humanos e outros recursos por forma a reduzir o impacto e fazermos um ajuste entre aquilo que são as receitas, - mas este ano voltamos a estar dois meses basicamente fechados, vários serviços sem mensalidades, o que não estava previsto esta, porque a gente não estava a contar com outro confinamento. Essa não.

P: Quais são situações, de facto, que são difíceis de prever e agora começa a ser de algum modo mais fácil fazer alguma antevisão, mas até aqui era tudo muito desconhecido e, portanto, daí a dificuldade. Falou-me há pouco na Assembleia Geral. Neste período a Assembleia Geral foi realizada como é habitual, foi protelada ou foi feita por via digital?

R: Não. De facto, em 2020, as duas assembleias funcionaram, embora a primeira, a de março só foi feita em junho. Considerando o período que nós estivemos fechados. Esta vai ser feita agora esta semana. Decidimos adiá-la porque ela calhava na semana em que ninguém podia cruzar concelhos o que ia ser um problema, algumas pessoas se deslocarem para virem à Assembleia e, portanto, decidimos adiá-la agora para o dia 15 de abril. Mas fizemos sempre presencial. Nós temos um conjunto de cooperantes, não é muito significativo, mas há um conjunto de cooperantes que são pessoas com alguma idade, que não têm computador, que não estão habituadas a utilizar, mesmo que tenham do filho ou do neto, não estão habituadas. A grande maior parte das pessoas faria a Assembleia por meios telemáticos porque, de facto, a maior parte das pessoas que participa são funcionários da organização e técnicos e, portanto, estão habituíssimos. Mas ao um pequeno grupo então decidimos fazer uma presencial. Nós temos um espaço, não foi no espaço normal, foi numa outra sala com 144 metros quadrados, que permite o distanciamento e, portanto, todas as cautelas; e o ano passado funcionaram as duas assembleias. No passado nós tivemos formação de gestão emocional com grupos de 20

pessoas. Tivemos que parar em janeiro deste ano dada a situação. Mas funcionou outubro novembro e dezembro; em janeiro o número começou a ficar tão elevado e nós começamos a ter alguns surtos cá dentro e percebemos que, de facto, não era um risco que não fazia sentido e ficou agora adiado para provavelmente ainda este mês, senão o mês de maio, voltarmos a reiniciar essa formação.

P: Até a tomada de decisão, portanto nestas questões todas que se vão colocando, por exemplo – o suspender da formação em virtude da situação atual – a tomada de decisão tem que ser rápida e enérgica, penso!?

R: Sim, e foi acima de tudo o período de confinamento do ano passado que foi um período de desenvolvimento que nos deu a capacidade de rapidamente nos adaptarmos às situações e, portanto, há ali num mês, o mês de março / meados de abril em 2020 que as coisas estavam muito, muito paradas. E, portanto, mesmo um mês de trabalho muito intenso em termos de produção, e eu com os coordenadores e com as equipas técnicas, e, portanto, o plano de contingência estava pronto e disseminado no dia 5 de março; dia 5 de março eu tinha o plano de contingência feito e dia 9 estava a fazer reuniões com toda a gente, ainda antes do encerramento. Houve aqui um trabalho de antecipação das situações e de pensar soluções; e depois cada coordenador foi reunindo com as suas equipas, e desenvolvendo - equipa técnica e com os restantes colaboradores - e desenvolvendo estratégias e, portanto, isto criou uma capacidade das pessoas de olharem para a situação verem como funcionavam, ajustarem em função das dificuldades do funcionamento, ou de coisas correrem mal, surtos que tivermos ou então porque os clientes não funcionavam bem naquele modelo. Mas porque foi muito cedo, em março o plano de contingência estava feito. Claro que eu fui buscar o plano de contingência da gripe A, de 2012. Não se sabia nada daquilo, que não uma coisinha ou um papelinho muito bonito e que eu adaptei à Covid, mas que estava longíssimo de ser um plano eficiente e eficaz. Eu fiz cinco versões do plano de contingência e nós temos três versões adicionais do plano de contingência em funcionamento. Porque depois decidimos que não valia a pena termos um plano de contingência, uma vez que o funcionamento das atividades foi drasticamente alterado. Portanto, aquilo tinha de ser um plano de contingência e funcionamento em que a parte técnica, pedagógica, de desenvolvimento de competências, de horários, como é que se faz os transportes, que atividades faz em sala, como é que vamos garantir o bem-estar emocional das pessoas, teve de ser metida dentro do mesmo plano. As duas coisas estavam separadas. Não podia ter de um plano de

contingência para prevenção faz se assim, o controle assado, e depois as atividades eram um amontoado. Os documentos são 8. Isto demonstra que o trabalho foi muito, muito trabalhoso em termos de planeamento, em termos de partir pedra, pensar nas coisas, de estar, não funciona e o que é que funcionou bem. Nós este ano criamos três níveis de risco, porque andámos o ano todo, o ano passado, à pancada e à cabeçada com os planos que achávamos que sempre aquilo era - que nós tínhamos a situação de funcionamento normal e em Covid - tínhamos para estas duas; mas depois, na prática, em Covid e ela própria não era unívoca, ela era díspar. Em Covid em janeiro e, em Covid em setembro, foram totalmente diferentes. Portanto, este ano olhámos para aquilo e pensámos: não, nós na prática temos três níveis de risco, digamos, quando não há grande risco Covid, o nível intermédio, o nível máximo. É, de facto, e nestes três níveis de atividades todas têm de se ir ajustando e que os níveis de segurança têm que ser reforçados para reduzir o risco de contágio. Portanto, é um processo de aprendizagem contínua é muito, muito, muitas horas a pensar no assunto e a ler muita legislação, a ler muitas orientações da DGS.

P: A legislação ajudou de algum modo?

R: Sim. Obviamente há aqui um período em que nós somos inundados por legislação - eu nunca li tanto como em março e abril do ano passado – porque, de repente, nós somos inundados de informação, mas ela foi pertinente deu ali algum apoio...foi um embate duro, mas ela foi pertinente, quer esta legislação, sejam as orientações da DGS. Depois, há a intermediação com a FENACERCI, a intermediação com uma Delegação de Saúde Pública, aqui local, com a Proteção Civil, porque isto não é só... há coisas que eu não leio na legislação. Eu não percebo que está lá aquela implicação. Eu leio as palavras e percebo o significado, mas não percebo a implicação que o Delegado de Saúde Pública lê naquilo. E, portanto, foi esta interação com a FENACERCI, com a SS, com a Proteção Civil, com a Delegação de Saúde, que faz com que algumas componentes daqueles documentos fossem efetivamente compreensíveis. Porque, é como quando nós vamos ao médico, o Sr. Doutor diz qual é a doença e nós percebemos perfeitamente a palavra, mas as implicações da palavra, nós não percebemos toda a lógica da doença, dos sintomas, do contágio, não percebemos! O médico é que percebe e, portanto, a gente só percebe a palavra e mais umas outras coisas que ele nos diz. E o que aconteceu com a legislação foi isto. Mas aqui, de facto, no nosso caso - das cooperativas, a FENACERCI e a CONFECOOP tiveram um trabalho exemplar, e eu acho que todos nós beneficiámos,

porque nós também passámos ansiedade, mas também passámos soluções, ideias, coisas testadas na nossa casa ...

P: No fundo, foi uma intercooperação entre as instituições e a Federação e a Confederação!

R: Sim, que também foi possível por causa dos meios telemáticos. Porque a deslocação, constantemente, para ir a Lisboa a uma reunião, depois estar lá uma hora e perder um dia inteiro, não é algo funcional e foi fazendo ao longo dos anos que as pessoas tivessem alguma dificuldade de participar regularmente. As pessoas querem participar, mas não conseguem porque estas deslocações tornavam tão ineficiente e, portanto, os meios temáticos as pessoas conseguiram participar sem que isto tivesse um impacto brutal no seu trabalho.

P: Sim. Isto é algo que vai ficar para o futuro, certamente, não é?

R: Eu estou a fazer uma formação de 100 horas. A última vez que fiz uma formação igual, de gestão de organizações da economia social, de 100 horas, foi em Guimarães, que implicava ter três dias por semana, que demorava uma hora para cada lado e, neste momento, eu vou para casa, sentada ao computador, faço a formação, janto no intervalo... é incomparável! A formação tem que passar a ser online, mas eu não sei se vou considerar facilmente meter-me num carro para ir para Guimarães fazer rapidamente uma formação - 100 horas! Uma coisa é quando são formações de 25 horas, em quatro sábados. Ok, tudo bem. A gente desloca-se, porque há vantagens no trabalho presencial, mas eu não sei se vou outra vez a Guimarães fazer 100 horas. Estou agora a fazê-la e com um impacto muito menor, na minha vida pessoal e na minha vida profissional, do que da outra vez aconteceu.

P: Em termos de balanço. Diga-nos o que pensa que correu melhor, ou menos bem, neste período de Covid e o que é que, para futuro, antevê no pós-Covid, que possa vir a perdurar ou acontecer.

R: Eu acho que, globalmente, as coisas correram dentro, no ritmo que era possível, e aqui estou a ser neutra, intencionalmente, porque acho que nós de facto temos tendência a ser demasiado emocionais, relativamente às coisas. Toda a gente ficou muito assustada, numa fase inicial. Agora em janeiro, toda a gente estava cheia disto, desculpem a expressão, até aos cornos! Portanto, estamos cheios de Covid. Não podemos ver mais Covid. Mas o que é verdade é que isto são reações emocionais. A dura realidade é a pandemia veio - nós

temos que viver com ela e, com algumas limitações, aprendizagens, nós fomos capazes de reagir. Agora há aqui um desafio, digamos que é a base aqui do rio - não é o que está à superfície que é a Covid, é a base. Aí sim, temos um desafio para o futuro. Nós temos um problema de envelhecimento da sociedade, em que a sociedade não está preparada para ele. E o Covid veio mostrar, veio tornar mais frágil, não só os idosos - e não estou a dizer porque eles morrem mais com Covid - porque eles, de facto, não conseguiram aceder a um conjunto de serviços da mesma forma que nós as três aqui, porque sabemos utilizar meios telemáticos e facilmente fazemos um e-mail para o médico de família e conseguimos resolver de outras formas. O que é verdade é que há que dar atenção, se nós temos consciência de que queremos viver mais anos, que temos uma esperança de vida na volta dos 80, nós temos que encontrar soluções mais eficientes para uma data de áreas que tenham a ver com o funcionamento dos lares, de facto, tem que ser também ele próprio repensado ou modificado para se ajustar àquilo que foi o embate do Covid, mas pensar nas pessoas que estão em casa, nas famílias que tiveram que prestar um serviço de saúde. Nós, muitos serviços não têm esta função de saúde e, estivemos a prestar um serviço de saúde, e de alguma forma encontrar aqui um conjunto de mecanismos tecnológicos, como outros de serviços de proximidade, que permitam respondermos àquilo que o envelhecimento nos traz desafio e que a pandemia veio mostrar as nossas limitações. E aqui temos um grande desafio, em termos de desenvolver modelos de serviços sociais, mas coisas tão simples como, por exemplo, as pessoas utilizarem desde cedo determinado tipo de tecnologias, senão não vão ser capazes de o fazer numa situação de emergência. Porque ninguém vai aprender a utilizar um smartphone só porque há Covid. É impossível! O meu pai não consegue. Não adianta. E, portanto, temos que ter a tecnologia, sim, mas temos que começar a utilizar desde muito cedo, com um determinado propósito, sim, e depois temos que ter alguma solução porque vai sempre haver algum conjunto pessoas em que este acesso tecnológico nem sempre funciona. E a tecnologia, saber utilizar tecnologia, não é a mesma coisa que é informação - saber como chegar as coisas como resolver um problema. Para mim o grande desafio está aí: como é que as pessoas conseguem? Como é que a sociedade se pode organizar, para instituições como nós e outras, públicas e privadas, conseguiremos fornecer a informação rapidamente às pessoas de forma que elas consigam resolver o problema, elas próprias, mas tenham a informação certa de como chegar lá. Aqui nós temos um grande desafio, a questão do envelhecimento. Claramente, o Covid veio trazer ao de cima que ainda há aqui muito trabalho a fazer e não tem a ver só com o risco de vida, tem a ver com todo o resto. Há

algo de desumano no nível de confinamento que nós impusemos aos idosos e às pessoas mais frágeis. Fala-se muito da nossa Constituição e eu fico a pensar como é que nós convivemos, tão alegremente, com o pessoal todo fechado em casa, sem poder sair, proibido disto, daquilo e daquele outro. Portanto, há aqui um desafio para o futuro, claramente! E tem a ver, acima de tudo, com nós queremos proteger, mas temos que encontrar sistemas mais eficientes e que, de facto, não criem este problema às pessoas.

P: Mais equilibrados. Agradeço-lhe imenso a sua participação. O projeto vai continuar e nós vamos, com certeza, mantendo o contacto. Vamos enviar inquéritos também para complementar esta fase e depois, com certeza, que iremos ter algum contacto futuro. Tem a sua reunião pendente ...

R: Exatamente. Já me estão a ligar. Lamento utilizarmos a horinha completa. De facto, espero que tenha sido esclarecedora. Foi um prazer.

P: Obrigada, igualmente, bom dia.

## **Apêndice X – Entrevista à Presidente do Conselho de Administração e à diretora técnica do CACI da Coop08 (Região Norte, 16 de abril de 2021)**

P: E começava por lhe pedir se nos fazia uma pequena caracterização da Coop08.

R: Bom a Coop08 é uma das CERICI mais recentes, faz este ano dez anos. Eu, pessoalmente, fiz uma passagem pela CERICI Lisboa ainda no meu tempo de estudante e, depois, quando regresssei a Braga, fui trabalhar para uma organização onde as respostas para a deficiência não eram - e ainda hoje não são- uma resposta. Mas havia muitas solicitações e, portanto, a Coop08 começa a surgir ainda dentro dessa organização e começamos a perceber que realmente Braga tinha muito défice em termos de respostas para a Deficiência. Estivemos muitos anos à deriva, porque a Segurança Social não nos apoiou desde o início e, portanto, estivemos sete anos a funcionar sem qualquer tipo de financiamento. Já tínhamos 22 clientes, já era uma estrutura um bocadinho pesada, fomos aproveitando todos os apoios do IEF, por aí fora para os recursos humanos e com o apoio das famílias, campanhas Pirlampo Mágico. Entretanto, há três anos, três, quatro anos atrás conseguimos então um acordo para um Centro de Atividades Ocupacionais (CAO) que é neste momento a única resposta financiada que nós temos. Temos depois CAO para 30. Depois iniciamos o ano passado, ainda no âmbito de um projeto, um projeto-piloto uma residência autónoma. Está já a funcionar e, entretanto, está licenciada, mas ainda sem acordo. Estamos neste momento a iniciar uma segunda residência autónoma, portanto cada residência autónoma tem cinco clientes. Alguns são transversais aos clientes do CAO e no CAO, como já dissemos, são 30. Portanto neste momento são as respostas que temos a funcionar.

P: E em termos pessoais? Ingressou na Coop08 desde o início ou já no meio do percurso.

R: Não, eu fui o motor do projeto. Sou uma das sócias-fundadoras somos 12 em termos de configuração da cooperativa. Mas foi através de mim que foi surgindo a intenção de criar a resposta. Andámos muito tempo a reunir com outras organizações aqui de Braga para perceber se fazia sentido criar mais uma. E, efetivamente, chegámos à conclusão de que sim, que as que existiam... temos ainda uma grande instituição que é a APPACDM que é a primeira, mas que já tem uma dimensão muito grande e que já não fazia muito

sentido crescer mais e dar mais resposta e depois as outras pequenas, que também estão no posicionamento que às vezes estão agregadas a outras organizações que têm missões mais importantes, por exemplo, posso passar o exemplo de uma, em que a missão mais importante é a infância e, portanto, quando tem que apostar em desenvolver novas respostas apostam sempre na parte da infância e não na área da deficiência. E a área da deficiência vai ficando um bocadinho esquecida. E, portanto, estou mesmo desde o início. Fui eu que pus o bichinho a funcionar em várias pessoas e que fui arrastando pela cooperativa.

P: Em relação a estes tempos de Covid que estamos a atravessar. Quais foram as principais dificuldades ou alterações que em termos de oferta tiveram que promover?

R: Bom, nós já tínhamos intenção no ano de 2020 arrancar com a questão das residências porque, efetivamente, a parte residencial é uma lacuna muito grande aqui no concelho, tanto ao nível do lar residencial, mais ainda em termos de residências autónomas. Apesar de no início ter sido um constrangimento para conseguirmos o que nós tínhamos planeado - abrir em março. Portanto, fomos apanhados ali naquela leva de incertezas e inseguranças e não saber muito bem o que é que ia acontecer e, portanto, retardar um bocadinho o início e só iniciámos em julho. Mas, durante esse período fomos verificando que efetivamente há uma necessidade muito grande. Nós tínhamos clientes que já estavam com essa necessidade e, com a questão da pandemia, agravou-se. Por exemplo, tínhamos um cliente que estava a ser apoiado pela Segurança Social e estava numa pensão e, portanto, durante aquele período do confinamento, ficou sem qualquer tipo de resposta, a não ser um sítio para dormir; mas depois estamos a falar de uma pessoa com deficiência intelectual, que durante o dia estava completamente desprotegida, e saía, quando supostamente deveríamos estar realmente confinados. Foram situações muito complicadas pois tínhamos outros que moravam sozinhos e que a família também não lhes permitia retaguarda. Também tinham comportamentos considerados mais perigosos, em termos de, potencialmente, serem contagiados e, portanto, ficaram bastante desprotegidos nessa altura e percebemos que realmente fazem muita falta. E em julho conseguimos colocar a funcionar. Neste confinamento já foi ótimo estarmos a funcionar. Porque apesar de termos tido as atividades do local suspensas, conseguimos reorganizar os nossos recursos humanos para darem uma resposta 24 horas, que tivemos necessidade de ter na residência,

porque de repente ficamos com cinco clientes o dia todo lá em casa e, portanto, acabamos por fazer esta reorganização

P: E, em termos de recursos humanos, foi difícil fazer a adaptação de turnos, de horários, da polivalência necessária?

R: Não. Foram algumas questões fáceis de ultrapassar, mais até no pessoal auxiliar - que obviamente tem mais receio de um novo desafio - em termos dos técnicos foi fácil a adaptação: - inclusive, nós mesmo durante o primeiro confinamento mantivemos o contacto online e por telefone. Enviamos uma série de atividades e fizemos atividades com eles online, porque há famílias que conseguem utilizar bem as ferramentas e, portanto, nós pedimos para eles fazerem exercícios, filmarem e depois nos reenviarem. Portanto, em termos técnicos superiores, essa adaptação foi relativamente tranquila: nos auxiliares, no primeiro confinamento, foi muito complicado, auxiliares e monitores, foi mais complicado organizá-los para este tipo de atividades e, portanto, quando estamos a falar em atividades de as pessoas com deficiência, ao nível dos monitores estamos a falar muitas coisas manuais e, portanto, transferirem isto para um ambiente digital é um bocadinho mais complicado. Enquanto, por exemplo, um fisioterapeuta conseguia passar bem os exercícios, ou terapeuta da fala, ou outra coisa qualquer, com a parte mais manual tiveram um bocadinho de mais dificuldade. Mas mesmo assim conseguiram concretizar atividades e foi também todo um processo de aprendizagem, que agora se sentem obviamente muito mais à vontade.

P: No geral tiveram pessoas em casa em teletrabalho, ou as pessoas iam presencialmente à instituição, no confinamento?

R: Estivemos. No primeiro confinamento, estivemos todos em teletrabalho, à exceção da diretora técnica que se deslocava às instalações, pelo menos uma vez por semana, porque havia sempre alguma questão para resolver e não fizemos, por exemplo, visitas domiciliárias que foi uma coisa que já fizemos neste segundo confinamento. Neste confinamento houve um misto entre teletrabalho e apoio domiciliário. Portanto, havia alguns casos, que nós já tínhamos identificados, que não seria benéfico estarem novamente tanto tempo sem algum contacto com a organização e, portanto, fizemos logo à partida e conversamos isso com as famílias no sentido de receberem algumas visitas de

técnicos, tanto terapeutas ocupacionais, como fisioterapeutas, porque são casos um bocadinho mais complexos.

P: Sim, sim e em termos de resistência a essa adaptação houve alguma resistência por parte dos colaboradores? Já me disse que os auxiliares normalmente tiveram mais dificuldade, mas só dificuldade ou alguma resistência à mudança, digamos?

R: Deixe-me só responder a minha colega porque ela está a dizer que não está a aparecer. Não sei se recebeu algum convite? Vou-lhe dizer se ela tenta novamente. Peço desculpa, sobre se houve resistência nos colaboradores? Não! Eu acredito que se tivéssemos proposto as visitas domiciliárias no primeiro confinamento, aí poderia ter havido alguma resistência, dado o desconhecimento. Não até tanto dos colaboradores, mas da parte das famílias, em receberem em casa. Neste momento, portanto, as pessoas já sentem um bocadinho mais tranquilas e percebem que realmente, com os cuidados, é seguro, portanto, foi fácil identificar as famílias que realmente precisavam e mobilizá-las para isto; e os colaboradores também acederam muito bem. Continuaram a acompanhar, por exemplo, alguns clientes a consultas médicas que desta vez se mantiveram, e no primeiro confinamento não - foi tudo suspenso. Portanto, esta necessidade de se deslocarem e de irem tanto em acompanhamento, como em visitas domiciliárias, foi mantida.

P: Em termos comunicacionais sentiram mais necessidade de comunicar com as famílias, com a comunidade em geral, ou manteve-se tudo mais ou menos como era hábito?

R: Primeiro confinamento: sentiu-se uma grande necessidade de contactar com as entidades. Acho que todos sentimos. Eu recebia quase todos os dias e-mails e telefonemas da própria Segurança Social, da Câmara Municipal. Portanto, era tudo era uma grande indefinição e estávamos a tentar realmente assegurar algumas coisas que considerávamos importantes e a sinalizar também a estas entidades que não se esquecessem de determinado público, de determinada situação. Acho que houve mais essa necessidade do que neste segundo momento. Entre colaboradores, sempre mantivemos uma articulação diária tanto com telefonemas, como com e-mails. E eles também mantiveram e, portanto, foi feita uma escala de contatos telefónicos com as famílias e depois que nos fosse dando algum feedback, que foram sempre sendo estabelecidas. E acho que as famílias também se sentiram seguras, nesse sentido, de haver sempre este contacto da organização: nós

nunca quebrámos, nem deixamos de lhes dar informações. No regresso após o primeiro confinamento foi muito tranquilo. Nós fizemos faseado, com equipas em espelho, as famílias aderiram muito bem a essa situação de, por exemplo virem três dias numa semana, dois na outra. E, portanto, as famílias foram muito recetivas. Nós também temos muitas famílias em que os pais já são pensionistas, têm disponibilidade para estarem em casa. Já são comuns, os clientes de CAO já que são todos adultos, portanto a partir de hoje pais já são mais velhos e não estão numa idade muito ativa, sendo que temos alguns que ainda são professores e por aí fora, portanto, também eles tiveram que se adaptar. E a Tânia conseguiu entrar. Sendo que conseguiram, porque conseguiram adaptar-se bem e não tivemos propriamente nenhum pedido excecional de famílias que precisavam trabalhar e não tinham mesmo onde deixar o filho.

P: Em relação aos recursos financeiros, houve grandes alterações de custos e receitas?

R: Olá Tânia. Sim houve alterações muito significativas em termos de receitas. Por dois motivos. Primeiro motivo, receitas extraordinárias, para além do acordo, em que numa CERCÍ se faziam fundos numa Campanha Pirilampo Mágico, ou outras campanhas de angariação de fundos que temos e, que não se puderam concretizar. Mesmo este ano ainda não sabemos se se irão concretizar e, em que moldes, e se terá o mesmo impacto junto das pessoas, não é, porque houve efetivamente mudanças e as pessoas passaram a priorizar também outras ações. E, portanto, vamos ver como é que corre. Tivemos depois também uma diminuição de receitas ao nível das mensalidades, porque aplicamos descontos quer tenham sido eles regulamentados pela própria Segurança Social, quer não. E, portanto, houve sempre esta preocupação em ter alguma sensibilidade perante também alguma possível quebra de rendimentos das famílias. Se bem, como disse, a maioria das nossas famílias são pensionistas, maioria e, portanto, não há assim grande impacto. Temos obviamente meia dúzia de famílias que são trabalhadores com rendimentos não declarados e, portanto, aí estamos sim a falar de pessoas que efetivamente perderam rendimento, nomeadamente, mães empregadas domésticas ou famílias que temos com negócios próprios de restaurantes e, portanto, esses sim tiveram...

P: Perderam rendimento, portanto fizeram redução das mensalidades, na grande maioria, no período em que estiveram encerrados.

R: Todos eles estiveram e, neste momento, temos em análise alguns casos, de rever algumas mensalidades mesmo já com o funcionamento a 100%, no sentido de equilibrar perante a perda de rendimento das famílias. Como disse não é um número significativo, mas são sempre algumas. Porque maioritariamente temos pensionistas, pais-pensionistas e funcionários públicos, mas temos também estes casos provavelmente um terço.

P: E em termos de custos tiveram agravamento, de algum modo, com os EPI, outro tipo de custos inerentes ao funcionamento da instituição.

R: Sim, aí a Tânia até pode ajudar a complementar, mas sim obviamente que tivemos custos com isso, temos também mais custos em termos de transporte, porque obriga-nos a mais deslocações, dadas as restrições do número de pessoas que podemos transportar. Se bem que também tentamos utilizar mais os transportes públicos e, portanto, também sobrecarregamos mais, ou seja, estamos a diminuir porque no nosso transporte privado não podemos transportar acima determinado número, mas depois nos transportes públicos essa limitação não existe. É um contrassenso, mas não sei se a Tânia quer acrescentar alguma coisa neste ponto. Porque na parte operacional é ela que está mais dentro.

R1: Relativamente aos transportes, tivemos efetivamente de proceder a uma adaptação porque tanto nas carrinhas quanto no autocarro só podemos transportar dois terços da capacidade dos veículos. E, isto numa primeira fase, como a Vera falou, implicou que tivéssemos de realizar mais viagens para transportar todos os utentes, aliás clientes, mas depois deixou de ser comportável. E, por isso, o recurso aos transportes públicos é fundamental, porque grande parte da atividade da instituição implicava fazer as viagens. Naturalmente que isto também traz alguns receios por parte de algumas famílias e temos que fazer cedências com alguns, ainda que, sinceramente, os transportes para aqui, não é uma zona de grande visita, digamos, de grande afluência ...e por isso também em determinados horários os autocarros nem vêm cheios, bem os riscos também acho que são menores. Mas, sim isto implicou mais custos, numa primeira fase. Relativamente aos EPI e, nós felizmente tivemos aqui também um apoio da CONFECOOP, que nos ajudou substancialmente a criar aqui stock, mas claro que vamos ter algum investimento em máscaras. E também tivemos alguns donativos, de modo que o custo dos EPI não foi tão substancial quanto poderia ter sido se não tivéssemos esses apoios.

R: Nas respostas residenciais esses custos notam-se mais, não é? Porque estamos a falar de 24 sobre 24 horas. Nós, na nossa resposta, obviamente quando estão os colaboradores estão com máscara, mas entre eles não utilizam quando estão em casa não é importante; isso acaba por não se refletir tanto como num lar ou noutra estrutura residencial em que o número é mais significativo: estamos a falar de 5 Clientes!

R1: É só acrescentar que o stock, os meses também vão passando, naturalmente que nós vamos ter que repor isto, se não houver nenhum outro apoio, é custo muito alto para a instituição e aí sim poderá aumentar substancialmente o investimento que a instituição terá que pedir.

P: Em termos de apoios financeiros parte da comparticipação do Estado pela Segurança Social. Mas outros dos apoios que tenham conseguido angariar para esta fase mais complicada, existiram não?

R: Só a este nível da CONFECOOP e alguns donativos de empresas para material de segurança. De resto, obviamente que não é fácil, até porque nós tivemos um grande donativo ano passado, mas tinha um objetivo da questão da concretização das residências e, portanto, o investimento que a organização tem feito é nesse sentido da criação da nova resposta, que já estava pensada, que já estava tudo para ser colocado e o facto de termos perdido receita extraordinária também faz com que o equilíbrio seja mais difícil. Já o investimento estava previsto; estava era previsto também que continuássemos com as contas equilibradas e que isso não fizesse grande moça. Este ano ainda não aprovamos as contas, mas tivemos um resultado negativo não muito significativo, mas temos e que é completamente explicável porque, como já disse, pelo facto de não termos conseguido concretizar a campanha do Pirlampo Mágico. Se tivéssemos conseguido facilmente conseguiríamos ter tido equilíbrio. Também temos noção que somos uma organização pequena e que facilmente se readapta, quando estamos a falar de cooperativas com cento e muitos funcionários, não é assim tão fácil.

P: Quantos trabalhadores têm ao certo?

R: 12. Então são 13. Pronto é só mais uma porque não conto com os prestadores de serviços e essas coisas, são coisas pontuais, mas em termos colaboradores são 13. Aqui a

questão. Nós nem tivemos necessidade de enviar ninguém para lay-off. Conseguimos manter. Houve, pontualmente, houve uma colaboradora que requereu o apoio a crianças menores e num primeiro confinamento foram três colaboradores. Neste, foi só uma. Portanto não houve, não houve aqui grande necessidade em fazer também perder rendimento aos colaboradores e conseguimos-nos apoiar mutuamente.

P: Muito bem e em termos de formação dos colaboradores, foi interrompida, foi suspensa?

R: Até houve mais formação, até mais formação online. Acho que agora com o uso acho que às vezes já abusamos um bocadinho da nossa disponibilidade, ou seja, deixamos de ser tão rígidos com os nossos próprios horários e pelo Conselho de Administração falo, que estivemos também em formação até a semana passada, com a Tânia. Houve outros colaboradores que também foram fazendo outras formações online. A verdade é que tudo se torna um bocadinho mais fácil e depois vamos perdendo um bocadinho a questão dos horários e dos tempos, o que é que é trabalho, o que é a hora de família, o que aqui é outra coisa, porque também como não podemos sair de casa, temos que nos entreter com alguma coisa. E, portanto, acabou por haver aqui este entrosamento, em que deixamos de ter propriamente quase horários de trabalho. No outro dia, eu falava com o Pequicho, e ele dizia que temos de começar a nos disciplinar e a não atender ao telefone aos fins de semanas.

P: É, a vida privada também começa a ser difícil.

R: Verdade, no primeiro confinamento eu notei tanto isto, que era: as pessoas perderam a noção. Acho que a indefinição era tanta que perdemos a noção das horas que ligavam para as pessoas e às tantas por mim a falar às 8 da noite com o presidente da Câmara o diretor da Segurança Social que disse num tempo normal e impensável na sua casa com as suas famílias. Efetivamente eles estavam em suas casas com as suas famílias, mas eu acho que esta vontade de conseguir realmente perceber e nos apoiarmos mutuamente fez com que alguns laços mais hierárquicos fossem ultrapassados, alguns para o bem, outros para o mal. Não é, porque realmente também precisamos aqui de espaços definidos e das pessoas perceberem quando é tempo de trabalho, quando é tempo de lazer.

P: Mas para o futuro pensa que algumas destas alterações que vão manter?

R1: Direi que, por vezes, também é difícil não só no confinamento - notámos que sim, existiu um crescendo ações de formação, de sensibilização – a FENACERCI teve um importante papel a este nível, porque desenvolveu várias tertúlias e ações, que nos permitiu também ter um conhecimento do que é que acontecia nas outras cooperativas e, às vezes, também ajustar alguns procedimentos com base na experiência de outros. E depois, quando saímos do confinamento e voltamos ao trabalho, a verdade é que rapidamente eu tinha uma chamada de um colaborador a dizer que tinha sintomas, e todo um procedimento tinha de ser agilizado com o Delegado de saúde. Enfim, durante o fim de semana, várias vezes recebemos telefonemas no sentido de enviar a listagem de utentes ou de colaboradores, ou partilhar a informação com as famílias que agora deviam, adotaram determinados cuidados.

R: Isto, realmente, em termos e-mails às seis e meia da tarde. Listas, até às 11 da manhã do dia seguinte e, portanto, seis pessoas entre as nove! Listas com o consentimento assinado e, não sei o que dizer, damos duas horas e meia para fazer uma coisa... portanto, este ritmo, de uma certa maneira, está demasiado acelerado e pronto obviamente que eu acho que cada vez mais vem ganhando consciência e vamos também a questão da vacinação está a criar aqui alguma tranquilidade q.b., não ,é por que continuamos aqui com algumas questões mas também de haver muita recetividade tanto dos colaboradores como das próprias famílias em quererem efetivamente que a vacinação aconteça. Obviamente, isso receios há sempre mesmo da parte dos colaboradores, por mais que estejam recetivos à vacina. Há sempre algum receio por alguma situação e é sempre algo desconhecido. Uma coisa é levarmos uma vacina que já estão mais do que testadas e estão há mais de 100 anos que são dadas. E outra coisa é estarmos a levar uma coisa que surge de repente e que não houve ainda muita capacidade de testagem.

P: Há algum ruído de fundo também sobre algumas das vacinas.

R: Inclusive nós vamos tomar a vacina este fim de semana. A verdade é que eu não faço ideia se algum dos colaboradores não tem sintomas e se a segunda-feira poderei estar a trabalhar moldes normais. Há apenas um colaborador que não foi ainda convocado, mas eu posso ter metade da equipa com febre ou o que for, pode ser um dia complicado...

P: E não saber como pode adequar os serviços.

R: Pelas experiências que temos ouvido, a primeira dose à partida não. Não há grandes sintomas, na segunda dose como já tem alguns anticorpos pode haver, principalmente, até nas pessoas mais jovens tendem a ter mais sintomas e, portanto, é sempre...

P: Perguntava-lhe também se não teve necessidade de recrutar mais pessoas, mais colaboradores, nesta fase da pandemia mais agravada.

R: Não. Provavelmente poderemos ter agora, no retomar, mas não tivemos como lhe disse, como não colocamos os colaboradores em lay-off, poucos foram aqueles que exerceram o seu direito de ficarem com os filhos menores e, portanto, conseguimos com teletrabalho e com...

P: Houve nesta fase, com as equipas em espelho, não tiveram necessidade de reforçar as equipas?

R: Foi uma fase inicial depois do primeiro confinamento. E, como disse, as famílias foram muito recetivas à diminuição do grupo, ou seja, nós não começamos logo com os 30 e, portanto, conseguimos adaptar bem a equipa em espelho para começar com um grupo mais reduzido. Se tivessem vindo logo aos 30 era impossível. Aí sim teríamos necessidade de mais colaboradores. Como conseguimos reduzir, neste momento, quando retomamos a atividade já não utilizamos a mesma estratégia. Portanto, veio um número quase completo dos nossos clientes, mas também não estamos com a equipa em espelho, portanto, estamos com a equipa completa.

R1: Nós fomos das primeiras instituições a abrir, no primeiro confinamento e na área de deficiência. E fizemos aqui uma tentativa de rodar as equipas, três dias, 2 dois dias da semana, só aqueles utentes e só aqueles colaboradores, pronto e funcionou perfeitamente. E à medida que fomos aumentando o número de utentes também entendemos que não era comportável trabalhar em espelho. Apostámos efetivamente nas medidas de segurança, o distanciamento, a máscara. Felizmente, tivemos todos ou praticamente todos os clientes que se conseguiam comprometer com as medidas, reforçámos a lavagem das mãos ou

álcool gel. Fomos reforçando esse tipo de medida, também, mas permitiu trabalhar em segurança. Nós não tivemos praticamente nenhuns casos; em termos de utentes tivemos...

R: Dentro da organização não tivemos nenhum. Portanto, todos os que houve 18 colaboradores e clientes foram todos casos de fora e que conseguiram ser identificados fora. Foi após uma licença que tinha tirado antes do casamento e que perceberam que houve casos de infeção e não tinha regressado ao trabalho. Outra colaboradora também tinha estado em casa e, portanto, percebeu que estava com sintomas e também não é uma colaboradora de contacto direto com os clientes. Nunca houve necessidade de fecharmos a organização, nem de colocar toda a gente em isolamento profilático

P: Estrategicamente mantiveram o investimento que tinham previsto fazer embora com algum atraso. Mas houve algum investimento de mais algum plano estratégico que tenha sido protelado, entretanto, também por ação da pandemia?

R: Sim, assim nós tivemos que nos reorganizar. A nossa intenção inicial, ou se estivéssemos a fazer esta entrevista em 2019, iríamos dizer que nos estávamos a preparar para nos candidatar ao PARES, para um lar residencial e, portanto, depois durante o ano 2020, devido a diferentes contingências e, obviamente esta a maior delas todas, tivemos que nos organizar e readaptar e em vez de nos candidatar ao Lar Residencial, candidatámo-nos a duas residências autónomas. Já houve esta readaptação. Sim, em termos de dimensão de resposta que teve que ser feita.

P: Para o futuro com certeza terá oportunidade de o fazer.

R: Obviamente que temos que nos adaptar e também responder àquilo que o contexto precisa e nos permite. Portanto, se não vale a pena estarmos aqui a pensar numa situação que o contexto, neste momento, não é facilitador dela e, portanto, não vale a pena.

P: Em termos gerais, em termos de balanço, o que é que acha que pode resumir daquilo que foi bom ou menos bom. em toda este período de pandemia. O que correu bem ou menos bem?

R: Bom, O que é que correu bem? Eu acho que se sobressai sempre a nossa capacidade de adaptação a surpresas e às mudanças. Acho que toda a gente que revelou uma grande capacidade de se adaptar, tanto os clientes - que estamos a falar pessoas com deficiência -, portanto ter o compromisso de utilizarem máscara e por aí fora, em pessoas com défice cognitivo, já por si revela a capacidade de adaptação do ser humano extraordinária; a introdução de todas estas novas rotinas, a capacidade de atração dos colaboradores, das próprias organizações, não falo só da nossa, em conseguirmos aqui manter apoios sociais que são vitais, como lhe disse a questão do nosso grupo, em específico, e o nosso grosso de clientes os pais são pensionistas e, portanto, não precisam propriamente de um local para irem trabalhar, mas há muitas organizações que isso acontece mesmo na área da deficiência e, portanto, é de facto uma resposta essencial para que continuem. Obviamente também não é resposta - se já nós sem problema nenhum estarmos 24 horas fechados dentro de casa durante estes meses todos, pessoas com deficiência e os seus familiares que são cuidadores 24 horas e também muito mais complexo e, portanto, eu acredito que em termos de saúde mental ainda não tenhamos reflexos, todas as consequências que isto pode trazer. Sabemos obviamente e temos acompanhado algumas famílias e específico com alguma preocupação, mas eu acho que só mais para a frente é que realmente vamos perceber o impacto disto em todos os grupos, quer clientes, quer famílias quer os próprios colaboradores, também não é porque a verdade é que estamos todos um bocadinho anestesiados e com outro com aquela adrenalina de querer fazer e querer adaptar, mas depois de repente a adrenalina vai-se, não é, e fica as mazelas do esforço. E isto é aquilo que a mim pessoalmente mais me assusta a todos os níveis não só em termos de organização, mas em termos de sociedade. Agora há coisas muito boas e encontramos estratégias e ferramentas ótimas de trabalho e de partilha, o ambiente que se tem vivido entre cooperativas, FENACERCI e CONFECOOP tem sido excelente imensa ajuda e de imensa partilha e, portanto, há aqui uma aproximação que apesar de digital é muito interessante. Nós sempre nos sentimos apoiados e gostamos imenso de participar em todas as iniciativas e somos uma instituição pequenina, muito acarinhada pelas cooperativas maiores e, portanto, há sempre, cada vez que vamos a algum encontro alguma coisa somos sempre muito acarinhados, mas sentimos que isso foi transversal a todos e que, mesmo aqueles que têm muita experiência, que já não cá há muitos anos, obviamente que foi uma novidade, houve necessidade de se adaptarem.

P: Em termos de valores cooperativos o que é que acha que ressalta desta fase.

R: Eu acho que a intercooperação foi realmente o mote de que esta fase fez brotar aqui em todos e, portanto, acho que criou aqui laços ainda mais profundos do que aqueles que já existiam. Como lhe disse, acho que sempre houve e nunca senti, mas acho que houve aqui um reaproximar de algumas cooperativas que se sentiam um bocadinho mais distantes e que não achavam que já estavam no seu mundo e que estava tudo bem e, portanto, já não precisavam dos outros para nada, que não acho que seja o nosso caso - que nós ainda precisamos muito - mas que de repente sentiram afinal que era melhor ouvirmos o que os outros andam a fazer e tentarmos pensar todos juntos como é que podemos ultrapassar isto acho que ficou muito essa ideia.

P: Para o futuro com certeza que vai persistir esta intercooperação que no fundo é sempre bem-vinda por parte de quem está a coordenar.

R: Eu acho que nos próximos anos vamos continuar com isso. Portanto, há coisas que vão ter que manter e isto acho que faz parte do ciclo das mudanças que existem nas sociedades, ao longo dos tempos, cada vez que existe uma grande crise ou uma grande pandemia. Já houve outros noutros séculos. As sociedades vão-se adaptando e há coisas que vão ficar, obviamente. Há conceitos que nós fomos adquirindo, como isto das reuniões online que eu acho que vão acabar por não se perder, porque são muito mais facilitadores muito mais económicos: - eu lembro-me que cada vez tínhamos uma reunião à FENACERCI e pensávamos vamos gastar 200 euros em viagens, para ir lá e voltar e arranjávamos sempre qualquer coisa que fosse mais preciso fazer para tentar compensar a viagem. Ou então há organizações que nem vão o que realmente faz diferença, o tempo que se perde, não é só dinheiro, é também o tempo que uma deslocação a Lisboa nos obriga. Se sairmos aqui de Braga, temos que voltar às seis da manhã para estar aí uma hora decente de manhã, de chegar a casa à meia-noite. No outro dia ir trabalhar, isto por causa de uma reunião.

P: Que agora faz diretamente; sem...

R: É verdade que nós já tínhamos estas ferramentas, mas não lhes dávamos grande valor. Não acho que continua a fazer falta o contacto físico que as pessoas se encontrarem. Sinto muita falta. E na área da deficiência acho que os nossos clientes são sempre muito

afetuosos e de toque, e por aí fora. E também acho que isso pode ser uma consequência grave, a longo prazo, ou seja, se efetivamente as pessoas interiorizarem isto, acho que a questão da afetividade, e que vai ligar a questão da doença mental, podem ser consequências muito graves. Tenho uma filha pequenina estou constantemente dizer não toca não te agarres. Agora ela quer ver a Bisavó, e eu a dizer - não podes abraçar a avozinha! Quer dizer, quando o que nós queremos é o contrário – quer é que demonstrem carinho e os miúdos se calhar não percebem isso, mas a seguir vamos ser nós a pedir para ela não tocar e agora querem que eu dê beijos e abraços... e isso pode ser uma consequência muito grande.

P: Muito bem. Penso que já fizemos assim um périplo pelas principais dificuldades e oportunidades que no fundo surgiram com esta crise. Resta-me agradecer, agradecer-lhes imenso participação. O projeto de investigação vai continuar e nós iremos dando conta e nota daquilo que vai surgir nos inquéritos para obtermos respostas mais detalhadas de algumas questões. Mas terão, entretanto, notícias da evolução deste projeto

R: Disponham do que precisarem

P: Obrigada.

## **Apêndice XI – Entrevista à diretora geral da Coop09 (Região Sul, 19 de abril de 2021)**

P: Boa tarde, e então começava por lhe pedir que nos fizesse uma breve apresentação da Coop09 para que pudéssemos conhecer um pouco melhor a cooperativa.

R: Boa tarde, a Coop09 é uma cooperativa de solidariedade social, nasceu em 2001, fez agora 20 anos por isso é uma cooperativa que tem ao longo destes 20 anos feito o seu caminho. O seu objeto social e a sua missão é o mais e melhor no desenvolvimento comunitário, é uma instituição que tem equipamentos sociais, além dos equipamentos sociais tem respostas como projetos de intervenção social naquilo que é o combate à pobreza e à exclusão social. Nasceu em 2001, na maior mancha de pobreza às portas de Lisboa que era a Quinta do Mocho, muita gente se lembra de como é que viviam aquelas 5000 pessoas naqueles prédios inacabados com falta de saneamento básico e onde a pobreza efetivamente abundava muito. Nós começamos a nossa intervenção exatamente nesse bairro, acompanhamos o realojamento dessa população, uma população que veio dos países africanos, Moçambique, Angola, Cabo Verde e, que ocuparam aquelas casas que ainda não estavam acabadas e que fizeram delas as suas residências. Mais tarde, dentro daquilo que foi o Projeto Especial de Realojamento, chamado PER a Câmara Municipal de Loures fez uma grande construção de 89 prédios e desses prédios nasceu a Urbanização Terraços da Ponte, que realojou a antiga população da Quinta do Mocho. Pronto, e foi aqui que nós nascemos no acompanhamento da população, quando a população veio para as casas novas não existiam equipamentos sociais. Aquilo que nós fizemos por um lado foi pedir instalações à Câmara Municipal de Loures para desenvolver a atividade de ATL, que é a atividade de tempos livres, as crianças permaneciam na escola da parte da manhã ou da parte da tarde e nós assegurávamos o turno a seguir e apoiávamos com apoio ao estudo, com atividades desportivas, no fundo foi assim que começamos. Mais tarde no ano, em 2004 abrimos a primeira resposta social que ainda hoje está lá na Urbanização Terraços da Ponte que é uma creche, com capacidade para 47 crianças do 1 aos 3 anos e que ainda hoje está a funcionar, apesar de já termos outra creche, mas em Sacavém ainda é aquela que está no bairro. Hoje já não temos a atividade de tempos livres como tínhamos porque ela terminou em 2013 com o aparecimento das AEC que eram as atividades não letivas nas escolas e aí as crianças já permaneciam até mais tarde na escola,

então nós terminamos essa resposta social. Hoje, somos a entidade gestora do programa Escolhas, temos um projeto no âmbito do Escolhas que é o projeto Esperança e esse projeto Esperança acaba por fazer este tal apoio às crianças e aos jovens dentro daquilo que é o bairro, digamos que é o serviço de proximidade social e de proximidade que existe é aquele que nós fazemos. Já tivemos também pré-escolar, hoje não temos pré-escolares que é uma resposta que, entretanto, terminamos lá em cima em Sacavém porque nasceu dentro das escolas a valência de jardim de infância e aí nós terminamos o nosso e pronto. Temos dois equipamentos novos agora, aqui em Santo António dos Cavaleiros, um deles é uma creche que é o Vale Encantado e a outra é uma ERPI que é a Casa da Ponte, é recentíssima, tem algumas semanas de abertura, estamos agora a dar os primeiros passos. A Coop09 é composta por estes equipamentos sociais e depois tem projeto e respostas de serviços de proximidade. Temos também um CLDS que é o contrato local de desenvolvimento social, nós já o tivemos em 2008 quando foi a primeira geração e temos agora a quarta geração na união das freguesias de Santa Iria da Azoia, São João da Talha e Bobadela que é a zona oriental do concelho de Loures e é lá que está implementado este CLDS. Começou em julho de 2020 e vai terminar em 23 ou 24, são 36 meses que há de atividades. Por isso a Coop09 é uma instituição...

P: Qual é o número total de colaboradores que têm, com tantas respostas?

R: Neste momento temos 52 trabalhadores divididos por estas atividades todas e eu penso que daqui a um mês ou dois iremos andar na ronda dos 70 trabalhadores, com a questão da ERPI a funcionar em pleno e serão mais. É esta a história da Coop09, a Coop09 é uma instituição social como as outras, juridicamente é uma cooperativa, rege pelos princípios do cooperativismo e pronto, e é isto que nós fazemos.

P: Sim, a senhora doutora está com a cooperativa desde quando?

R: Eu estou desde 2001.

P: Desde 2001?

R: Desde 2001, eu tive dois mandatos antes da legislação nova em que a legislação depois só permite três mandatos a quem é dirigente. É este ano em dezembro, nós vamos ter eleições na cooperativa, se eu ficar na cooperativa é o último mandato, é o terceiro mandato e é o último mandato.

P: Sim, muito bem.

R: Há uma questão que eu acho que aqui nos permite, se calhar refletir também um bocadinho. É, nós entendemos quando fundamos a cooperativa, nós éramos 5 elementos, eu ainda estou cá e há mais dois elementos que estão também. E quando nós fundamos a cooperativa uma das coisas que estava muito na nossa mente era que a direção não fosse ausente do projeto, isto é, que alguém da direção pudesse estar no terreno e acompanhar os trabalhos diretamente. Coube-me a mim essa missão e nós acreditávamos sempre que este facto de termos a pessoa no terreno permitia responder rapidamente aquelas que eram as solicitações, há quem diga, os nossos pares dizem que nós em 20 anos crescemos muito. Fomos uma instituição que além do leque de intervenção que temos, crescemos muito como instituição e eu acho que isto só foi possível, porque tínhamos exatamente no terreno alguém que facilmente fazia a ponte e facilmente fazia com que as coisas acontecessem. E esta distância permitiu-nos ser mais eficazes na nossa intervenção também, a questão da pessoa que está, poder responder logo e afirmar.

P: Pois e com certeza que isso foi importante neste período do Covid.

R: Sim, sim.

P: A proximidade e a rapidez da tomada de decisão?

R: Sim, o Covid exigiu muito, eu se calhar começava aqui por separar os Covid, se me permite dizer. A primeira fase do Covid foi exatamente aquela fase em março de 2020, é diferente do Covid de janeiro de 2021. E nas instituições nota-se esta diferença. Nós em março tivemos uma determinada postura e em janeiro de 2021 já tivemos outra postura e há aqui consideráveis diferenças. O que é que aconteceu connosco em março de 2020? Nós tivemos as duas creches fechadas por ordem do Governo e nunca nos tinha acontecido, nem a nós nem a ninguém. É a primeira vez que um Estado ou um Governo decreta fechar todas as respostas sociais, nós já assistimos a fecho de respostas sociais, ao encerramento de respostas sociais por outros motivos, ou porque por meio de saúde ou porque não cumpria as normas e nós ouvíamos falar “olha aquela resposta social daquela instituição fechou ou encerrou por isto e por isto”. Mas, de uma forma geral a nível nacional, com uma determinada de é para fechar e todos fecham, quer dizer recebemos esta notícia com alguma apreensão, não é? Quem é dirigente diz “ok, a ordem é fechar, é de um dia para o outro, isto não foi nada planeado, não é?”, chegou-se ali e nós cumprimos. No dia a seguir estava toda a gente fora das instalações e agora, e agora? E é exatamente em março que se dá esta primeira intervenção de e agora, o que é que nós

fazemos com uma ordem destas, não é? Não fomos preparados para isto. Nós fomos preparados e somos incentivados para abrir respostas sociais, a alongar programas de maneira a termos um horário para cumprir e dar mais respostas às necessidades, nunca fomos preparados para dizer “agora vão fechar”. Quer dizer isto foi aquele primeiro embate eu diria, no meu caso e penso que no caso de outros colegas foi o momento da apreensão “e agora o que é que vamos fazer?”. Depois surge aqui uma ligação a um setor que nós próprios também não estávamos habituados, que é o setor da saúde, nós não tínhamos muita ligação ao setor da saúde, nós por meio da nossa intervenção temos uma ligação muito próxima do setor social, não é? Nós articulamos muito com a Segurança Social, articulamos com os centros distrital, articulamos muito ao nível da Segurança Social e de repente quem nos dá as ordens no âmbito da saúde, é a Direção Geral da Saúde e isto diz “ok, então o que é que nós fazemos?”, toca de fazer planos de contingência, toca de implementar medidas de prevenção. Isto era tudo uma coisa nova para nós e efetivamente articular com o Ministério da Saúde para nós podermos ter isto e articular com o Ministério da Saúde, uma coisa é ser a nível nacional outra coisa é ser a nível local. Ora, quando é a nível local isto pressupõe nós termos aqui um delegado de saúde e começar a articular com o delegado de saúde. Uma coisa que nunca, nós que por causa das nossas respostas sociais é um facto e que por causa da nossa intervenção, que nunca nos tinha passado pela cabeça e agora são eles que vão ditar as regras e que vão aprovar os nossos planos de contingência.

P: Claro.

R: Esta foi a segunda parte, mas hoje nós conseguimos e eu hoje olho para trás e percebi que o Covid, é verdade que foi aquilo que foi e é aquilo que é ainda, mas há aqui boas coisas que nós poderemos tirar do Covid, ou seja, como eu costumo dizer, sentidos positivos. A articulação com o Ministério da Saúde é um deles, o nós termos de colocar planos de contingência, o nós termos que passá-los para todos os nossos pais das crianças, para todos os nossos utentes, clientes, passar o que era, como é que se fazia um atendimento, quais eram as normas e as medidas que nós tínhamos que ir aplicar, como é que os pais iam entrar na creche, como é que as crianças iam ser recebidas. Tudo isto dentro de um plano de contingência e dentro de medidas de prevenção, eu acho que este foi um grande desafio e foi um sentido muito positivo, esta articulação que nós tivemos de fazer de perto, isto é muito positivo. Tivemos que perceber que temos de trabalhar todos em conjunto e não só nós com os nossos, mas também com os nossos pares, aqui

também houve uma outra articulação que é enquanto dirigente, outras instituições “O que é que tu estás a fazer? Como é que tu fizeste? Tu vais fazer o quê? Mas achas que isto é positivo?”. Ou seja, este partilhar eu acho que é uma mais-valia que nós podemos retirar daquelas coisas positivas que infelizmente as negativas se calhar são muito maiores, mas este é o lado positivo que eu acho que é interessante.

P: No fundo, a cooperação foi mais intensa do que era anteriormente.

R: Exatamente, exatamente. Depois nós temos aqui a questão de ok temos os equipamentos encerrados, os nossos projetos e as nossas atividades foram suspensas também, a única coisa que nós ficamos e aí fomos considerados pela Segurança Social como estando na linha da frente, uma das instituições que fica na linha da frente, exatamente nos 3 projetos alimentares que nós temos. Pronto, tínhamos a cantina social que ainda temos, temos o programa operacional de apoio às pessoas mais carenciadas e temos o protocolo com o banco alimentar pela distribuição de cabazes semanalmente.

P: Mas essas 3 respostas não foram suspensas?

R: Essas 3 respostas não foram suspensas e a Segurança Social pediu-nos para nós mantermos pronto e nós mantivemos essas 3 respostas, ou seja, tudo o que era apoio alimentar, os projetos de apoio alimentar nós continuamos com eles. Ora, nós tivemos um crescente número de pessoas a pedirem-nos alimentos, pessoas que perderam os seus rendimentos, pessoas que ficaram desempregadas e nós fomos confrontados na perspetiva de duas situações diferentes. Se por um lado na resposta alimentar nós percebíamos os agregados familiares que vinham ter connosco porque não tinham capacidade para ir comprar alimentos nem rendimentos e precisavam, por outro lado temos também os pais das nossas crianças que tendo as creches por exemplo encerrado “então e agora nós não pagamos as mensalidades porque não estamos a usufruir do serviço”. Nós tivemos aqui estas duas nuances e que efetivamente tivemos que trabalhar com elas as duas, não é? Todos os nossos trabalhadores que foram suspensos, no primeiro em março de 2020 nós não colocamos em lay-off, aquilo que nós fizemos foi equipas em espelho e toda a gente veio trabalhar no apoio alimentar que era aquilo onde nós fazíamos falta. Não tínhamos muito trabalhadores porque tínhamos trabalhadores em isolamento, tínhamos trabalhadores de apoio à família, por isso não eram muitos os trabalhadores, mas com eles conseguimos fazer o apoio alimentar todo. E foi assim que nós vivemos até depois abrimos outra vez novamente em maio as creches, pronto.

P: E houve algum apoio ou alguma ligação, entretanto mesmo com as respostas que estavam fechadas nessa altura?

R: Sim, eu acho que da parte do Governo eu acho que há aqui duas medidas fundamentais. Nós podíamos falar das outras, que eu acho que também tiveram a sua importância, mas há aqui duas que para mim foram fundamentais. A primeira medida e aparece logo aqui nesta primeira fase de confinamento, a primeira medida foi os protocolos ou os acordos de cooperação foram pagos na sua totalidade ao número existente de crianças. Isto foi fundamental, todas as instituições que tinham os acordos de cooperação com a Segurança Social viam chegar ao fim do mês e a transferência do acordo de cooperação. Isto foi das coisas mais importantes para as instituições sociais, na nossa foi, foi a nossa mais-valia, porquê? Porque nós estávamos num período em que os pais ficaram desempregados, em que as receitas das creches não foram pagas porque houve pais que não pagaram as participações. Ora e nós mantivemos os mesmos custos, ou seja, a água estava para pagar, a luz estava para pagar, o gás estava para pagar, até nós continuamos a fazer alimentação e tivemos o acréscimo de alimentação por isso os encargos conosco não diminuíram. Ou seja, estes valores dos acordos de cooperação, aquilo que nos ajudou foi a manter a tesouraria da instituição com alguma verba para poder fazer pagamento aos vencimentos e aqui está, nós nesta altura não colocamos ninguém em lay-off e asseguramos o pagamento dos ordenados das pessoas. Sem esta medida em termos de Governo, eu acho que seria muito pior para as instituições, não ter esta verba. Depois há aqui outro fator que eu acho que é importante também referirmos é que houve muitos pais que ficaram em casa, se não têm rendimentos para pagar as mensalidades, aquilo que fizeram foi retirar as crianças dos equipamentos sociais. Ora, então se os pais retiram as crianças dos equipamentos sociais, lá está uma quebra de receita efetiva na tesouraria da instituição porque as instituições têm o dinheiro das mensalidades das participações familiares. Eu acho que esta foi a medida que o Governo teve e que eu acho que todas as instituições dão por válida. A segunda e nós já usamos quando há o segundo confinamento agora em janeiro de 2021, foi a questão do lay-off, pronto. As creches fecharam e desta vez nós usamos o lay-off e usamos o lay-off para todos os educadores de infância e para os auxiliares que estão a trabalhar nas respostas sociais de creche. E aquilo que fizemos foi usar o lay-off de forma que pudéssemos ser reembolsados do valor que nós continuamos a pagar dos vencimentos, mas que o Estado depois através do subsídio nos reembolsa pronto. E esta foi sem dúvida uma garantia de quem vai para casa, vai, mas vai

com rendimento para a sua sustentabilidade. Eu acho que estas foram as duas medidas, depois há uma terceira medida, mas essa já tem a ver muito com as instituições e com a sustentabilidade delas. Nós acabamos uma obra de 4 milhões agora, a ERPI e a creche fazem parte da mesma obra e 4 milhões para uma instituição é um projeto arrojado.

P: Já estava em curso, no início da pandemia?

R: Agora em janeiro, sim já estava, não a ERPI só abre em janeiro exatamente, a EPI só abre em janeiro de 2021. Exatamente, pronto, já apanhamos aqui a segunda fase do confinamento e o que é que acontece? Nós tivemos que recorrer à linha de financiamento do Covid-19 disponibilizada pelo Governo que é uma linha bancária onde nós nos vamos financiar e efetivamente a hipótese de termos também, aliviou a nossa tesouraria porque nós tínhamos acabado um projeto de muitos milhões e precisávamos aqui de alguma ajuda financeira. Por isso, eu diria que essencialmente estas duas medidas para nós foram duas medidas essenciais, a questão de manter os acordos de cooperação, os valores e serem transferidos, sem redução de número e sem redução de valor e a questão do lay-off. Essa sim, agora ajudou-nos imenso neste segundo confinamento a manter os vencimentos atualizados.

P: Todas as respostas que têm, têm protocolo com a Segurança Social?

R: Sim, nós temos protocolos com as duas creches, temos protocolo com a equipa de acompanhamento de rendimento social de inserção, que nós acompanhamos 100 agregados que beneficiam da prestação de rendimento social de inserção, temos uma equipa própria, é participado também pela Segurança Social, temos a cantina social que é também participada pela Segurança Social. Fazemos parte do concurso do consórcio aqui em Loures do programa operacional de apoio a pessoas mais carenciadas, também é financiado pela Segurança Social e temos a ERPI que estamos a aguardar agora o acordo mas que tem o acordo programado porque é uma obra pares e como tal tem o acordo já programado por isso eu penso que este mês ou o mês que vem teremos o acordo. Eu acho que era essencial dizer-lhe aqui também 2 coisas que não sei se farão muito sentido, mas na nossa casa sempre houve uma atenção e lembro-me do primeiro confinamento entre março e dezembro de 2020, sempre houve aqui e depois quando regressamos e a creche abriu, as duas creches abriram houve aqui uma preocupação nossa que era a questão da testagem. Nós mandamos testar mensalmente todos os nossos trabalhadores, foi um custo que nós tivemos extra, tal como tivemos o custo de todo o

material de proteção que é a questão das luvas, a questão das máscaras. Foi um balúrdio de dinheiro e aqui surge o ADAPTAR+, o SOCIAL+, o ADAPTAR SOCIAL + que é um programa onde o governo para nós nos candidataros eu acho que ele não foi muito bem desenhado para as instituições. A burocracia, o tempo de decisão, eu acho que não foi, gostávamos que tivesse sido mais fácil nós nos candidataros e temos recebido dinheiro mais fácil do que aquilo que foi feito, acho que não foi um programa, pelo menos do nosso ponto de vista e a nós enquanto instituição, não foi um programa, nós criamos alguma expectativa, mas depois não conseguimos realizar o que queríamos naquela candidatura e acabamos por ficar um pouco até frustrados com ela. Mas gastamos imenso dinheiro nas testagens, gastamos imenso dinheiro na proteção e aqui devíamos, o IVA foi importante porque a isenção de pagarmos o IVA permitia-nos trazer mais material, não é? Porque o dinheiro do IVA como estes produtos estavam isentos para as instituições e esta foi uma boa medida, nós tínhamos mais produtos, não é? Porque não pagávamos o IVA, foi muito bom, neste ponto foi muito bom. Mas tivemos uma grande quantidade de testar, quando havia casos era isolado e tentar sempre que as medidas nos grupos, não haver, ou seja, cruzamento dos grupos pronto. Com menos de 1 ano, 2 e 3 isto é muito difícil, mas tentamos sempre isolar as salas e os trabalhadores dessas salas para não ter contacto com os outros de forma a estarmos o máximo protegidos. Claro que durante este tempo tivemos pessoas que foram para o isolamento porque tiveram pessoas no seu agregado familiar contagiantes e tiveram que ir para isolamento. Tivemos salas de quarentena, tivemos algumas crianças que testaram positivo e tivemos que fechar a sala e ficar todos de quarentena, passamos por este processo todo. Foi um processo lento, mas que nos obrigava a ter uma resposta dia-a-dia, ou seja, obrigava-nos a ter uma intervenção rápida, quem está no terreno tinha que responder rapidamente “o que vamos fazer agora é isto”. Eu não saí do terreno, fiquei sempre cá, tive muitos coordenadores e diretores técnicos em teletrabalho, mas tive que ficar para assegurar como era óbvio o dia-a-dia da instituição. E graças a deus já tomamos todos a vacina, estamos agora este fim de semana que passou, todos os educadores de infância e todos os auxiliares foram tomar a primeira dose, as pessoas estão a trabalhar no lar e os utentes já foram todos vacinados. Pronto fizemos aqui um caminho com muita prevenção, com muita cautela, mas teve que ser um caminho dia-a-dia comigo lá, no dia-a-dia porque pronto de outra maneira era difícil.

P: Sim claro e a tomada de decisão mais rápida e com a proximidade realmente mais. Perguntava-lhe em termos de teletrabalho se foi difícil a adaptação ou se houve alguma

resistência por parte dos colaboradores ou até por parte da direção, não sei se, entretanto, também se reuniam em meios digitais.

R: As nossas reuniões de direção, elas são mensais, passaram a ser feitas todas por Zoom, por isso era o Zoom que nós usávamos para fazer as nossas reuniões de direção. Voltamos, no sábado passado, às presenciais por isso estivemos muito tempo em Zoom, mas não deixávamos de fazer o que tínhamos de fazer. O teletrabalho, os técnicos aderiram bem ao teletrabalho, o único problema que eu acho que nós tivemos e que as empresas também tiveram, mas que para nós no terceiro setor se calhar é mais difícil, é a questão dos equipamentos informáticos. Facilmente as empresas compram os aparelhos, os computadores, os auriculares e entregam aos seus colaboradores e nós temos alguma dificuldade porque é uma despesa extra e é uma despesa enorme. Se nós tivermos 22 ou 23 técnicos que fiquem a trabalhar em teletrabalho, nós temos que comprar 23 portáteis com todo o equipamento necessário para eles trabalharem em casa. Esta é a dificuldade do terceiro setor e eu acho que não é só a minha, mas disponibilizar verba para adquirir estes equipamentos neste momento em que as tesourarias não estão capazes ainda de suportar mais despesa, eu acho que esta foi a nossa grande dificuldade, aquilo que nós fizemos foi os trabalhadores pediam e tinham em casa como fazê-lo trabalhavam no seu computador, aqueles que não tiveram e foram 1 ou 2, nós tivemos que arranjar aqui 2 ou 3 computadores que tínhamos onde era o seu posto de trabalho e tiveram que levar para casa e fazer lá em casa o trabalho normalmente.

P: Sim.

R: Acho que há aqui outra questão que eu acho que poderíamos proferir também, o teletrabalho foi bem aceite mas no setor social o contacto com a pessoa é o fundamental, não é? Nós trabalhamos com pessoas, não trabalhamos, também temos papéis e cada vez mais porque a nossa responsabilidade cada vez é maior, cada vez os procedimentos e tudo o que gira em volta do terceiro setor cada vez exige mais papel. Mas eu ia-lhe dizer que o teletrabalho foi bem aceite, o que os técnicos notavam era a falta do contacto com a pessoa, não é? Quando a pessoa chega ao gabinete ou porque precisa ou porque não tem ou porque quer procurar emprego e tem que fazer o currículo, isto é muito difícil trabalhar em teletrabalho, até porque muitas vezes as pessoas não têm os equipamentos necessários para realizar. Esta foi a grande dificuldade, foi efetivamente sentirmos que os nossos psicólogos, assistentes sociais, educadores sociais, eles estavam longe daquilo que era a missão do seu trabalho e a missão do seu trabalho é estar com as pessoas, não é?

Envolverem-se com as famílias, estabelecerem articulações, resolverem situações, pronto e isto no nosso, pelo menos na nossa casa como eu costumo dizer nem foi mais a questão do teletrabalho por ser teletrabalho, mas foi a questão de faltam-nos as pessoas nós queremos é estar ao pé das pessoas e ouvir as pessoas. Pronto e eu acho que esta é que é a grande questão, que se calhar é a diferença de nós para o resto, não é?

P: Pois, a comunicação não é a mesma coisa, portanto acaba por se ressentir.

R: Exato, eu acho que há aqui uma outra medida que eu acho que era importante também nós falarmos que é o MAREES. A medida MAREES é aquela que o Governo possibilita que quem está no centro de emprego, vir fazer apoio aos equipamentos de saúde e aos equipamentos sociais e esta foi uma medida muito boa. Nós tivemos desde março de 2020 até agora, nós temos seis candidatos que têm estado envolvidos. É verdade que uns já saíram e, entretanto, nós pedimos a substituição e vieram, mas estas pessoas e esta medida em que nós só pagamos 10% do vencimento e o resto é o Estado que paga, esta medida também nos permitiu reforçar os nossos recursos humanos porquê? Porque nós temos recursos humanos que ficaram em quarentena, uns em isolamento profilático outros de apoio à família e a verdade é que ficamos com uma equipa também mais reduzida. Ao acolhermos estas pessoas no âmbito desta medida, permite-nos continuar a fazer o nosso trabalho como nós estávamos a fazer, pronto.

P: E se não, tinham de recrutar normalmente e teria sido mais um encargo que provavelmente não teriam conseguido manter.

R: Exato, exato, penso que também é importante falar disto.

P: E este equilíbrio entre as receitas ou a diminuição de receitas e os custos como é que têm conseguido equilibrar de modo a poderem manter a vossa sustentabilidade?

R: Não tem sido fácil, financeiramente não tem sido fácil. A sustentabilidade das instituições é sempre um tema, enquanto nós que somos dirigentes nos aflige muito, não é? Porque nós contamos com as receitas do Estado, mas sabemos que elas não são suficientes para o trabalho que nós desenvolvemos e aqui nós temos que contar com aquilo que são as participações familiares. Quando essas participações no nosso orçamento, quando nós fazemos um orçamento elas estão medidas, como eu costumo dizer, nós medimos as participações familiares e medimos as outras participações do Estado. Se o Estado não falhou é bom, mas já sabemos que as participações

familiares vão falhar e falharam. Nós terminamos o ano de 2020 com um resultado negativo, como é óbvio, mas também não esperávamos que fosse de outra maneira. O problema agora é como é que nós vamos recuperar este resultado negativo e esta é a questão. A questão que se põe é onde é que nós podemos ir buscar verba para não só o nosso dia-a-dia, nós podemos ter todas as pessoas a trabalhar, termos as nossas contas todas pagas, como é que nós podemos ir buscar o dinheiro para o nosso dia a dia e como é que nós podemos chegar ao fim com tudo em dia? E esta é que é a grande dificuldade, financeiramente nós recorremos a um empréstimo bancário na linha do Covid e tivemos que trazer esse empréstimo para a nossa tesouraria para suportar tudo aquilo que nós sabíamos que não íamos conseguir suportar porque há uma diferença, vamos ter um resultado negativo, se o ano passado tivemos um resultado negativo nós tivemos que ir buscar essa verba que faltou em termos de empréstimo bancário para poder ter dinheiro na tesouraria para seguir com os nossos compromissos.

P: E em termos de doações ou de ajuda de mecenas, costumam ter alguma participação por parte da comunidade?

R: Nós costumamos ter mas são pontuais, eu lembro-me por exemplo de empresas que nos deram alimentos, que tinham alimentos e que nos deram alimentos e que nós distribuímos pelas famílias e alguns até para consumo interno mas aquilo que é, quando nós falamos de tesouraria, nós falamos numa caixa que tem que ter dinheiro para fazer face às despesas diárias, não é? Como nós temos na nossa casa, a nossa carteira com o valor lá dentro e depois nós vamos gerindo aquele valor, precisamos de comprar medicamentos, precisamos de comprar alimentação e se precisamos de comprar alguma outra coisa e já falamos aqui nos computadores por exemplo, se precisamos de comprar, essas coisas são aquelas que nós deixamos sempre para último porque não são as prioridades. Nós quando dirigimos uma instituição é muito idêntico, como eu costumo dizer, não é? Nós temos que ver as prioridades, dentro dessas prioridades gerir e fazer o seu pagamento e depois então o resto. Ora se nós trazemos detrás um valor já negativo, significa que não há dinheiro, não é? Temos que fazer face e isso, lá está, temos que ir buscar, neste caso foi à entidade bancária para termos a tesouraria, para na nossa tesouraria podermos fazer face áquilo que são as nossas despesas. Agora, dizermos “ah, tivemos dinheiro”, tivemos por exemplo da Câmara Municipal de Loures, de alguma maneira ajudou as instituições participando com verba diretamente de transferência. E isto sim, isto é válido, embora as instituições, a maioria delas achou que devia ter sido

mais, mais valor porque o valor foi curto, mas a verdade é que tivemos uma Câmara que pegou em dinheiro e transferiu.

P: Pois.

R: Deveríamos ter se calhar, a pensar num futuro e isto faz-nos pensar no futuro, eu gosto destas coisas para pensarmos no futuro, as instituições sociais são instituições que pela sua missão e pelo seu objetivo social, a sua intervenção é sobretudo local. E se nós pensarmos bem, são poucas as instituições, ou devo dizer ao contrário, são poucas as autarquias que se calhar apoiam estas instituições de regra, se calhar como o Estado faz. Ou seja, eu se calhar deveria de pensar num modelo de financiamento destas instituições, de outra maneira, tirei o partido entre as instituições, o município e o Estado e se calhar isto fazia com que as instituições tivessem uma sustentabilidade diferente. Porque se eu trabalho localmente, se eu trabalho numa população e no nosso caso é Loures, se eu estou atenta a fazer intervenção para as pessoas de Loures e se estes municípios de Loures são abrangidos pela minha instituição seja na vertente dos projetos, seja na vertente dos equipamentos sociais, seja em qualquer uma das vertentes, então o município também deveria ter aqui uma participação à sustentabilidade da instituição.

P: Sim, estar recetivo à ideia do impacto social que geram e, portanto, valorizá-lo de uma forma mais participativa.

R: Exatamente e isto permitia que as instituições de alguma forma, a sua sustentabilidade fosse permanente e não houvesse esta inquietação que todos os dirigentes têm e cada vez temos mais escassez de dirigentes, porquê? Porque a eles é-lhe exigido uma responsabilidade e se as coisas não correrem bem, eu estarei cá para assumir essa responsabilidade, mas a verdade é que depois não há o outro lado da moeda, é estou cá para assumir as responsabilidades, mas onde é que está o outro lado da moeda que é quando nós precisamos também de ajuda para este caso, onde é que estão os outros que nos podem ajudar? E é neste outro lado da moeda que eu acho que a nível local deveria ser de outra forma, claro que nós temos aqui em Loures uma candidatura que nós podemos fazer para ser atribuído apoio às instituições, mas eu acho que este não é o ponto, eu acho que o ponto havia de ser uma verba fixa de acordo com a intervenção que nós temos.

P: Pois, menos pontual e mais preventiva.

R: Exatamente, exatamente, que fosse feito um acordo local em que sim senhora, nós compartilhamos com o valor de x estas instituições todas que estão aqui elencadas, pelo trabalho que elas fazem nas nossas comunidades.

P: Claro, olhe e o contacto com a comunidade em si, conseguem no fundo manter esse contacto com a comunidade ou fazer sentir o impacto que geram no meio da comunidade, como é que acontece?

R: O tema de avaliação do impacto é um tema que está agora a chegar às instituições, nós temos muito o hábito no social de não medir o impacto, até porque nós não temos ferramentas para medir o impacto que é, o impacto é aquilo que nós criamos de valor, aquilo que, nós falamos muito em ajudar as pessoas, encaminhar as pessoas, e como é que isto se mede, qual é o impacto, qual é a ferramenta que utilizamos? E isto é um novo ciclo que está a chegar às instituições agora, nós estamos a começar a trabalhar agora com esta ferramenta do impacto social e do valor que nós criamos. Uma coisa é nós fazermos um plano de atividades onde nós lançamos 20 atividades e as 20 atividades são cumpridas e todos nós ficamos felizes porque conseguimos responder e concretizar as 20 atividades e vamos medir o quê? Vamos medir o número de atividades, se fizemos no prazo, se não fizemos, mas depois começamos a perceber que o impacto não é este, não é o número de atividades que nós fazemos, mas o impacto é o número de pessoas que de alguma maneira foram atingidas e mudaram alguma coisa na sua vida. E eu acho que isto é um novo ciclo, que na nossa instituição está a chegar, estamos a criar ferramentas, mas que eu acho que a área social tem muita dificuldade de medir e de perceber qual é o impacto. Eu se sair daqui à comunidade e se perguntar “a Coop09?”, “ah são fantásticos, eu precisei de emprego, fui lá fiz o currículo, eles enviaram, eu duas semanas depois fui chamada e comecei a trabalhar”. Isto é “ah são fantásticos, eu comecei a trabalhar, não tinha onde deixar a criança e eu fui à creche e inscrevi e ficaram com a criança”, ou seja, isto para nós lá está, isto para nós é sim senhora temos impacto na comunidade, agora vamos medir, quantos é que passam por nós assim? Muitos.

P: Mas têm por princípio divulgar essas ações que vão fazendo ou a divulgação tem crescido, mesmo sem a medição digamos do impacto mas pelo menos divulgando aquilo que vão fazendo à comunidade?

R: Sim, nós temos, muitas instituições se calhar não têm mas nós temos, nós temos uma área de comunicação em marketing, pronto e isto permite-nos fazer aqui a tal divulgação

das nossas atividades, nós temos Facebook, temos Instagram, temos site e nós divulgamos todas as nossas intervenções pelos meios de comunicação e já vai atingindo um elevado número de pessoas, a nossa divulgação. E eu creio que é também por esta divulgação que nós depois temos o retorno, seja o retorno de pessoas que querem trabalhar connosco, seja o retorno de pessoas que vêm à procura de uma resposta, seja o retorno de alguém que quer dar alguma coisa e não sabe como e também ajuda, por isso para nós as plataformas digitais, as redes sociais são usadas de há uns anos para cá. Nós temos uma operação de charme que fazemos todos os anos, por exemplo com as empresas no fim do ano, com as empresas que de alguma forma ou deram donativos ou nos entregaram algum género alimentar e nós fazemos uma operação de charme. E toda a gente gosta imenso da operação de charme porque acha que é fantástico, é o agradecimento que nós fazemos personalizado no fundo e que agradecemos o apoio. Ou seja, nós na área do marketing e da comunicação temos a nossa preocupação de divulgar e dar a conhecer o nosso trabalho e isto para nós é fundamental porque sabemos que hoje em dia as redes sociais têm um grande impacto junto da comunidade e junto das pessoas.

P: Pois porque a transparência também é cada vez mais requerida e, portanto, faz parte da divulgação.

R: Também. Aqui há dias nós falávamos dessa questão da transparência, nós fazemos sempre questão quando nos chega algum donativo mencionar de onde vem, quanto é que vem e para onde é que vai. Normalmente estas 3 coisas nós fazemos sempre questão de apresentar, porquê? Porque é fundamental, eu vou-lhe dar uma história que eu acho que é fantástica, nós o Natal passado nós tivemos o ano passado uma entrevista para a revista Visão e contamos do trabalho que estávamos a fazer no âmbito do projeto Esperança em Sacavém. E uma das dificuldades, de uma criança que até era uma excelente aluna e é uma excelente aluna na escola, quando houve o confinamento teve que ir para casa e não havia computadores, por isso não havia em casa computadores para ela fazer os trabalhos de casa. Mas na comunidade onde nós intervimos não é só uma criança, são muitas assim e por isso é que as fichas da escola eram distribuídas em fotocópias porque os meninos não tinham computador para fazer os trabalhos nem acompanhar as aulas. Bem, aquelas coisas que nós sabemos das crianças que vivem em meios desfavorecidos que não têm as mesmas oportunidades que as outras crianças, e que esta pandemia trouxe ao de cima e colocou ao de cima, todos nós sabemos isto. E quando saiu aquela revista sobre o nosso trabalho, uma jornalista da Visão disse-me que no Natal queria oferecer um computador

àquela criança e perguntou como é que fazia, se a gente queria a transferência do dinheiro para a gente comprar o computador para a criança. E nós dissemos “não, não queremos, queremos que venha, que venha ver a criança, que venha ver os outros meninos e que depois tome a sua decisão” e a jornalista veio e veio ver as crianças e disse “ok, está decidido, vão ser 3 computadores, vai ser um para esta criança, vai ser para este e vai ser para este, muito bem então vou-vos transferir o dinheiro para vocês comprarem”. E nós “não, não, vai comprar os computadores, vai trazer e vai entregar para levarem para casa”. E eu acho que este exemplo, que às vezes eu conto, eu acho que isto é a transparência que nós queremos. Não me interessa ter o dinheiro para ir comprar o computador, interessa-me é que aquela criança receba, perceba que houve alguém que esteve preocupado com aquela necessidade dela, comprou e que entregou e que ele levou para casa.

P: Pois, é um envolvimento realmente mais próximo e mais pessoal também.

R: Exatamente e acaba por ser a transparência, a pessoa sabe que chegou ali, que deu e que levou para casa para estudar e para fazer os trabalhos de casa, pronto. E isto é que é o importante, é as pessoas perceberem que as coisas chegam, mas que as pessoas também podem ir e dar, as pessoas também podem fazer a sua parte. E acho que isto é das coisas mais importantes que podem acontecer, no fundo somos todos agentes se quisermos, somos todos agentes da mudança, interessa é nós percebermos “ok, onde é que eu posso fazer e como é que eu posso fazer”.

P: Claro, olhe e em relação às assembleias gerais, disse-me que iam ter brevemente eleições, mas as assembleias gerais foram realizadas com algum atraso ou mantiveram-se?

R: Sim, foram realizadas com algum atraso mas o atraso que a lei permitiu, por isso a lei permitiu que houvesse o prazo alargado, aquilo que nós fizemos foi reunião por Zoom, com toda a gente, validamos os documentos, tínhamos enviado os documentos todos por e-mail, validamos, contamos e fechamos. E foi assim que fizemos as nossas assembleias, eu penso que em dezembro quando nós fizemos a assembleia eleitoral penso que se calhar já podemos ser presenciais, pelo menos eu penso que pode ser presencial, pronto e essa já deveremos de fazer. Vamos fazer agora a próxima que ainda vai ser por Zoom que é a aprovação das contas do exercício de 2020, que é a que nós vamos fazer agora no próximo mês e pronto essa vai ser por Zoom, cumprimos os prazos, foi bom os prazos terem sido

alargados o que nos permite aqui uma folga para agilizarmos tudo desde a elaboração dos documentos até depois ao prepararmos as reuniões e etc.

P: Muito bem e perguntava-lhe ainda em termos de formação dos vossos colaboradores houve algum protelamento das iniciativas de formação ou estiveram suspensas uma vez que também houve trabalhadores em casa em lay-off? Como é que correu com a formação?

R: Nós tivemos, nós temos um plano de formação anual, nesse plano de formação anual são inscritas as ações de formação que os nossos trabalhadores vão consoante a área e a sua categoria profissional. As educadoras têm ações de formação específica para educadores, as auxiliares para auxiliares, os psicólogos para os psicólogos e por aí fora. Aquilo que aconteceu foi o ano de 2020 houve formações que foram suspensas por parte da entidade formadora, eles próprios suspenderam essas formações e nós tivemos que suspender também. Por isso há uma redução na formação, houve outras que apresentaram alternativas que é o caso das plataformas digitais e aí os que estavam inscritos conseguiram fazer pelas plataformas digitais. E aquilo que nós estamos a fazer agora é, até porque por exemplo aderimos ao programa da CONFECOOP, da formação e estamos todas as que são possíveis fazer por Zoom, nós assistimos como é óbvio. No entanto, a carga horária da formação o ano passado diminuiu, estamos a pensar este ano em retomar outra vez e tentar voltar aquilo que é a normalidade.

P: Claro, muito bem. E estrategicamente, houve assim mais algumas coisas que tenham tido de protelar por efeito da pandemia?

R: Sim, houve muita coisa. Eu estou a lembrar, reuniões presenciais com encarregados de educação deixaram de ser feitas, reuniões presenciais com a comissão ou rede social do Conselho deixou de ser feito também. Tudo o que implicava reuniões de trabalho no fundo acabou por não serem concretizadas e algumas delas vão levar algum tempo até retomarmos.

P: E em termos de investimentos, já me disse que prosseguiram com o investimento com que estavam para a ERPI, mas havia outros planos estratégicos a esse nível de investimento que tenham sido também protelados?

R: Nós não tínhamos um investimento grande pensado, nós acabamos a ERPI e agora os anos que se seguem a seguir à ERPI é um bocadinho a retoma do investimento que nós

fizemos na ERPI. Pronto aquilo que nós temos é pequenas obras do dia a dia que é pintar os edifícios, há uma obra que estava a ser concretizada e que não vai ser que era a questão energética dos dois edifícios de creche. Nós queríamos mudar a questão da eletricidade para painéis solares porque queremos aderir mais é Energia Verde e que esses são dois investimentos que nós tivemos de deixar de lado, não pudemos concretizar exatamente por causa disto. Mas pronto, o que está nos nossos planos era os dois edifícios, eles os dois serem autossustentáveis em termos de energia elétrica e que nós não pudemos fazer esta adaptação e vamos ter que aguardar para mais um ano provavelmente.

P: Muito bem, e em termos de balanço o que é que me pode dizer, do que é que correu bem ou menos bem de toda esta fase da pandemia?

R: O que é que eu lhe posso dizer? Eu acho que o menos bem é efetivamente o nós termos pessoas que faleceram, que morreram seja dos familiares dos nossos trabalhadores, nós não tivemos nenhum óbito na nossa instituição nem no âmbito da ERPI nem em nenhum âmbito mas esta é sempre, mas tivemos trabalhadores que perderam pessoas nas suas famílias e isto é muito complicado, não é? Este eu acho que é o ponto negativo do Covid, é este o ponto negativo. Acho que outro ponto negativo é o desemprego, acho que nós tivemos muitas famílias sem rendimentos principalmente aqueles que estavam ligados à área do alojamento e da restauração, eu acho que essas famílias que estavam também muito ligadas ao turismo, eu acho que essas famílias ficou o pai, ficou a mãe sem rendimento, eu acho que foi muito lá está, foi mau porque depois o recorrer aos subsídios até os subsídios chegarem, até voltarem a ter alguma estabilidade financeira eu acho que isso foi mau. Outro ponto que eu acho que foi, foi o comércio local, a questão dos cabeleireiros, a questão das pequenas e microempresas da nossa comunidade, do nosso local, o cabeleireiro, a drogaria, o barbeiro, o supermercado e que nós vimos muitos deles fecharem as portas e que agora já não vão conseguir abrir. Pronto, eu acho que isto também é um sinal negativo desta pandemia, economicamente estas empresas provavelmente muitas delas já não vão conseguir sair e colocar-se em pé nos próximos anos. Depois eu acho que das coisas boas que aqui fica é esta articulação entre todas as instituições, a articulação entre os ministérios, a tentativa de saírem leis e medidas que diariamente eram implementadas e que de alguma maneira ajudavam a que as instituições não caíssem porque eu acho que se alguém tem que falar é que se as instituições caíssem dificilmente nós íamos ter um país em pé e às vezes nós não temos esta noção porque a quantidade de emprego que as instituições movem, a quantidade de pessoas que acolhem

e a quantidade de pessoas a que dão resposta, eu acho que se as instituições falassem o Estado, a Nação, eu acho que ela própria falava também. E acho que houve uma consciência muito grande por parte do Governo disto e eu acho que nós à luz dos outros países da Europa, eu acho que nós podemos sair desta crise a dizer que mesmo sem saber contra o que é que estávamos a lutar e contra o que é que estávamos a agir, eu acho que nós ainda assim conseguimos ter bons resultados no meio desta pandemia. Isto muito na força dos dirigentes, dos colaboradores, dos trabalhadores, que muitos deles vestiram a camisola, de muitas horas a mais, de muito trabalho feito em casa, mas para que tudo corresse bem. E eu acho que isto é aquilo que nós levamos de melhor desta pandemia.

P: Provavelmente aquilo que fica no futuro é aquilo que ajudará a recompor a economia...

R: Exatamente, é o que eu acho que fica de bem nisto é exatamente isto. Agora eu acho que vamos levar alguns anos a recuperar como é óbvio, acho que não é para o próximo ano que nós conseguimos sair. Acho que devíamos pensar muito bem numa retoma, porque eu acho que estas medidas todas, ainda aqui há tempos se falava numa bazuca que vinha da Europa com dinheiros, eu acho que o nosso pensamento agora devia de ser “como é que nós podemos usar este dinheiro da melhor maneira para aqueles que ficaram muito mal financeiramente, pudessem de alguma forma recuperar?”. Eu acho que este é o desafio que nós temos agora à nossa frente e é um desafio que vai levar alguns anos, isto não se recupera num ano, nós temos aqui, nós vamos terminar este ano letivo e os dois últimos anos letivos não fazem sentido na nossa história. São dois anos letivos que vão ficar como o exemplo daquilo que nós não queremos, não é? Estamos muito habituados a fazer anos letivos inteiros, não é? Com os alunos, com os professores, com os educadores e há dois anos que não temos isto, quer dizer e isto vai ficar na nossa história como é óbvio. Mas eu acho que nós estamos todos de parabéns pelo trabalho que fizemos, eu acho que estamos de parabéns.

P: E dos valores cooperativos quais são aqueles que acha, já me disse que a intercooperação teve um papel especial de facto em toda esta pandemia, mas há algum valor cooperativo mais que possa ressaltar?

R: Eu falaria na solidariedade, eu continuo a dizer que Portugal é um país solidário e viu-se e viu-se, por isso eu acho que a solidariedade. Acho que a igualdade, ainda não temos o nível que queremos ter, ainda nos falta muito. Se calhar no meio desta pandemia toda vimos as desigualdades entre homens e mulheres e percebemos muito bem que as

mulheres foram mais sobrecarregadas com esta pandemia do que os homens. Por isso eu não me atrevo a falar da questão ainda da igualdade porque acho que ainda não estamos. Agora a solidariedade, a justiça, sim, eu acho que estes podemos pôr em cima da mesa e acho que foi muito bom nós podermos usá-los e que são valores que estão em todos nós, nós dirigentes, pessoas que estamos no terceiro setor ou outros que estão nas entidades públicas também sentiram que estes são os valores que no fundo nós temos que valorizar e que estas crises. Desta vez, foi uma crise que teve a ver com saúde, eu lembro-me que nós em 2009 apanhamos uma crise financeira que teve a ver com a queda do mundo financeiro e foi diferente, foi diferente, esta em termos de saúde, mas eu penso que nos acabou por afetar a todos de todas as maneiras e acho que os nossos valores têm que estar sempre para cima das nossas crises e fazê-lo valer aquilo que são os nossos valores.

P: Muito bem, resta-me agradecer-lhe a sua participação nesta entrevista, nós vamos continuar o nosso trabalho e com certeza que ainda terão notícias do desenvolver desta investigação daqui por algum tempo.

R: Ok, eu agradeço e depois façam-me chegar os resultados, não sei quantas entrevistas vão fazer.

P: Entrevistas, entrevistas faremos 14, mas depois mandaremos questionários a todas as cooperativas de solidariedade social para complementar e fazer um trabalho mais apurado digamos.

R: Vocês vão ter muito trabalho.

P: Pois, o nosso interesse é no fundo conhecer as particularidades das vossas instituições e poder ajudar de algum modo com a vossa experiência e o vosso conhecimento, poder ajudar neste impacto que a Covid-19 veio causar.

R: Sim, sim, é bom, é bom haver esses estudos é muito bom porque nos permite também tirar resultados que no fundo passamos todos. Eu lembro-me de uns, se calhar o meu colega vai-se lembrar de outros, eu acho que isso é que é importante, é nós podermos ter depois um fim. Por mim tudo bem.

P: Obrigada então.

R: Obrigada eu e boa tarde.

P: Obrigada.

## **Apêndice XII – Entrevista ao Presidente do Conselho de Administração e diretor geral da Coop10 (Região Sul, 20 de abril de 2021)**

P: Bom dia, entretanto pedia-lhe também que nos fizesse uma breve apresentação de Coop10 para que pudéssemos conhecer melhor a cooperativa.

R: Bom dia, é uma cooperativa multissetorial cujo ramo principal é a solidariedade social. Trabalhamos, iniciamos o nosso trabalho há quase 22 anos atrás com pessoas com deficiência, depois alargamos ao apoio domiciliário também a pessoas idosa, cantinas sociais. Começamos na altura com um centro de atividades ocupacionais e lar para pessoas com deficiência, depois alargamos o nosso âmbito ao apoio domiciliário sobretudo para idosos, mas também para pessoas com deficiência. Entretanto alargamos a outras áreas da deficiência como seja a intervenção precoce e o apoio a crianças e adolescentes das escolas públicas. Depois avançamos para refeitório e cantinas sociais, 2 unidades de cuidados continuados, no fundo funciona na área da saúde, mas também na área social. E além disso e daí a sermos também uma cooperativa multissetorial abraçamos alguns negócios de caráter privado como forma de angariarmos fundos para a cooperativa uma vez que é sabido que o Estado paga, a maioria das atividades paga a baixo preço do custo e, portanto, sentimos essa necessidade. Portanto abrimos uma clínica privada e depois mais tarde enveredamos também por criar uma empresa na área do turismo, temos uma agência de viagens e um operador turístico e temos também transporte de passageiros e rent-a-car e gerimos ainda um spa de um hotel 5 estrelas aqui em Sintra. Portanto temos algumas atividades privadas, cujo trabalho é semelhante ao que fazíamos na cooperativa embora com estas pequenas evoluções.

P: Sim, e quantos colaboradores se integram na totalidade dos serviços?

R: Entre contratos de trabalho e avenças, nós temos à volta de 240 pessoas. Nós somos a maior das cooperativas de solidariedade social do país, somos a maior neste setor de atividade.

P: Muito bem e perguntava-lhe ou apresente alguns detalhes sobre a sua pessoa, desde quando é que está na cooperativa, a função que exerce?

R: Eu comecei a trabalhar nesta área tinha 16 anos e acabou por ser a área que, enfim, me apaixonei digamos assim que sempre trabalhei toda a vida. Sempre foi o meu ganha pão e aquilo que realmente me deu prazer fazer, comecei no setor privado com fins lucrativos,

num colégio que também tinha internamento. E depois mais tarde fundei a Coop10, juntamente com outros colegas e pais das crianças e jovens com deficiência e desde essa altura que eu sou o presidente da direção, desde há alguns anos para cá com a designação do Conselho de Administração que é uma coisa relativamente recente e sou o diretor geral da cooperativa, portanto sou o presidente enquanto órgão que reúne de vez em quando para tomar decisões de fundo e depois no dia-a-dia tenho o cargo de diretor geral e sou eu que faço a gestão diária da cooperativa.

P: E os órgãos sociais estão compostos por quantas pessoas?

R: 5, a direção 5, o total dos órgãos sociais são 10, 3 no Conselho Fiscal e 2 na mesa da Assembleia.

P: Sim e mais homens, mulheres?

R: Mais mulheres.

P: Mais mulheres, muito bem.

R: É muito comum nestas áreas, não é? Trabalham mais mulheres, depois as direções também acabam por refletir um bocadinho isso.

P: Claro, em relação a esta fase da Covid-19 o que é que me pode dizer, o que é que aconteceu na instituição desde o início da pandemia?

R: Olhe internamente digamos que não mexeu muito com o nosso funcionamento, foi mais externamente digamos assim. Eu lembro-me no início da pandemia da própria ministra da saúde atirar entre aspas aos lares privados, aos lares de idosos, privados e IPSS que a culpa era de não terem planos de contingência e de não tomarem as medidas corretas, etc. E eu na altura achei gravíssimo aquelas declarações porque negligências há em tudo na vida e naturalmente também haverá uma ou outra pessoa negligente nos lares de idosos como há em todos os setores. Mas naturalmente na minha opinião os lares não têm absolutamente culpa nenhuma porque ninguém estava preparado para uma coisa destas muito menos os lares de idosos que não têm lá quase profissionais de saúde nenhuns, nem as pessoas sabem lidar com este tipo de coisas. Quando eu digo que dentro da Coop10 não mudou grande coisa é porque isto para nós era o nosso dia-a-dia. Nós como eu estava a dizer, nós temos duas unidades de cuidados continuados em que uma delas funciona no mesmo edifício com um lar para pessoas com deficiência e com um centro de atividades ocupacionais. E nós já tínhamos estes protocolos e estes

procedimentos quando os hospitais nos enviavam doentes infetados, portanto esses doentes eram colocados em isolamento nos quartos, muitas das vezes as pessoas para entrar nesses quartos tinham de entrar de máscara, de touca, de aventais com mangas, portanto completamente protegidas da cabeça aos pés precisamente para evitar o contacto com esse doente. Desde a médica, aos enfermeiros, auxiliares de ação médica, passando pelos profissionais da limpeza, toda a gente sabia como lidar com estas coisas e, portanto, para nós não foi muito complicado do ponto de vista interno, adotar as medidas que para nós já eram prática comum. E então fizemos pequenas alterações, naturalmente e desse ponto de vista não houve uma grande mudança. Externamente, houve todo um contexto à volta naturalmente que provocou enormes mudanças na nossa forma de funcionar nomeadamente olhe por exemplo íamos buscar jovens a casa para frequentar os centros de atividades ocupacionais, deixou de acontecer porque tivemos fechados. Passamos a fazer outro tipo de apoio, a levar refeições ao domicílio, a apoiar as pessoas de uma outra forma, nomeadamente porque houve depois muita gente infetada e outras pessoas que caíram no desemprego e que não tinham atividade, no fundo não tinham a chamada economia informal, portanto tinham empregos informais e o seu ganha-pão era informal. E então as pessoas caíram numa situação muito complicada e o nosso trabalho foi um protocolo aqui com a Câmara de Sinta, andar a fornecer refeições e a dar outro tipo de apoio ao domicílio inclusive aos nossos próprios utentes dos centros das atividades ocupacionais. Portanto, os impactos externos foram naturalmente maiores do que propriamente em termos internos e a nossa forma de organização.

P: Sim mas tendo tido algumas das respostas fechadas, com certeza que isso causou algum problema em termos das equipas de trabalho ou da integração dos colaboradores. Não sei se recorreram à lay-off ou não.

R: Nós recorremos ao lay-off, creio que 3 ou 4 colaboradores da clínica.

P: Sim.

R: Mas também alguns trabalhadores da clínica foram, foram ajudas nas outras valências. Eu lembro-me de ter tido uma das administrativas da clínica foi fazer limpeza, um massagista foi para uma cozinha, houve uma fisioterapeuta que foi para uma outra cozinha, portanto reorganizamos aqui internamente porque houve muita gente que depois foi para casa, ficar com os filhos, não tinham outra forma de escapar. Desse ponto de vista foi um bocadinho mais difícil, mas apesar de tudo não foi tanto porque depois como os

centros de atividades ocupacionais encerraram também conseguimos pegar em algumas pessoas que os filhos já são maiores de idade ou que não têm filhos de todo, conseguimos coloca-las noutras áreas da cooperativa e não tivemos grandes problemas de pessoal por causa disso. Portanto, passamos também de uma forma mais ou menos tranquila essa situação.

P: Sim e foi fácil essa adaptação, mantendo a motivação das pessoas para o trabalho e para a polivalência necessária?

R: Eu posso dizer que na primeira e na segunda semana a parte mais difícil foi mesmo tentar manter a calma porque as pessoas estavam um bocadinho em pânico e havia muita gente a querer ir para casa e fugir para casa e eu tentava explicar que isso não era racional sobre ponto de vista nenhum e que o vírus estava no início e que a probabilidade contágio não era assim tão elevada. Para além do mais se deixássemos as pessoas sem cuidados elas simplesmente morriam porque não tinham quem lhes desse de comer, quem lhes desse a medicação, quem lhes prestasse os cuidados que necessitavam e que, portanto, isso não podia de forma nenhuma acontecer. Foi o meu principal trabalho durante as 2 primeiras semanas, fui eu e não fui só eu, e outras pessoas a convencer uma série de colegas de que tinham de acalmar e ser racionais e não ser levados pelo medo, digamos assim, não é?

P: E tiveram necessidade de recrutar mais pessoas do que era habitual ou não tiveram que recorrer a recrutamento?

R: Tivemos essa necessidade, depois o Governo mais tarde, criou aí umas medidas para as instituições poderem ir buscar mais alguns recursos humanos. Digamos que foi uma pequena ajuda, deu de facto jeito porque é assim passamos a higienizar muito mais, não é? E, portanto, tudo isso demora tempo e naturalmente as pessoas que dantes estavam habituadas de uma determinada maneira e tinham o seu horário de trabalho ocupado, passamos a ter uma série de procedimentos que depois acabaram por fazer um acréscimo de trabalho, naturalmente essa mão-de-obra a mais deu algum jeito sem dúvida. Foi bastante útil.

P: E em termos de voluntariado, não sei se habitualmente, tinham voluntariado na vossa instituição?

R: Nós desde sempre tivemos sempre muito pouco voluntariado e para ser sincero nunca apostei muito porque o voluntariado não é algo com que se possa contar. Não podemos depender de determinadas tarefas e criar determinadas expectativas nos nossos utentes que depois um voluntário, um dia vem outro dia não vem. E, portanto, é sempre muito complicado, portanto as tarefas de voluntariado são sempre coisas muito pontuais, muito específicas e, portanto, daí que nós não temos praticamente voluntariado nenhum. Portanto o voluntariado aqui também não funcionou.

P: Sim, muito bem e em termos de custos, de acréscimo de custos ou diminuição de receitas o que é que aconteceu?

R: Os custos dispararam, dispararam vou-lhe dar um exemplo em janeiro de 2020 uma encomenda de máscaras para a nossa, sobretudo para os cuidados continuados como lhe falei era qualquer coisa que custava 55 euros mais IVA e depois no início da pandemia eu paguei pela mesma encomenda 6500 euros mais IVA. Portanto, foi uma loucura mesmo. Naturalmente, depois todas aquelas parafernálias de acrílicos e estruturas para receber visitas e o gel desinfetante, etc., por aí fora, luvas, tudo isso passamos a consumir muito mais e depois os preços dispararam. Uma coisa que não se fala muito, mas a alimentação também subiu imenso, os preços da alimentação subiram ainda consideravelmente. E naturalmente os nossos custos dispararam, as receitas depois também acabaram por diminuir porque naturalmente com a clínica fechada que até algumas pessoas estiveram em lay-off, que é a nossa maior fonte de rendimento, é a clínica. Depois com os centros de atividades ocupacionais fechados, termos de fazer descontos nas mensalidades aos pais etc., portanto os nossos custos aumentaram e as receitas diminuíram e diminuíram ainda consideravelmente. E sentimos que apesar do Governo ter mantido o pagamento das frequências dos utentes e terem-se mantido inalterado, pareceu-me sensato e foi uma medida correta e naturalmente ajudou, mas depois de resto não tivemos medidas de apoio financeiro extra como tiveram as empresas em geral, não é? Porque os custos mantiveram-se, não se alteraram, pelo contrário, subiram. A receita diminui e nós não tivemos qualquer tipo de compensação. Saiu aquele programa Adaptar Social +, que dava 80% de 10000 euros, portanto 8000 euros e que até à data posso dizer que ainda não recebi. Eu ainda hoje enviei um mail para o Adaptar Social +, porque eu já trabalho há praticamente 34 anos e nunca vi nada de tão burocrático na minha vida e foi algo que se criou, penso que para não ser exequível, para não dar dinheiro às instituições. Portanto, quando era simples e a matemática tudo responde

porque é uma ciência exata bastava pegarem nesses milhões que estavam disponíveis a dar, pegar nos acordos de cooperação que a Segurança Social tem com as instituições e fazer uma métrica pelo número de utentes e rapidamente no final de cada mês, junto com o pagamento normal que a Segurança Social faz, punha lá mais uns euros por utente ou por instituição ou o que quisessem e facilmente faziam chegar dinheiro às instituições para apoiar estes custos extras mas não, criaram um programa que só serve para terem entretidos alguns funcionários públicos que coitados, aquilo também deve ser um martírio estar de volta deste tipo de documentos. Criou-se este programa Adaptar, não sei muito bem para quê, mas aliás nós em Portugal somos peritos em criar burocracia e por pessoas, quase desde que nascem até que morrem fazer coisas inúteis uma vida inteira que só traz custos para a sociedade e frustração para toda a gente. Mas enfim, acho que devemos ser uns dos melhores do mundo, é tao hábito dizer que somos os melhores do mundo, os melhores professores do mundo, os melhores desportistas do mundo e outras coisas do género. Devemos ser os mais totós e burocratas do mundo também, mas enfim.

P: Olhe e não conseguiram ter angariação de fundos com outras instituições, com outros parceiros?

R: Não e eu já desisti de pedir fundos há muito tempo, já há muitos anos que para esta parte, logo no início da Coop10 eu costumava dizer que nós na área social somos os profissionais da pedinchice. Passamos a vida de mão estendida, que eu acho que não é digno e que não faz qualquer sentido, nós somos estruturas profissionais e devíamos funcionar como verdadeiras empresas e não, não como instituições que passam a vida de mão estendida a pedir donativos. Eu nos primeiros anos ainda fiz milhares de cartas a pedir donativos, mas depois rapidamente desisti, percebi que era tempo perdido e sempre me dediquei à gestão pura e dura e felizmente não me tenho dado mal com isso. Portanto há muitos anos que eu nem sequer ponho a minha assinatura numa carta a pedir o que quer que seja, portanto também nesta altura não pedi nada a ninguém.

P: Pois mas mesmo na Câmara Municipal ou Junta de Freguesia não há uma abordagem de proximidade?

R: A Câmara deu algum apoio, a freguesia também mas foram os próprios que tomaram a iniciativa, portanto nós não tivemos que pedir, portanto não. E aí recebemos algum apoio, não foi nada de extraordinário, mas foi um apoio, a própria Câmara, para além de apoios financeiros às instituições também fizeram chegar máscaras, gel, etc., e a nós

também naturalmente. E estou muito grato por isso porque tiveram uma postura muito proactiva desde o início.

P: Muito bem. Relativamente ao plano estratégico ou estrategicamente ou quais foram as principais mudanças ou alterações que tiveram que fazer em função da pandemia?

R: Fechamos um serviço que estava ligado à clínica que eram umas instalações que nós tínhamos em Massamá e que fazia terapias a crianças, isto tudo a título privado, portanto, sem qualquer apoio do Estado. Tivemos que fechar o serviço, denunciámos alguns contratos de trabalho por causa disso e tirando isso não fizemos mais nenhuma mudança. Portanto mantivemos tudo tal e qual como tínhamos, nalguns casos com esforço como lhe disse, no caso da clínica, na gestão do spa do hotel, na parte dos transportes de passageiros e rent-a-car, portanto também mantivemos tudo o que tínhamos até porque claramente são apostas no futuro. E não pode falhar só com o presente, não é? Naturalmente.

P: Mas tinham alguma, tinham alguns investimentos previstos que tivessem sido protelados ou que tivessem sido suspensos?

R: Não, mantivemos tudo, nós tínhamo-nos candidatado ao programa PARES para construir uma creche, já durante a pandemia viemos a saber que tinha sido aprovado. Estamos a fazer os passos normais, neste momento estamos à espera que o programa PARES nos autorize a lançar o concurso público e a ideia é lançar o concurso e construir a creche embora eu já tenha feito chegar à Senhora Ministra e também já fiz chegar ao PARES que o custo de construção por metro quadrado subiu exponencialmente nos últimos dois anos e que as verbas que o Governo previu no programa PARES para construir um edifício estão completamente desajustadas e que é importante o Governo reforçar esses valores porque caso contrário daqui a maior parte das instituições não vai sequer conseguir construir as creches. E nós também teremos as nossas dificuldades, mas o facto de investir mais de 60% num determinado investimento depois pode prejudicar outro tipo de investimentos noutros edifícios ou noutros equipamentos, etc.

P: Muito bem, em relação a, disse-me que tinham cantina social?

R: Sim.

P: Sim, e aí também o funcionamento teve de ser alterado?

R: Não, não, manteve-se igual porque esta cantina social que nós tínhamos é uma cantina social que distribui refeições ao domicílio ou em pontos de encontro a pessoas altamente carenciadas e que não conseguem confeccionar a sua própria refeição por várias razões, ou que não têm acesso a uma cozinha ou vivem num quarto ou nem sequer têm frigorífico ou por outro motivo qualquer ou também por incapacidade física. Enfim, temos várias situações. A nossa cantina social, entretanto, sofreu aqui uma alteração pela positiva, celebramos um acordo com a Segurança Social, deixou de ser um protocolo e passou a ser um acordo de cooperação e agora tem aqui um âmbito diferente em que se prevê um trabalho que vai muito para além de fornecer a refeição. Naturalmente, nós temos refeitórios abertos a essas pessoas, mas a nossa prática é que as pessoas acabam por não vir ao nosso refeitório, portanto desse ponto de vista não alterou praticamente nada.

P: E não tiveram aumento de procura por parte de pessoas carenciadas?

R: Tivemos sim, tivemos, tivemos daí logo há pouco falava do protocolo que fizemos com a Câmara de Sintra em que começamos a distribuir refeições. Porque a cantina social nós já tínhamos antes da pandemia, portanto, com a pandemia esse número de refeições aumentou. Nós chegamos a fornecer 600 refeições por dia ao domicílio, quando dantes tínhamos 100, chegamos a fornecer 600 refeições por dia.

P: Pois, claro.

R: Tivemos que aumentar o número de profissionais a trabalhar nas cozinhas e na distribuição das refeições.

P: E em relação à digitalização, o que é que aconteceu? Portanto tiveram alguém em teletrabalho, uma das valências?

R: Sim. Tivemos e ainda temos algumas pessoas que pontualmente ficam em teletrabalho.

P: Mas foi difícil a adaptação ou já estavam mais ou menos preparados?

R: Não, não foi difícil nós felizmente temos uma estrutura informática muito boa. Penso que, não sei como é que é a generalidade das instituições, mas por aquilo que conheço acho que nesse aspeto até estamos bastante bem, no pelotão da frente diria e temos vários computadores portáteis que já utilizamos no nosso dia-a-dia até por uma questão, é mais prático para ir para as chefias, etc., utilizam muito o portátil e, portanto, foi extremamente fácil essa adesão, não tivemos qualquer problema.

P: E em relação a reuniões por exemplo da direção foram feitas também por meios digitais ou não?

R: Algumas, embora a direção reúne pouco, não reúne com muita frequência, ao contrário de outras instituições mas enfim cada um tem o seu modelo. E desse ponto de vista, muitas vezes até há reuniões que são por telefone, estamos a falar em que a ordem de trabalhos é um único ponto. E imagine, para lançar um concurso público, quer dizer, não precisamos de fazer uma reunião assim prolongada, que dizer, é para lançar, é para lançar. Todos concordamos que nos íamos candidatar ao PARES, que íamos construir a creche por hipótese, não é? Foi preciso lançar um concurso para... por exemplo, quer dizer isto é feito pelo telefone, não é? Depois as pessoas assinam as atas correspondentes, mas enfim, e neste caso também foi assim que procedemos.

P: Muito bem e em relação às Assembleias Gerais, o que é que aconteceu?

R: Assembleias Gerais até agora têm sido todas presenciais não fizemos nenhuma, porque é difícil, aí é difícil porque temos muitas pessoas que ou têm dificuldade de acesso a meios informáticos ou não têm know-how para utilizar esses meios informáticos e então aí fizemos Assembleias Gerais presenciais com aquelas regras todas e correu bem, enfim, e correu bem. E agora a nossa próxima assembleia deverá ser no próximo mês e também será presencial se tudo correr bem.

P: Sim, muito bem, então penso que já fizemos assim uma volta pelos principais assuntos que nos interessava tocar, mas perguntava-lhe em termos de balanço o que é que considera que correu bem ou menos bem nesta fase da Covid-19?

R: Em relação à minha cooperativa eu posso dizer que o que correu bem foi a nossa capacidade de adaptação, o nosso know-how e os bons profissionais que temos. O que correu mal, foi nomeadamente a DGS porque desde o início da pandemia que não sabem muito bem o que andam a fazer, portanto, inclusive, mandarem-nos fazer coisas que eu assumi que fazia exatamente o oposto. Portanto, muitos disparates, muita coisa má feita, muita orientação má dada e desde o início da pandemia que eu próprio, consultando outras opiniões e outros colegas e também de outras instituições, mandei vários e-mails à Ministra da Saúde e à Ministra da Segurança Social, precisamente com sugestões e com ideias de melhoria e a criticar uma série de ações e medidas tomadas que do nosso ponto de vista estavam erradas. E inclusive também com o conhecimento para o Secretário de Estado Adjunto e da Saúde, Dr. António Sales, que por acaso até me fez um elogio público

numa das conferências, também um elogio no sentido de agradecer contributos para a gestão desta situação da pandemia nesta área, na área social e na área da saúde. E é isto, o que correu bem foi a adaptação e a capacidade dos nossos profissionais, o que correu mal foi claramente as trapalhadas da DGS que acho que muitas medidas que tomaram nem sabiam o que é que andavam a fazer. O que é lamentável, supostamente deveriam saber mais que nós e não o contrário, mas enfim.

P: E para futuro o que é que acha que poderá acontecer, o que poderá ocorrer?

R: Poderá ocorrer em que sentido?

P: Se há algumas ações que têm vindo a ser desenvolvidas ao longo deste tempo que irão perdurar para futuro ou não, ou pelo contrário serão alteradas?

R: Pois, não sei, enfim receio que, as coisas felizmente foram melhorando apesar de tudo, não é? E a DGS foi corrigindo alguma série de erros na minha opinião, que fez no passado, as coisas nesse ponto de vista estão melhores, mas receio que, enfim, que possamos um dia destes voltar ao confinamento. Que na minha opinião não sei e dificilmente se justificará, também não tenho valor de cristão, mas partindo do princípio que toda a gente ou quase toda a gente será vacinada dentro em breve, acho que devíamos preocupar como se fez toda a vida em curar pessoas doentes e deixarmos de andar todos os dias a contar mortos e pessoas infetadas com Covid. Porque senão também podiam contar pessoas mortas por gripe, infetadas por gripe, pessoas que tiveram AVC todos os dias, tiveram comichão ou que tiveram uma unha encravada quer dizer, pronto enfim. Acho que isto, esta palhaçada, desculpe a expressão, tem que parar um dia destes, não é? Espero que pare porque já chega, se me disser assim “de hoje para amanhã há uma variante qualquer, que de facto a vacina não serve para nada”, bom teremos uma enorme dor de cabeça e será complicado. Agora, partindo do princípio que a vacina resolve muitos aspetos então temos de tratar do Covid como tratamos qualquer outra doença, ou seja, as pessoas estão doentes, curam-se, não é? Vamos procurar medicá-las, vamos dar-lhes assistência médica e hospitalar, vamos fazer o que sempre fizemos. Nós olhamos para o passado, muita gente morreu com gripe, não que a gripe fosse a causa principal, mas porque já padeciam de uma série de outras doenças, aqui com o Covid não é muito diferente. E o que é facto, é que as pessoas e aconteceu também connosco quer com profissionais, quer com familiares de profissionais e quer com os nossos próprios utentes, chegam ao hospital, fazem atchim e vai tudo para o “Covidário”. E depois tivemos

peessoas que foram para lá sem Covid e voltaram com Covid, portanto e depois geraram-se custo nas instituições porque muitas vezes houve surtos em lares de idosos, unidades de cuidados continuados, lares para pessoas com deficiência. Surtos que tiveram origem nos hospitais, não foi por negligência, mas tudo o que é público é sagrado e funciona bem, ninguém erra. Nas instituições são todos uns malandros, uns bandidos, uns negligentes, uns palermas, e outras expressões que queira usar e só fazem asneiras, quando é exatamente ao contrário. É nas instituições onde se trabalha melhor do que no setor público, o setor público acaba por ser muito negligente em muitos aspetos e, portanto, eu receio que no futuro oxalá que não, daqui a 20, 30, 100 anos ainda continuemos a contar casos de Covid todos os dias e a esquecer as outras doenças que deixaram de interessar para o que quer que seja. E já tive pessoas, conheço pessoas em situações muito complicadas de saúde e outras que acabaram por falecer com doenças que nada têm a ver com Covid, precisamente porque ninguém quis saber, só o Covid é que interessa.

P: Claro.

R: Eu acho que está mais do que na altura de tratar a Covid como uma doença como as outras e vivermos como sempre vivemos que é tratar dos doentes e de quem está doente e deixar a vida fluir normalmente. E como já muitas pessoas disseram e entendidas nesta matéria é preciso proteger os grupos de risco e neste momento os grupos de risco começam a estar vacinados, os casos de incidência e ainda ontem li que dos 80 anos para cima é a faixa etária que tem menor casos de incidência e acho que isso também se explica pela vacina. Portanto, a partir do momento que as pessoas começarem a estar vacinadas, oxalá que acabem com esta maluqueira de só Covid importa e o resto não interessa, não é? Porque temos de viver as nossas vidas normais, espero que daqui para o futuro aprendamos todos a lição e que isso até fique legislado e seja a obrigação, se houver alguém que se sente doente com gripe ou outro problema qualquer que a pessoa não vá trabalhar e use uma máscara, se tiver que ir ao médico ou ir para qualquer lado para proteger os outros como também é muito comum nas culturas orientais.

P: Sim.

R: E só espero que aconteça, toda a gente sabe também que, por colegas de trabalho e etc., que era muito normal as pessoas irem trabalhar com grandes gripes e andarem a tossir por todo o lado e andarem a contaminar toda a gente, nunca ninguém se preocupou com isso. E, portanto, talvez essa lição venha para ficar. Tirando isso acho que temos de

viver a nossa vida normalmente e deixar de conviver num mundo demasiado higienizado porque acho que isso também não é bom para ninguém.

P: E em termos de valores cooperativos o que é que considera que pode ressaltar desta fase que passamos?

R: Os valores têm-se vindo a perder, quer os cooperativos, quer os outros. Vivemos numa sociedade cada vez mais estranha e, portanto, se nós pensarmos nas cooperativas em si e olhando também para os governos, não querem saber do modelo cooperativo para coisa nenhuma, quer dizer. Acho que durante anos, nunca as instituições sem fins lucrativos, cooperativas incluídas, foram tão maltratadas como têm sido nestes últimos anos. Nós temos sido constantemente sobrecarregados com aumento de custos, nomeadamente o salário mínimo nacional e depois do outro prato da balança, a compensação para esse aumento de custos é muito inferior, ou seja, a receita é muito inferior à despesa que nos causa. E, portanto, já perguntei, tive oportunidade de perguntar aos senhores deputados na comissão... da Assembleia da República em outubro passado, também já tive oportunidade de escrever ao Governo a perguntar se querem acabar com estas instituições, era possível assumi-lo ou então que tenham coragem de nacionalizar as instituições sem fins lucrativos porque seria uma forma de resolver este problema do financiamento, porque isto de querer omeletes e não dar ovos, não é possível.

P: E acha que resolvía o problema?

R: Resolvía, sabe porquê? Porque as pessoas que trabalham nas instituições sem fins lucrativos passariam todas a ser funcionárias públicas, tirando dirigentes que é o meu caso, mas a direção da cooperativa seria dada a um boy ou uma girl do partido com o cartão militante, naturalmente, mas a generalidade das pessoas ficaria melhor porque iam todos virar funcionários públicos. Passariam a trabalhar menos horas, a ter melhores salários, ter mais regalias, e deixariam de ter salários em atraso por exemplo que é uma coisa que acontece muito na área social. E depois naturalmente essas instituições não teriam dificuldades financeiras porque não teriam problemas com o fornecimento de bens e serviços porque como sabe se uma empresa com ou sem fins lucrativos não paga aos seus fornecedores ou não paga os créditos à banca, eles cortam o fornecimento. Sendo instituições públicas não haveria esse problema e, portanto, seria uma festa, como já ouvi muito dirigentes políticos dizerem, seria uma festa. Não haveria constrangimentos financeiros para nada e o Estado português como um todo teria um problema porque o

Orçamento de Estado no mínimo iria duplicar para esta área, mas isso seria outro problema. Para quem trabalha neste setor seria uma festa.

P: E a qualidade do serviço?

R: Pois, certamente iria piorar muito, porque o Estado é uma empresa gigante e muito mal gerida, cheia de pessoas muito capazes e que remam contra a maré mas também com muitas pessoas que não fazem nada e só complicam e quando estão no seu local de trabalho, fazem tudo, menos trabalhar. E, portanto, a máquina pública está completamente emperrada por todos os lados, aliás o setor público é o grande entrave, é o maior de todos, é o maior entrave ao desenvolvimento económico do país porque tudo emperra no setor público. Eu vou-lhe dar um exemplo da minha instituição, no ano passado compramos 2 viaturas de 9 lugares para transporte de pessoas em cadeiras de rodas para funcionar com os nossos utentes. As viaturas estavam prontas, chave na mão, para poderem ser usadas, mas tem que ter uma inspeção especial do IMT e, portanto, não podem ser usadas enquanto não houver essa inspeção. O IMT de Lisboa demora 1 ano a inspecionar a viatura, portanto, eu tenho uma viatura paga pronta na mão a usar e estou 1 ano à espera. As minhas viaturas aqui da instituição foi um bocadinho mais rápido, consegui pô-las mais rápido a funcionar porque uma demorou 3 meses apenas, mas teve que ir à inspeção a Viseu e a outra foi a Aveiro, demorou 2 meses e foi a Aveiro. Portanto, elas foram compradas em timings diferentes e então, eventualmente se estamos num país dentro do espaço europeu comum, não é? Seria bom que a legislação permitisse imagine ir a França inspecionar a viatura, talvez fosse no espaço de uma semana, teria que fazer milhares de quilómetros, mas seria útil. Agora, viver em Portugal e depois não beneficiar da rapidez dos serviços europeus é uma coisa que não faz sentido. Eu ainda esta semana passada, recebi um e-mail da Autoridade Nacional de Proteção Civil a dizerem que vinham fazer uma vistoria à minha instituição, aquelas vistorias para... recentes que foram criadas, para verificar as condições de segurança, que eu acho muito bem e nada contra a não ser os custos que isso implica, mas mais uma vez do lado da receita não nos aumentam os valores. E então, 2 anos depois, cá temos a inspeção, 2 anos depois dela ser pedida que é o tempo médio, 2 anos à espera por uma vistoria. Portanto, somos um país falhado basicamente em que as coisas não funcionam e o setor público é um grande entrave, era importante perceber porquê. Falta pessoal? Quem lá está não trabalha? As pessoas não são eficientes nem eficazes? Perceber o que é que se passa e resolver esses problemas porque a partir do momento que o setor público funcione e inclusive a justiça, haverá

muita gente, quer os portugueses quer os estrangeiros, a investir no país, a criar crescimento económico, criação de emprego, de riqueza, que é isso que faz um país mais rico e mais saudável e com melhores condições de vida para as populações. Pronto, é isto, enfim e nós sentimos na pele como o caso do programa Adaptar Social +, como lhe falei há pouco e tantas outras coisas que nos acontecem no dia-a-dia, portanto que, eu passo mais do meu tempo de trabalho a limpar a porcaria que me surge no dia-a-dia do que propriamente a fazer coisas úteis. Mas é isto Portugal, pronto, temos de viver com isso.

P: Olhe muito obrigada pela sua participação, foi um gosto. Nós vamos dar continuidade ao nosso estudo, de certeza que vai ter novidades sobre a evolução.

R: De nada, espero ter contribuído. Enfim, eu normalmente tenho por hábito dar a minha opinião e como já percebeu não sou politicamente correto e, portanto, olhe as pessoas perguntam-me e eu respondo e digo o que penso. Quem gosta, gosta, quem não gosta, olhe paciência.

P: Não, mas para nós é muito importante termos conhecimento.

R: Eu tenho que ser sincero porque não posso dizer, tenho que dizer bem do que é bom e tenho que dizer mal do que não está bem e sempre numa lógica de melhorar porque eu também quando digo que algo está errado dou sempre uma ideia ou uma proposta de solução. Pode não ser a melhor, mas pelo menos tenho esse cuidado porque sou construtivo. Agora sinto no dia-a-dia e receio pelo futuro das instituições sem fins lucrativos do modelo atual que nós temos, portanto, eu acho que, é como lhe digo, quando nos dão os meios para trabalhar, condições mínimas que passam naturalmente pelo maior pagamento pelos serviços que nós prestamos ou então nacionalizem as instituições. Quer dizer, esta situação é que não pode continuar por mais tempo, porque assim não vamos a lado nenhum.

P: Pois, é difícil conseguir realmente o equilíbrio sem ter apoios que funcionem doutra maneira ou que ajudem a funcionar doutra maneira, independentemente de no vosso caso ser uma cooperativa multissetorial têm sempre pronto, a possibilidade de ir equilibrando melhor com certeza a situação.

R: Mas a maioria não é assim, a maioria não tem estas, não tem estas áreas, não é? Uma IPSS por exemplo, penso que sabe, legalmente nem sequer pode. Uma IPSS não pode ter um negócio, ser dona de uma empresa, não pode. As cooperativas até têm essa facilidade,

e não são todas, depois depende dos estatutos e etc., mas enfim, nós até temos essa possibilidade. Mas a maioria não tem, não tem, mesmo a maioria das cooperativas da área social não têm negócios próprios, não têm estes fundos de receita que nós temos. Como lhe disse o caso da clínica tem sido bastante lucrativa e tem sido uma boa fonte de receita, mas o turismo houve aí uma fase boa, agora estamos numa fase complicada, mas temos de melhorar e os transportes etc. Mas a maioria não tem, portanto, ou o Estado paga um valor justo pelo serviço que é prestado ou então muitas delas têm salários em atraso, dívidas a fornecedores e à banca e com graves problemas de funcionamento. Isso não pode acontecer, isso não faz qualquer tipo de sentido sob ponto de vista nenhum.

P: Claro.

R: As pessoas fazem o seu trabalho porque são meios para prestar esse trabalho e prestar esse serviço às populações.

P: Sim, de facto há muito a trabalhar para fazer mudar esse estado de coisas, não é?

R: Os governos não têm esse interesse, pelo contrário, ainda prejudicam. Podiam manter o nível, mas não, é sempre a piorar e algum dia isto estoura, não é? E agora viu-se na pandemia também, mas mais uma vez não se quer resolver o problema, continua-se a agravá-lo. Eu não sei onde queremos chegar e toda a legislação criada para idosos, pessoas com deficiência e etc., é sempre uma legislação criada no sentido minimalista para também não se pagar, não é? Porque se tivermos de prestar bons serviços, eles também têm que ser pagos, não é? Temos que contratar pessoas nomeadamente para os prestar, enquanto não criam robôs para o efeito talvez saia mais barato, vai ter que ser pessoas mesmo e, portanto, há que investir nos recursos humanos e as pessoas têm os seus salários que é a maior fatia de leão, digamos assim do funcionamento de uma cooperativa ou de uma IPSS ou o quer for e o Estado tem de pagar para isso, não há outra forma.

P: Muito bem, agradeço-lhe mais uma vez a sua participação, muito obrigada por tudo aquilo que nos fez conhecer e nós da nossa parte com certeza que iremos dar-lhe novidades da evolução do nosso trabalho e ver também se podemos de algum modo contribuir para a ajuda que vai sendo necessária nesta área.

R: Muito bem, votos de um bom trabalho. E tudo a correr bem também.

P: Muito obrigada, igualmente. Obrigada, boa tarde.

R: Adeus, boa tarde.

Informação adicional (e-mail enviado pelo entrevistado, dia 21/04/2021):

“Bom dia,

Como está?

Peço desculpa, mas ontem esqueci-me de referir um impacto muito significativo na nossa cooperativa que foi o encerramento de uma unidade de cuidados continuados com 25 camas no período mais crítico da Pandemia (dezembro), devido à falta de enfermeiros (demitiram-se e foram trabalhar para os hospitais públicos com melhor remuneração e mais regalias). Com isto também desaparecerem 25 postos de trabalho.

Falámos de várias situações e esqueci esta tão importante e muito desagradável ao mesmo tempo.

Votos de bom trabalho!

Cumprimentos

Presidente do Conselho de Administração”

### **Apêndice XIII – Entrevista à diretora geral da Coop11 (Região Sul, 23 de abril de 2021)**

P: Boa tarde, começava por lhe pedir se fosse possível que nos fizesse uma pequena caracterização da vossa organização para conhecermos um pouco melhor a cooperativa, a Coop11.

R: Pronto então a nossa cooperativa é de 76, pronto já é daquelas cooperativas logo a seguir ao 25 de abril, surgiu como as outras todas pronto que já deve ter ouvido a conversa que era de pais e técnicos pronto. No movimento pós 25 de abril criaram a nossa organização, inicialmente surgiu só com a escola de educação especial, pronto, e depois ao longo do tempo foi acrescentando e dando respostas às necessidades da comunidade. Neste momento, nós temos oito respostas sociais, temos creche, pré-escolar, temos um centro de animação para a infância de porta aberta que os jovens podem frequentar sem ter qualquer pagamento ou mensalidade, temos intervenção precoce, CAO, lar residencial, 2 lares residenciais para pessoas com deficiência, um centro de formação profissional, temos rendimento social de reinserção, mais e temos o CRI, temos um grupo de 21 técnicos que estão nos agrupamentos de escolas de Sesimbra e alguns agrupamentos do Seixal que dão resposta a jovens, a 54 que estão nas escolas. Pronto, é um bocadinho em termos gerais.

P: Muito bem. E já agora se não se importa fazia-nos também uma pequena apresentação de si mesma para que saibamos desde quando é que está na organização?

R: Sim, eu sou Maria João Figueira, sou licenciada em Educação Especial e Reabilitação pela Universidade Técnica de Lisboa. Trabalhei já em alguns sítios, alguns locais antes de iniciar o meu trabalho aqui na cooperativa. Trabalhei em Aveiro porque eu sou de Aveiro, original de Aveiro e pronto, depois fiquei em Lisboa porque estudei em Lisboa na faculdade e depois retomei, vim regressar à minha zona onde estudei. Trabalhei numa outra organização e agora trabalho na Coop11 desde 97, pronto. Inicialmente, as minhas funções eram como técnica de educação especial de reabilitação no CAO, depois em 2003 fui para diretora técnica do centro de atividades ocupacionais. Em 2004 iniciei a minha incursão no conselho na altura que ainda era direção antes da alteração do código cooperativo, da direção pronto da organização como vogal. Em 2018 passei para tesoureira, pronto em 2018, depois também em 2016 com a saída para uma licença de maternidade de uma colega do lar, da diretora técnica dos lares residenciais, eu assumi

também as funções de diretora técnica dos lares residenciais cumulativamente com a direção técnica do CAO. E depois em 2018, e assim permaneci até 2018, em 2018 reestruturamos o nosso organograma e criou-se, pronto, a função, o cargo de diretor geral, o qual eu assumi o cargo de diretor geral e pronto outra pessoa foi para a coordenação e direção técnica do CAO e lar.

P: Claro. É um grande percurso de facto. E em relação à composição dos órgãos sociais, como é que estão estruturados neste momento?

R: Pronto, tivemos eleições em dezembro passado, em 2020, um novo quadro técnico e de trabalho, uma nova presidente que é a Alda Araújo Luís. Houve a saída do nosso colega e voluntário Jorge Carvalho Rato, entrou a Alda como presidente do Conselho de Administração, eu mantenho as funções de tesoureira e entraram outras funções ao nível de outros órgãos, nomeadamente ... da assembleia, mantém-se o presidente do Conselho Fiscal que é o Sérgio Faias e pronto tornou-se aqui algumas alterações. Temos um Conselho de Administração de 7 elementos, poderia ser 5, mas temos 7 dos quais maioritariamente são trabalhadores e um voluntário que é uma mãe e uma mãe.

P: Já vi que têm homens e mulheres, não é?

R: Pois antigamente tínhamos o nosso presidente, agora já nem isso. Mas também 90 e tal por cento dos colaboradores na organização, somos 114 colaboradores, temos uns 10 homens, não é? Portanto é um problema, é um problema. Tentativa de cumprimento de quotas falhada porque nós, quando vem alguma candidatura nós até “olha um homem” e não sei quê, mas depois normalmente não, a pessoa às vezes candidata-se um bocadinho sem saber muito bem o que é em termos das funções, não é? Quais são as funções que estamos à procura, claro que há aquelas funções que são sempre mais passíveis, como motorista, não é? Como formador ou como técnico disto isso ainda sim, mas como funções muito mais ao nível da assistência, da assistência pessoal, dos cuidados básicos de saúde, pronto, do tratamento, portanto é mais para mulher, a verdade é essa.

P: Pois, e o que é que nos pode dizer da vossa experiência, durante esta fase da Covid-19? Como é que, quais foram os principais desafios e alterações que tiveram de fazer?

R: Os desafios iniciaram, quando houve o encerramento a 16 de março, nós já tínhamos elaborado até o nosso plano de contingência, não é? Estávamos a prever isto mais tarde ou mais cedo, não ia cair para o meu lado e fizemos logo o nosso plano de contingência

e tínhamos já determinado, em termos de comunicação interna e de comunicação às famílias, a quantidade de ações, antes mesmo do encerramento e do Covid e já tínhamos terminado com algumas ações fora da nossa organização porque somos uma organização muito virada para o exterior e utilizamos muitas infraestruturas da comunidade, pronto. E de alguma forma começamos a tentar proteger os nossos, os nossos clientes mesmo antes do encerramento. Tivemos essa trabalhadeira toda e depois viemos a encerrar e nós dissemos assim “caramba, tanto trabalho para organizar isto e depois acabou tudo e foi tudo para casa”, pronto. Depois o desafio seguinte foi tentar fazer o acompanhamento ao nosso público-alvo, não é? Aos nossos utentes e clientes, o melhor que conseguimos e com esta história toda e à distância, e propriamente à distância. Nalgumas respostas sociais foi relativamente fácil, porquê? Porque as próprias famílias já têm alguns conhecimentos e já têm equipamentos que é passível de se poder fazer este tipo de atendimento à distância e foi relativamente fácil. Não foi muito fácil inicialmente, estamos a falar ali durante o fim de março, até à Páscoa, pronto. Um bocadinho a adaptação, mas depois foi relativamente fácil principalmente para o centro de recursos de inclusão nas escolas, para intervenção precoce, para até a nossa formação profissional que pronto foi, aí já foi um bocadinho mais difícil, mas mesmo assim no final para aí em maio, abril já conseguiram de alguma forma fazer algum atendimento. No CAO, muito difícil, porque temos os nossos pais com já alguma idade, os irmãos nem sempre têm uma grande proximidade a não ser as pessoas mais novas que já têm computador já mais avançados, pronto. E com telemóveis que dariam para fazermos os exercícios através de imagem e pronto, para acalmar um bocadinho também estas mães que de alguma forma, são mães já com alguma idade e porque é muita a ansiedade de não poderem visitar e “eles estão-me a mentir porque se calhar o menino até está muito doente, está com o Covid e eles não me dizem nada ou não o posso ver”. Foi uma fase difícil, mas depois com a abertura e com a autorização para por exemplo visitarem os lares com as visitas controladas, acalmam um bocadinho as famílias, pronto, por isso de alguma forma foi um bocadinho já facilitado. Foi, em termos de Covid, o que é que foi pior mesmo? É aqueles atendimentos, ou menos positivos, os atendimentos que sobrepõem ser muito mais eficientes e eficazes ao nível presencial, nomeadamente ao nível da reabilitação física, e é mais a esse nível, aí a presença é quase fundamental mesmo que de alguma forma se tente fazer à distância nem sempre é fácil, não é? Pronto isso foi um bocado difícil e o lar residencial pelo isolamento da comunidade, portanto.

P: Presumo que umas respostas tiveram mesmo fechadas e as outras mantiveram-se abertas.

R: Nós tivemos fechados, tivemos mesmo que encerrar por ordem do Ministério, não é? Em março encerramos a 16 de março, acho que foi mais ou menos assim, e algumas abriram em maio, CAO, creche e pré-escolar etc. e tal, quando nos deixaram. Assim como aconteceu agora, não é? Encerramos a 22 de janeiro e o CAO abriu a 4 e 5 de abril e a creche e o pré-escolar abriram a 16 de março, pronto depende de aquilo que a tutela foi definindo como período de encerramento. Sempre cumprimos os períodos de encerramento, não abrimos nunca antes nem depois do prazo máximo porque achamos que as famílias precisam do nosso apoio e existimos é para dar apoio à comunidade.

P: E os lares residenciais mantiveram-se?

R: Sim, estiveram sempre abertos, sim. Ou seja, muitos dos nossos clientes aos fins de semana iam a casa e visitavam as famílias, uns de 15 em 15 dias, outros semanalmente, isso era variável dependendo daquilo que a família pretende. Isso não acontece, não é? Porque não é permitido estas entradas e saídas e, portanto, há mais de 1 ano que eles não vão a casa, não é? Há uns que já estavam muito habituados a ir a casa, outros que não, já era as visitas lá no espaço, mas até isso foi um bocadinho vedado na altura inicial, agora não nem tanto e as visitas acontecem. Foi adaptado, fomos criando todos aqueles meios essenciais, os acrílicos, zonas de encontro, desinfeção, essas coisas todas para cumprimento das regras da DGS, mas aqueles que estavam muito habituados a irem a casa é complicado. Vou-lhe dizer o que é que é mais complicado e o que é que sentimos em termos dos nossos clientes, os clientes com Trissomia 21 que de alguma forma já estavam em processo demencial. Pelas características da Trissomia, ao nível da proteína que são semelhantes à doença de Alzheimer porque nós estivemos há alguns anos a fazer um estudo de investigação que foi financiado pelo ISCT – Instituto da Ciência e Tecnologia, tivemos uma parceria com o Hospital Garcia da Horta e com o ISPA, com a faculdade de psicologia. E pronto, e fomos em termos de Lisboa e Vale do Tejo avaliamos pessoas com Trissomia 21 com mais de 30 anos e onde é que o processo demencial ocorria mais e a partir dos 30 já havia perda. Em termos, em termos ao nível da demência, pronto. E então, o que é que sentimos? Sentimos que estes jovens adultos que estavam já no início destes processos e alguns em processos um bocadinho mais avançados, que tiveram um, foi tipo uma machadada muito grande porque alguns iam a casa, deixaram de ir. E a depressão misturado com estes processos demenciais agravaram e agudizaram a

demência, pronto. São jovens que se nota mesmo a perda, pronto, e agora há um trabalho de equipa de tentar minimizar isso ao nível do trabalho que se possa fazer, neurológico, pronto. Para tentar recuperar, que nem sempre é fácil porque a velocidade depende de jovem para jovem, não é? Nos restantes eu acho que é sempre engraçado de ver quando eles chegam, parece que é sempre uma novidade. Ou seja, parece que iam de férias e depois voltar “então ainda estás bom? Então e não sei quê?” e cumprimentam toda a gente, para alguns parece que estiveram de férias, uns só diziam “deus queira que isto não feche outra vez, deus queira que isto não feche outra vez” pronto, porquê? Porque também passam muito tempo em casa, as próprias famílias também de alguma forma os protegem e depois também já não é muito prática andarem por aí na rua, não é? Portanto, mesmo sem o Covid e isso nota-se a seguir a quando temos férias ou estamos encerrados ou no Verão e assim, nota-se um bocadinho que eles vêm com muitas saudades e que pronto, e que têm aquelas novidades todas para contar. Nestes períodos parece que estão de férias e depois vêm contar as novidades todas daquelas 3 semanas ou daqueles 2 meses que estiveram em casa, como se fosse assim um enorme tempo que estiveram em casa, têm sempre assim muitas novidades. Por um lado, é engraçado, mas pronto.

P: E em termos de trabalhadores foi difícil organizar as equipas para no fundo?

R: Nós tentamos, sempre que possível, trabalhar em espelho.

P: Sim.

R: Sempre que possível, nem sempre todas as respostas sociais é possível porque o CAO é difícil porque alguns colaboradores de CAO têm de assumir a parte diurna no lar porque pertencia-nos a nós, não é? A parte diurna dos que já estavam no lar, que vinham para o CAO durante o dia e à noite é que iam para o lar. Portanto, parte diurna é assumida sempre pelos colaboradores do CAO, mas de alguma forma foi-se conseguindo isolar grupos e fazer trabalho não tanto de proximidade com grupos tão alargados, minimizar um bocadinho isso. Tendo consciência que se um deles ficasse doente era inevitável que vários outros clientes ficariam doentes, pronto. Em termos do trabalho não tivemos nenhum, assim nenhum caso assim até agora que nos permitisse fechar alguma coisa, única e exclusivamente tivemos que encerrar duas salas da pré por ordem do delegado de saúde por contaminação de Covid de duas colaboradoras de uma sala de pré que passaram a uma outra colaboradora da sala de pré, pronto. Tivemos encerrados pouco tempo por causa disso porque depois encerramos a 22 de janeiro.

P: Claro, claro.

R: Portanto acho que encerramos 3 dias, nós encerramos a um domingo ou a um fim de semana quando se conheceu os resultados e depois na sexta-feira já ninguém foi porque o próprio Governo encerrou tudo, pronto. Portanto não sentimos assim.

P: Mas mantiveram-se em teletrabalho ou como é que aconteceu?

R: Sim, os colaboradores que é possível teletrabalho, não é? Que têm funções passíveis de teletrabalho, sim. Os colaboradores que não, da limpeza e de outras atividades que não têm teletrabalho trabalhavam em espelho e estavam em casa sem teletrabalho.

P: Sim. Não recorreram à lay-off nem a situação nenhuma?

R: Não, sempre pagamos o salário a todos os colaboradores sem recurso a lay-off.

P: Sim.

R: Quando foram para casa foi porque nós dissemos que eles podiam ir para casa e que era preferível não estarem todos ao mesmo tempo para podermos garantir a limpeza, a desinfecção, a cozinha, não é? A cozinha também estava em turnos semanais porque se uma ficasse doente tínhamos, sabíamos que as outras duas que estavam em casa podiam assumir a continuidade das refeições, para não ficarmos descalços, não é? E se estão em casa foi porque nós dissemos que eles iam para casa, não é? Os trabalhadores não têm culpa disso, era para proteger o serviço e sempre pagamos e não recorremos a lay-off. O único apoio que tivemos foi da CONFECOOP ao nível dos apoios das EPI, que foi uma candidatura que eles fizeram e que apoiava as organizações, as nossas candidaturas ao Adaptar Social + e mais nada. Não recorremos, nem sequer em termos financeiros a empréstimos à banca, não. Nunca recorremos a isso, lá nos orientamos.

P: Têm recalculado as respostas, são todos protocoladas.

R: Não, todas protocoladas sim, com acordo, acordo ou protocolo sim. Há acordos e há protocolos, o RSI é protocolo, o CRI é protocolo, a formação profissional é protocolo, os outros é acordo típico com a Segurança Social.

P: Sim, também aí foi mantido a 100% a comparticipação.

R: Sim, o acordo foi sempre mantido a 100%. Sentimos na creche e no pré-escolar uma diminuição acentuada da comparticipação das famílias porque muitos pais entraram em

lay-off, muitos pais foram despedidos, muitos pais deixaram de ter retaguarda em termos financeiros da empresa, não é? Portanto tivemos, não só que baixar e alterar o cálculo da mensalidade porque os rendimentos não eram iguais, como ainda às famílias no período de encerramento fizemos desconto de 30, 40% nos meses de encerramento e ainda baixamos as mensalidades, era sobre aquilo que eles ganhavam, não é? Não seria justo ser de outra forma.

P: Claro, claro. Aí com certeza que provocou um desequilíbrio entre as receitas.

R: Sim, houve um desequilíbrio em termos de receitas, no CAO não se notou tanto porque temos a grande parte dos pais já reformados, não é? Portanto isso não se sentiu tanto. Na creche e no pré-escolar sentiu-se efetivamente mais, mas também não podemos dizer que não tivemos diminuição de custos porque tivemos diminuição de custos, não é? Portanto tivemos menos gastos de gásóleo, tivemos menos gasto de refeições, tivemos menos gasto de água, de luz, de tudo, porque nos períodos de encerramento assim aconteceu, não é? Claro que tivemos os EPI, mas nos períodos de encerramento também não gastamos dinheiro em EPI porque as pessoas estão em casa, mesmo em teletrabalho, ninguém teve EPI. Algum, tivemos alguma despesa em termos de equipamentos informáticos e ao nível desses sistemas, até de routers para os próprios colaboradores terem internet em casa porque temos alguns colaboradores que não tinham internet em casa. Então o sistema de routers que ainda hoje estão ao serviço porque ainda há intervenção precoce, ainda têm as pessoas a trabalhar em espelho, teletrabalho e presencial para não se cruzarem no espaço, muitas pessoas no espaço. O próprio CRI agora neste último confinamento já esteve ao serviço nas escolas porque as escolas não fecharam para as unidades, não é? Tiveram sempre abertas nas unidades, mas ainda fazem muito trabalho em termos, com as famílias, em termos de Zoom e outras plataformas eletrónicas. Uma coisa positiva, vou-lhe dizer, foi as pessoas por isso é como diz o ditado “a necessidade faz o engenho” e é bem verdade, não é? A necessidade de comunicar com as famílias e ter que continuar a trabalhar, fez com que as pessoas que muitas vezes eram um bocadinho mais arrevesadas às tecnologias tiveram que se fazer à vida, a verdade é essa.

P: Mas acha que houve resistência nessa adaptação?

R: Não, numas ou noutras pessoas. E pessoas se calhar alguns até mais os técnicos do que propriamente os monitores, porque os monitores também estiveram em teletrabalho. Os monitores de CAO a fazer as avaliações e aproveitaram para pôr o trabalho em dia e

outras coisas pronto. E ter ideias e mudar, coisas que nunca havia tempo porque a vida é mesmo assim, todos os dias aqui e aparecem sempre coisas para fazer, mas em termos de prioridade de trabalho houve alterações das grelhas de objetivos e definir outras estratégias e de repensar. Eu acho que isto deu para repensar muita coisa e para se mudar às vezes as práticas e as metodologias de intervenção que eu acho que isso é fundamental, não é? Porque as pessoas, como isto fez uma grande mudança, o português não sei se é o português ou se é geral e humano, tem muita resistência à mudança. E todas aquelas, aquilo que nós sabemos ao nível da teoria da mudança e da ... à mudança, as pessoas como obrigatoriamente tiveram que mudar algo na sua vida, estavam mais recetivos à mudança “bem, se é para mudar vamos lá a isto, vamos lá à mudança, não é?”. Pronto eu acho que isso foi uma coisa muito positiva e eu acho que também de alguma forma mostrou o melhor e o pior de nós.

P: Sim.

R: O melhor e o pior das equipas, o melhor e o pior, nós somos quase uma fratria, somos quase irmãos uns dos outros, todos trabalhamos cá há tantos anos que aquilo, vemos mais uns aos outros que se calhar a nossa família. Eu pelo menos vejo que a minha família, fui lá na semana passada a Aveiro e já não os via desde o Natal, portanto, por causa da minha mãe só agora é que foi vacinada e, portanto, só agora é que a fui visitar. Mas de alguma forma vemo-nos mais uns aos outros do que à família, portanto somos irmãos uns dos outros, não é? E vê-se que as pessoas se entreadjudam, e apoiam e quem sabe mais disto ajuda o outro que sabe menos e dá cá que eu faço um upgrade e dá cá que eu explico como é que é. Mas depois também há sempre aqueles que são mais centrados, têm mais a síndrome umbigal, têm mais a síndrome do umbigo e notou-se, portanto, não é possível neste confinamento ao nível do que também estamos a passar que essas pessoas não se revelem. Não sei se me faço entender, não é?

P: Sim, sim.

R: Pessoas que se revelaram, é verdade, revelaram o íntimo deles, não é? Porque nós sabemos muito bem, ninguém é palerma, sabemos muito bem como é que nos devemos comportar, sabemos muito bem como é que devemos agir para o outro gostar de nós e nós sabemos como é que estas coisas se fazem, como é que estas coisas se gerem, não é? Mas quando há estas crises, as pessoas revelam-se e ficamos a conhecer melhor as pessoas efetivamente.

P: Claro.

R: Umam levaram mais baldes de água fria, outras que têm uma inteligência emocional um bocadinho mais apurada, não tanto, pronto.

P: Pois e em termos motivacionais?

R: Mas eu acho que é positivo nós conhecermos as pessoas com quem trabalhamos, sabemos com o que contamos e as pessoas também podem saber com o que contam connosco, eu acho que isso, a franqueza é importantíssima.

P: Claro, olhe e em termos estratégicos houve assim alguma alteração ou teve que ficar alguma medida, alguma ação ou algum investimento para trás?

R: Olhe tem, nós tínhamos assim uma ideia porque nós, acho que nas associações, nas instituições e nas cooperativas a ideia do assistencialismo, todos estamos um bocadinho a perder e que temos que encarar isto um bocadinho mais como uma empresa. E já percebemos que das tutelas veio uma parte do financiamento que não é a totalidade dos custos que temos assim como as mensalidades. E temos que nos fazer à vida, não é? A verdade é essa, como eu costumo dizer temos que fazer dinheiro, como não temos nenhuma máquina senão somos presos e não temos a árvore das patacas que isso não existe, temos que criar projetos que façam de alguma forma fazer dinheiro pronto. E tínhamos um projeto porque estamos aqui numa zona de turismo, Sesimbra não tem nada, tem praia, hotéis, turismo. Não tem empresas, não tem grandes empresas, as que havia eram de construção faliu tudo porque isto tinha aqui umas grandes empresas ao nível da construção civil porque nós temos aqui pedreiras perto e, portanto, isto aqui era profícuo a empresas a esse nível. Pronto, que está tudo falido, fechou quase tudo, há uns dez anos atrás com a crise muitas fecharam. E nós não temos indústria, aqui em Sesimbra não tem nada e não nos podemos esquecer que a gente estica-se 15 quilómetros está na ... estica-se mais 10 está na CERCI, estica-se mais 27 está na APPACDM de Setúbal e, portanto, estamos aqui, quem vem a Sesimbra fica cá porque não tem saída, não é? Ou apanha o barco e vai ou então esqueça. E então tivemos que fazer um bocadinho virado para aquilo que nós temos de bom que é o turismo e então era um projeto que tinha um bocadinho a ver com o turismo, do apoio ao alojamento local e pronto, o turismo ao nível a ser turismo acessível, projetos a esse nível. Que com o baixar em termos também turísticos e das próprias reservas tivemos que adiar esse projeto que era previsível já termos implementado em 2020 que não foi, que adiamos. Agora fizemos uma candidatura ao BPI

Solidário que é um bocadinho também para dar resposta a estas pessoas que são do RI e que têm dificuldades a encontrar emprego e é um bocadinho pronto, é um trabalho mais manual, mais assistência e apoio aos ... e ao alojamento local, achamos que se calhar é a resposta para essas pessoas também criarmos-lhes algum emprego e melhorarmos também um bocadinho a vida destas pessoas. E que fizemos esse projeto que agora não sei se é financiado ou não, semana passada a gente submeteu. O Solidário acabou só no dia 12 de abril e, portanto, nós estamos à espera, mas era um projeto que já tínhamos há algum tempo, já estava nos nossos planos, na nossa matriz de riscos e oportunidades e de alavancar a organização em 2019 e que não foi feito pronto, para 2020 por causa disto tudo. Foi alguns projetos a esse nível, de resto, no restante nós tentamos sempre que isso não aconteça e ficamos muito furiosos agora no relatório de atividades que já fizemos a assembleia, já temos os documentos todos, já enviamos para as entidades todas. Quando duas pessoas põem a resposta que é devido ao Covid, não é devido ao Covid, o Covid nada, mas que devido ao Covid? Nós temos de saber dar a volta às coisas, não podemos também nos deixar absorver por estas dificuldades, a vida é feita de dificuldades se não for o Covid, há de ser outra coisa qualquer. Portanto, nós temos de ser capazes de ser resilientes e de dar a volta e temos que cada vez mais medir o risco, porque o risco de isto acontecer pode ser com o Covid ou pode ser com outra coisa qualquer e, portanto, não podemos deixar que isso nos afete. E então, tentamos de alguma forma que isso não acontecesse, há coisas que foi mais fácil de darmos a volta, esta foi mesmo difícil porque o foco era mesmo no turismo e teve praticamente parado e encerrado, não foi possível. Mas em termos do trabalho com os jovens afetou um bocadinho, porquê? Porque nós usamos todas as infraestruturas da comunidade, quer piscinas, quer ginásios, pavilhões, picadeiros, temos canoagem, temos vela, temos isso tudo, que tiveram encerradas e aqui em Sesimbra todos estes espaços e todos estes pavilhões teve encerrado desde o início. Portanto, está encerrado há mais de um ano, claro que nós fizemos as atividades com os jovens, mas a nossa intenção é que eles estejam incluídos na comunidade, não é eles estarem aqui fechados a fazerem um jogo com dois a dois, ou três com três porque isso já estão habituados a fazer isso. A nossa intenção sempre foi estarmos virados para a comunidade, as próprias atividades socialmente úteis também foram encerradas porque não queriam ninguém de fora, nos sítios onde eles tinham as atividades que eram noutras instituições parceiras como creches, pré-escolares onde eles faziam as suas atividades na própria biblioteca, na câmara, pronto. A própria câmara teve metade em teletrabalho, ou quase todos em teletrabalho e alguns não, por isso foi tudo atividades que foram de

alguma forma canceladas e nós tivemos que readaptar e dar-lhes outros tipos de trabalho ou outros tipos de estratégias aos jovens para poderem estar ocupados e sentirem-se produtivos, a verdade foi essa. Fizemos algumas vendas e tal dos trabalhos que foram fazendo.

P: Claro, e o contacto que mantiveram com esses parceiros, com esses stakeholders que já são habituais, com a câmara, com a junta de freguesia?

R: Sim, nós tivemos sempre contacto com eles e eles connosco, não é? Eu acho que isso é fundamental porque também são parceiros há muito tempo, de há muitos anos e articulamos muito e criamos sinergias internas e reuniões também que fizemos sempre com eles e temos as plataformas. O próprio clube naval estava preocupado porque pronto, por não podermos ir lá fazer as atividades e depois arranjam aqui uma solução que em vez de irem os sete jovens, irem só dois ou três e de alguma forma pronto ir dois rotativamente para não perder também o contacto e também isso foi possível, tentamos de alguma forma que isso não fosse tão penalizador para eles.

P: Pois, encontrar-se soluções.

R: Encontrar-se soluções, exatamente, tentando cumprir sempre as regras da DGS e tentando sempre cumprir tudo porque é o que eu digo aqui às minhas colegas, relativamente ao CAO e ao lar e assim, é fácil não ficarmos infetados e cumprir as regras da DGS, não é fácil cumprir as regras da DGS e tentarmos fazer e tentarmos organizar as atividades e fazermos o mais parecido que tínhamos que é para não penalizar os jovens, isso é que é um trabalho que tem de ser feito. Porque fechar as portas e não sairmos daqui não custa nada, chega-se ali põe-se o cadeado está feito, ninguém sai daqui e acabou, está organizado. Não, o difícil é efetivamente isso, é claro que há sempre risco, mas a vida é feita de riscos, agora é assim, ou arriscamos e os jovens aqui do CAO não saem de cá e não vão para lado nenhum nem fazem nada e não ficam doentes e etc., que também às vezes podem ficar doentes sem ser aqui, quando vão para casa que os próprios pais trabalham ou tentamos de alguma forma darmos-lhes a melhor qualidade de vida possível e as melhores atividades possíveis cumprindo tudo mas mantendo de alguma forma a qualidade de vida e a prestação de serviços, não é? Isso é que é o desafio dos diretores técnicos e das pessoas encararem isto de alguma forma ativamente.

P: Olhe e em termos de comunicação não só interna, mas também externamente, já me disse que utilizaram bastante as plataformas e as novas tecnologias.

R: As plataformas, os mails, era uma coisa que nós tínhamos, nós já éramos um bocadinho uma instituição um bocadinho informatizada não é? Os documentos informatizados, processos dos clientes informatizados e, portanto, houve a partilha de plataformas, Dropbox e essa comunicação, mails, foi possível. Já tínhamos um sistema de gestão implementado com a comunicação já definida e, portanto, isso olhe obrigou as pessoas a cumprir o procedimento. Às vezes as pessoas tentavam de alguma forma prevaricar e assim olhe, teve que ser, até porque tem que haver evidências de que as coisas são feitas e, portanto, foi uma forma de obrigar as pessoas a tentar cumprir.

P: E em relação às assembleias gerais também foram feitas por meios digitais?

R: Sim, por plataforma digital, olhe tenho-lhe a dizer que isso foi uma grande coisa, sabe porquê? Aumentou as presenças nas assembleias porque as pessoas fisicamente não vêm e depois temos algumas pessoas que são cooperadoras que não moram aqui em Sesimbra. Pronto e que às vezes não vêm porque a disponibilidade é pouca e que na plataforma são as primeiras pessoas a pedir a ligação Zoom para estarem na assembleia.

P: Curioso, sim.

R: Curioso, portanto, mesmo que acabe o Covid e seja uma assembleia presencial acho que é de não perder a possibilidade de também poderem estar pessoas a assistir à assembleia digitalmente, sem ser presencialmente, se queremos que as pessoas contribuam e que os cooperadores contribuam para o desempenho e o melhoramento da organização e o alavancar da organização então vamos lá ter as pessoas.

P: Muito bem e para o futuro são as coisas que com certeza irão perdurar ou que se vão manter?

R: Eu acho que sim, eu acho que há certas coisas que vão manter, as reuniões poderiam umas serem presenciais, outras por Zoom também. Claro que falta o contacto humano e isso é sempre importante, eu não estou a dizer que não, mas que as pessoas são mais eficientes quando se faz uma reunião por Zoom são também e, portanto, há certas coisas que quando se quer ter um foco ou quando às vezes se quer comunicar uma coisa pequena que seja uma coisa até de meia hora, uma coisa muito incisiva em que se pode partilhar um documento e a pessoa dá o seu parecer que está longe ou que está, porque nós temos vários edifícios, não estamos todos no mesmo edifício. A minha deslocação daqui até ao outro edifício, porque podemos ir a pé, porque só estacionar ou ir a pé, o tempo que se

gasta é o mesmo, o tempo que eu vou e venho é se calhar o tempo que demora a reunião com a pessoa ou aquilo que eu lhe quero dizer, ou quero transmitir, ou este documento está menos bem, muda aqui, muda ali, partilhamos, a pessoa percebe e está feito.

P: Pois, é mais eficaz.

R: Rentabiliza-se mais sim, e o nosso tempo é pouco, a verdade é que 24 horas a gente tem que dormir em algum momento, tem que comer, tem que estar com a família, e pronto, temos de rentabilizar da melhor forma. O que não invalida que também tenhamos que estar presencialmente, isso acho que sim.

P: Muito bem.

R: Apesar de eu pessoalmente não ser uma pessoa dos beijos e dos abraços, pronto, não sou, não sou uma pessoa que necessita muito do contacto físico. Se querem andar tudo bem, eu em casa tenho de tudo, tenho uma filha que é como eu e tenho um filho que sai ao pai que passa a vida aos beijos e aos abraços e a amassar as pessoas. Porque as pessoas são todas diferentes, mas as pessoas que são mais assim eu acho que têm sentido a falta do afeto, a esse nível. É claro que depois há umas que sofrem mais com isto do que outras, como é obvio, eu não sofro muito, mas acredito e sei que há pessoas que sim, portanto, temos que agradar a todos. É um bocadinho isso.

P: Muito bem e em termos gerais e em termos de balanço, o que é que acha que correu bem ou menos bem nesta fase da pandemia?

R: O que é que correu menos bem? O que é que correu bem em termos da capacidade que nós tivemos em nos organizar e continuar o serviço, o que correu menos bem muitas vezes a demora que se teve para essa organização. Portanto, o pensar fora da caixa nem em todas as pessoas são iguais e, portanto, teve que haver um esforço maior para fazer ver às pessoas que isto é possível, correu menos bem nisso. E quem ficou prejudicado? Os jovens, os clientes que ficaram ali naquele interregno nisto a pensar. O que correu muito bem, as sinergias que se criaram e o aumento de sinergias principalmente internas dentro da própria organização, a necessidade fez com que, as necessidades de algumas respostas sociais fizeram com que outras fossem apoiadas e de certa forma criou-se sinergias muito interessantes, nomeadamente o nosso centro de atividades de animação para a infância porque as escolas encerraram e não podiam receber os miúdos naqueles períodos de encerramento. Principalmente eles estiveram a apoiar os filhos dos beneficiários do RSI

para não perderem as competências escolares porque não tinham computador ou não tinham capacidade, são miúdos que não têm essa destreza em termos informáticos, que não têm internet, portanto, eles estiveram só abertos durante os períodos de encerramento para apoiar os jovens que estavam na escola, nas competências escolares e nas aulas síncronas e nesse serviço, e foi uma necessidade que veio do rendimento social de inserção que pediram o apoio e eles estavam abertos só para apoiar esses jovens e os próprios jovens também do CRI, centro de recursos para a inclusão. Pronto, isto foi uma coisa interessante, não é? E fez com que houvesse uma proximidade e estas sinergias internas é interessante. Eu acho que externamente também porque o facto de estarmos mais longe obrigou até a câmara e outros parceiros a criar plataformas de comunicação, plataformas de relação, apostarem no marketing, apostarem na divulgação, deixarem o papel porque já ninguém pode tocar no papel, não é? Fez com que a tal, o que está plasmado aqui no novo, que é a digitalização, portanto e que vem plasmado no PRR se calhar levou ali um “alavancozinho” nesta fase. Eu não estou a dizer que foram eles que mandaram vir o Covid, mas que levou um “incrementozinho”, nestas instituições não tanto se calhar na nossa porque nós já tínhamos nalgumas respostas sociais estavam mais atrás em termos informáticos que outras, uniformizou mais. Porque aquelas que estavam mais atrás, tiveram obrigatoriamente que se desenvolverem a esse nível, isso criou e lisonjeou mais essa parte informática, eu acho que a própria comunidade e os próprios parceiros também. Nós tínhamos parceiros que praticamente não sabiam mandar um mail a parceiros a convidarem-nos por Zoom, pronto. E depois também há o seguinte que temos organismos que até são um bocadinho mais latos, tipo clãs, tipo câmaras, tipo isto a solicitarem apoio às organizações para abrirem reuniões porque eles não têm aquela liberdade que nós temos em ter minutos como nós estamos aqui sem ser por uma hora e não sei quê. Nós temos minutos ilimitados porque somos uma organização solidária, candidatamos, mandamos os mails para a América para nos darem isto tudo de forma gratuita e, portanto, temos. A câmara não tem isso porque tinha que pagar e, portanto, eu acho que estas sinergias são engraçadas, eu assim “então agora nós afinal é que temos o dinheiro agora todo”, claro que isto é na brincadeira. Mas eu acho que isto é muito importante, ficou um bocadinho aquém no atendimento, não lhe digo que não nalgumas respostas sociais ficou, os miúdos do CAO ficaram a perder ficaram, nos tempos de encerramento é muito difícil mantê-los ocupados longe da nossa organização também.

P: Também seria expectável que fosse mais difícil em termos de ocupação.

R: Sim, seria expectável, sim seria. Mas pode sempre fazer-se melhor acho eu, há sempre possibilidade de criar kits de ensino de entregar em casa, kits de atividades, de tarefas nem que seja presencial para eles fazerem e depois ir-se lá recolher. Sei lá, mantê-los ocupados de alguma forma porque as famílias também estão já cansadas, fatigadas e temos que as apoiar.

P: Claro e em termos de valores cooperativos o que é que lhe parece que vai ressaltar ou que ressalta mais desta pandemia?

R: Os valores cooperativos isto é o que tem saltado mais, não é? Até dentro das próprias cooperativas e da articulação entre as próprias organizações e ligar e telefonar “então tu fazes assim como? Como é que tu estás a fazer? Então e agora?”, por exemplo agora saiu a lei, a nova legislação ao nível dos CACI “como é que vocês se têm organizado? Já estamos não sei quantos, têm-se organizado como?” e eu disse “calma mulher, calma, isto não é preciso já fazer 2 CACI de hoje para amanhã”. Porque depois há organizações que tinham um modelo de intervenção ao nível dos CAO completamente longe, a anos luz de um CACI, nós já tínhamos um muito semelhante, para nós não faz assim grande diferença, é só criar aqui alguns pontos de ligação. E sabe que a lei, há coisas que são taxativas e fáceis de ler e há outras que não são assim tanto, e, portanto, as pessoas de alguma forma partilham estas coisas e eu acho que na pandemia isto iniciou-se “olha lá, vocês já foram vacinados, vocês já não sei quê, vocês já foram analisados? Aqui ainda não vieram cá”. As pessoas criaram uma ligação de proximidade que agora têm à vontade para ligar para tudo, para tirar dúvidas, percebe?

P: Eu acho que a cooperação acabou por sair reforçada.

R: Aproximar as pessoas, não tenha dúvida, toda a gente tem o mail de toda a gente, toda a gente tem o mail porque, entretanto, a outra mandou, porque nós aqui também éramos a área centralizada para distribuição das EPI, as pessoas ligavam-me para o meu pessoal “nós vamos buscar aí, podemos ir buscar na terça?” e depois entretanto vinham “e então como é que vocês estão a fazer? Já tiveram Covid, não tiveram?”, pronto havia sempre aquela ligação, não é? Que é sempre importante e a CONFECOOP e a FENACERCI tiveram um papel muito importante porque sempre mantiveram informado de tudo o que se passava, o que era emanado em termos da tutela e sempre apoio e estava sempre disponível para dúvidas, tirar dúvidas e depois fizeram fóruns e reuniões de articulação e reuniões para tirar dúvidas e pronto. Acho que isso foi muito importante também para

superiorizar as pessoas que estavam no caminho certo e que estavam a fazer o correto, porque estas partilhas também são para tirar experiências, mas também para nos sentirmos gratificantes daquilo que fazemos bem e de alguma forma isso é importante. E temos que valorizar o trabalho dos outros e os outros gostam também que a gente valorize o trabalho que eles fazem e eu acho que isso é fundamental.

P: Muito bem, agradeço-lhe imenso a sua participação foi realmente muito importante termos este testemunho que nós iremos agora tratar também, na sequência da evolução no nosso projeto e daremos com certeza notícias sobre a evolução do mesmo à medida que se vá, sei que vão ser enviados inquéritos com mais questões mais pormenorizadas que em termos de entrevista não é possível fazer mas com certeza que iremos mantendo contacto e dando notícias da evolução do projeto.

R: Está bom, obrigada, adeus.

P: Muito obrigada, boa tarde e tudo de bom.