

Impactos da Pandemia na Organização do Trabalho e na Igualdade entre Mulheres e Homens: uma abordagem à REDE ANIMAR

ESTUDO 3

RESPOSTAS DE INTERVENÇÃO

REALIZADAS NOS TERRITÓRIOS

Margarida Queirós
Mário Vale
Nelson Mileu

Cofinanciado por:

 animar

 **PO ISE**
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO

 **PORTUGAL
2020**

 **UNIÃO EUROPEIA**
Fundo Social Europeu

 **cap**
CENTRO DE APOIO
E APOIO TÉCNICO

 **U LISBOA** | UNIVERSIDADE
DE LISBOA

 **IGOT** Instituto de Geografia
e Ordenamento do Território
UNIVERSIDADE DE LISBOA

 **CEG**
Centro de Estudos Geográficos

FICHA TÉCNICA

FEVEREIRO 2021

TÍTULO

Impactos da Pandemia na
Organização do trabalho e na
Igualdade entre Mulheres e Homens:
uma abordagem à REDE ANIMAR

ÁREA TEMÁTICA

Respostas de Intervenção
realizadas nos territórios

AUTORES

Margarida Queirós
Mário Vale
Nelson Mileu

Instituto de Geografia e
Ordenamento do Território
Centro de Estudos Geográficos
Universidade de Lisboa
Rua Branca Edmée Marques
1600-276 Lisboa – Portugal
Tel. + 351 217940218

Design: Andreia Batista



ÍNDICE

- 1** Introdução
Página 6
 - 2** Enquadramento/contexto nacional e internacional com enfoque na pandemia e no contexto da economia social
Página 9
 - 3** Nota metodológica
Página 14
 - 4** Resultados e discussão
Página 17
 - 5** Conclusões e orientações de política para a economia social
Página 21
- Referências
Página 24
- ANEXO
Página 26

Índice de figuras

- Figura 1** - Mudanças nas organizações decorrentes da pandemia da COVID-19 *Página 17*
- Figura 2** - Principais respostas aos desafios da pandemia da COVID-19 *Página 18*

1. Introdução

Este é o *terceiro* de três estudos preliminares desenvolvidos no quadro do projeto *Animar – Capacitar para Agir em Rede II*, ao abrigo do financiamento para organizações com assento no Conselho Nacional para a Economia Social (CNES) do POISE¹, sendo parte de uma coleção intitulada *Impactos da Pandemia na Organização do Trabalho e na Igualdade entre Mulheres e Homens: uma abordagem à rede ANIMAR* (Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local), com o enfoque nas seguintes áreas temáticas:

- Laboral: Teletrabalho e reajustamentos em modos de gestão e de funcionamento
- Igualdade: Conciliação Trabalho Família
- Respostas de Intervenção realizadas nos territórios

Se bem que no seu conjunto se trate de uma unidade temática, este estudo pode ser lido enquanto obra individual. O relatório centra-se nas *respostas de intervenção realizadas nos territórios*, fornecendo informação sobre como a Covid-19 afeta as Organizações da Economia Social (OES) da rede Animar, na sua organização e esfera de atuação. Estas organizações são distintas entre si, mas partilham na sua missão uma atividade económica (não necessariamente com finalidade lucrativa) e aspetos que privilegiam necessidades sociais – o primado das pessoas e objetivos sociais. Enquanto setor autónomo (do público e privado), as organizações da economia social (e.g., cooperativas; associações mutualistas; associações de âmbito cultural recreativo, desportivo e de desenvolvimento local; misericórdias, IPSS, fundações, organizações de voluntariado – *cfr.* Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, art.º 4), produzem bens e serviços criadores de emprego que têm um impacto económico e social importante junto das comunidades em que essas organizações estão inseridas.

Apesar da sua diversidade [são também conhecidas como o “terceiro setor”, segundo Namorado (2004), um setor nem público, nem privado], nelas encontramos em comum, o interesse geral da sociedade (direto ou indireto), a ideia de serviço prestado aos seus membros e à comunidade, princípios associados aos direitos humanos e justiça social, buscando a igualdade de oportunidades, a solidariedade social e o favorecimento do desenvolvimento pessoal.

Portugal foi o segundo país da Europa [segundo o CESE (2017), e Espanha e Grécia foram os primeiros e o terceiro a França] a aprovar uma Lei de Bases da Economia Social (LBES, Lei n.º 30/2013, de 8 de maio), sinal do reconhecimento institucional e jurídico

do setor da economia social e, portanto, da sua visibilização e afirmação no contexto socioeconómico (Meira, 2013). Com esta lei o Estado veio reconhecer e fortalecer uma realidade que já estava no terreno e que emergiu da sociedade. Em consequência, a economia social tem assumido um peso crescente no país.

Dada a especificidade do setor social, dos seus atores e atividades, é presumível que a relevância da sua atuação tenha também aumentado com a crise pandémica, na medida em que muitas pessoas (membros e beneficiários, pessoas muito desfavorecidas e/ou em risco), são utilizadoras deste setor. Ora, a pressão da crise pandémica testou os limites do sistema, levou à necessidade de agir rapidamente, mesmo sem a visão integrada necessária e a compreensão sólida do evento. Por isso, face aos desafios da Covid-19, é preciso conhecer a capacidade de reorganização interna dos seus colaboradores e colaboradoras (e garantir a sua proteção e condições de trabalho) e reajustamentos na gestão, refletindo para tal, sobre as formas de organização do trabalho, e compreender os seus limites nestas condições especiais, por forma a garantir respostas de intervenção eficazes e eficientes, às famílias e sociedade nos territórios onde se inserem.

No desenvolvimento da sua atividade social para membros, utilizadores/as e beneficiários/as, estas organizações devem assegurar os necessários níveis de qualidade e segurança (Meira, 2013), o que pode estar em risco devido à atual crise pandémica. E se o papel dos poderes públicos é proteger, estimular e reforçar a autossustentabilidade da economia social, revela-se da maior pertinência e atualidade conhecer os impactos da Covid-19 nas OES e nas atividades desenvolvidas e adotar soluções para as proteger e apoiar (não apenas pelos fins sociais prosseguidos, mas também pelo seu modo de organização e funcionamento).

Criada em 1993, a Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local (Animar) é uma rede geradora de sinergias do desenvolvimento local, unindo agentes de desenvolvimento e organizações na construção de estratégias de intervenção, que se apresentam com propostas, independentes e arrojadas, para o fortalecimento do desenvolvimento local, enquanto modelo estruturante de valorização dos territórios, das pessoas e de todos os seres vivos (<https://www.animar-dl.pt/quem-somos/apresentacao/>). Constituída por mais de 100 organizações, esta associação no desempenho do seu papel agregador de entidades da economia social, solicitou ao Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa (IGOT-U Lisboa), a elaboração dos três estudos preliminares acima referidos.

Aproveitando o contexto da pandemia, a Animar lançou assim um processo colaborativo e estruturado, com as organizações da rede, começando por três estudos para reflexão interna. O objeto de análise de todas as áreas temáticas dos estudos é a própria

1. 03-4639-FSE-000285, tipologia 3.36 - Capacitação Institucional das Organizações da Economia Social membros do Conselho Nacional para a Economia Social, mais especificamente no âmbito da atividade 5.

rede Animar, isto é, as OES suas associadas que aderiram voluntariamente ao estudo. Face ao tempo limitado disponível e aos condicionamentos da pandemia, os referidos estudos envolveram cerca de 35 organizações desta rede, cuja amostra foi definida através dos critérios que se elencam: a) interesse das organizações em participar nos estudos; b) localização geográfica das organizações de forma a garantir uma representatividade nacional; c) tipologia jurídica das organizações por forma a garantir a representatividade do espectro das famílias da rede Animar; d) articulação com a Animar para a definição da amostra.

As organizações da economia social são resilientes e têm um enfoque social e muito têm feito para apoiar as pessoas, sobretudo as que estão em maior risco. No quadro da pandemia, as OES continuaram a fornecer saúde, alimentação e serviços sociais aos grupos mais vulneráveis. E enquanto estavam na vanguarda da crise e oferecendo alternativas para os desafios em curso, também combateram a pandemia (SEE, 2020). Os objetivos sociais do setor elencados na Lei de Bases justificariam por si só a relevância deste estudo, já que se propõe dar a conhecer os impactos da pandemia no contexto da economia social, em particular, das entidades da Animar. Mas também dos reajustamentos da gestão e das respostas de intervenção – desafios mais imediatos e a longo prazo que os poderes públicos necessitam conhecer para providenciar o apoio que estes parceiros necessitam, bem como retirar lições de experiência. Esta circunstância de rutura que a Covid-19 trouxe constitui em simultâneo um momento de oportunidade para repensar formas de trabalho e de respostas das OES da Animar.

Com o estudo preliminar que agora se apresenta, dão-se a conhecer os impactos da pandemia no contexto laboral da amostra da Animar, procurando respostas às questões colocadas às organizações que acederam participar neste estudo, a saber: Quais os impactos sentidos ao nível das respostas de intervenção que garantem nos territórios? Quais os principais ganhos e perdas que resultaram de alterações às respostas de intervenção em contexto de pandemia? Verificou-se a necessidade de interrupção/suspensão das respostas de intervenção em contexto de pandemia? Se sim, quais? Surgiram novas respostas de intervenção, por exemplo novos serviços? O contexto de pandemia permitiu desencadear respostas/processos inovadores que as entidades vão dar continuidade? Se sim, quais? Como caracteriza estas respostas (territorial, institucional, etc.).

2. Enquadramento/contexto nacional e internacional com enfoque na pandemia e no contexto da economia social

Nas duas últimas décadas as fronteiras temporais e espaciais entre o trabalho, a casa e a família acompanharam a transição para a chamada nova economia. A procura do mercado de trabalho deixou de ser simplesmente local e a globalização aumentou a competição, criando interdependência entre os países e as regiões, estabelecendo novos ambientes de trabalho – frequentemente, 24 horas por dia, sete dias por semana (Latham e Swiercz, 2009). Novas tecnologias (computadores, telemóveis e internet), expandiram os limites espaciais do trabalho, permitindo que as pessoas trabalhem em horários e locais flexíveis (Gomez-Mejia *et al.*, 2001).

As organizações foram assim reestruturando o trabalho em resposta à globalização e às novas oportunidades tecnológicas, bem como ao aumento do desemprego, e a resultante flexibilidade e mobilidade para muitas pessoas trabalhadoras significou adaptação, mais trabalho, e em horários mais fluidos, ao mesmo tempo que as organizações se esforçaram para reduzir os custos do trabalho (Latham e Swiercz, 2009).

No referido processo de transição, a vida pessoal e familiar tornou-se mais complexa, sendo as mulheres trabalhadoras as que habitualmente absorvem o maior impacto destas transformações, pois entraram crescentemente no mercado de trabalho, mas não diminuíram na mesma proporção o trabalho de cuidado, nem se registaram mecanismos totalmente eficazes para a sua proteção, mantendo-se desigualdades de oportunidades e precariedade (embora se reconheça que, por exemplo, o trabalho flexível e as alterações nas licenças de parentalidade possam ter ajudado). Estas tendências são reforçadas pelo declínio demográfico e do modelo da família extensa, pelo aumento de famílias monoparentais e pelo alargamento de responsabilidades com ascendentes em resultado do aumento da esperança média de vida.

A par destas transformações, o surto global da doença por coronavírus (Covid-19), alterou substancialmente a vida diária de pessoas em todo o mundo. Como em muitas organizações, tanto a pandemia quanto as medidas para mitigar seu impacto, afetaram consideravelmente a força de trabalho das organizações da economia social. E muitas pessoas destas organizações experimentaram – entre outras alterações – uma transição forçada para espaços de trabalho virtuais, responsabilidades de cuidado imprevistas, restrições de distanciamento social em ambientes

de trabalho, incapacidade de atendimento físico e empático, tão essencial ao tipo de respostas sociais destas organizações.

As crises económicas provocam choques nos mercados de trabalho, e tendem a acentuar desigualdades pré-existentes. Portugal é um país de salários baixos, para pessoas trabalhadoras por conta de outrem ou própria. Para Silva *et al.* (2020) isto implica que os rendimentos do trabalho não permitem que uma parte significativa da população empregada tenha capacidade para reunir poupanças, o que as expõe à pobreza, em contextos em que o desemprego aumenta a um ritmo acelerado e coexistindo com situações de redução de rendimentos para as que preservam o posto de trabalho.

A literatura demonstra que estas disparidades podem ter consequências de longo alcance e impactar outros aspetos do trabalho, e da vida pessoal e familiar. As evidências também sugerem que a pandemia pode ter efeitos negativos sobre a produtividade e trajetórias profissionais, sobretudo das mulheres, devido às responsabilidades imprevistas e sem alternativas para cuidar de crianças, idosos e de pessoas com deficiência (Flaherty, 2020), devido à falta intermitente de acesso aos cuidados médicos necessários ou outros apoios (Pulrang, 2020).

Um estudo intitulado *Trabalho e Desigualdades no Grande Confinamento: perdas de rendimento e transição para o teletrabalho* (Silva *et al.*, 2020), examina um conjunto de características estruturais do mercado de trabalho e analisa indicadores de caracterização do mesmo, mostrando que as mulheres em teletrabalho e com crianças são as que relatam mais dificuldades na gestão do tempo. Diz o referido estudo que a transição para o teletrabalho é uma solução adequada para lidar com os constrangimentos decorrentes do estado de emergência e um número muito significativo de pessoas terá passado a este regime laboral. Paes Mamede *et al.* (2020: 9) referem que a pandemia carrega transformações, e que algumas delas oferecem oportunidades para acelerar mudanças desejáveis, sendo a generalização do teletrabalho uma delas. Mas o padrão de especialização da economia portuguesa, assim como a sua estrutura de qualificações, limitam o potencial do teletrabalho em Portugal (Silva *et al.*, 2020). Acresce que este regime laboral (teletrabalho) coloca desafios de partilha do espaço doméstico e pessoal com o do trabalho pago, e reproduz e agrava as assimetrias de género na conciliação da vida pessoal com o trabalho.

Por definição, o teletrabalho implica a dispersão geográfica de pessoas trabalhadoras que dependem da tecnologia para comunicar entre si. O teletrabalho corresponde ao trabalho virtual que teoricamente permite conciliar o trabalho com a vida pessoal, diminuir custos de localização espacial e é um dos instrumentos usa-

dos pelas organizações para atrair profissionais com elevadas qualificações. Com efeito, os argumentos usados para tal opção são: flexibilidade acerca do local onde é executado e também na gestão do tempo de trabalho, menos stress relacionado com menor controlo das hierarquias, aumenta a produtividade e poupa tempo em deslocações, entre outras vantagens apontadas (Snellman, 2014; James, 2018). Porém, estudos têm também demonstrado que o teletrabalho (mesmo sem ser em situação de crise) reduz a socialização, gera dificuldades no estabelecimento de fronteiras entre o lazer e o trabalho e entre a vida pessoal e familiar e o trabalho, conflitos entre colegas de trabalho por falta de confiança e de comunicação efetiva, aumenta o *burnout*, etc. (Latham e Swiercz, 2009; Daim *et al.* 2012).

Apesar da maioria destas análises serem efetuadas para os setores produtivos da economia de mercado, Paes Mamede *et al.* (2020), referem que desenvolvimentos recentes sugeriam que Portugal estava gradualmente a corrigir muitas das suas fragilidades sociais e económicas; o país tinha recuperado em larga medida da crise anterior à Covid-19, a taxa de desemprego estava em 6,5%, e os salários a crescer. Todavia, a pandemia levou à deterioração do clima económico, à quebra de rendimento, ao desemprego, etc. e foram as pessoas mais desfavorecidas também as mais afetadas pela crise (Paes Mamede *et al.*, 2020: 9). Referem os autores que a pandemia carrega transformações, e algumas delas oferecem uma oportunidade para acelerar mudanças desejáveis, sendo a generalização do teletrabalho uma delas, a par da prestação de serviços *online* (saúde, educação, cultura, administração pública, etc.). Neste sentido, importa conhecer que mudanças trouxe a pandemia ao setor da economia social – organizações conhecidas por “famílias” (cooperativas, mutualidades, associações e fundações), instituições paritárias e empresas sociais –, e se aquelas trouxeram transformações duradouras (positivas e negativas).

Referindo-se à crise financeira iniciada em 2008, o *Livro Branco*, que apresenta propostas para fazer da economia social um pilar da União Europeia (SEE, 2015: 12), reconhece que “a economia social demonstrou largamente a sua resiliência em situação económica desfavorável. A economia social é, não apenas um modelo resiliente em tempo de crise, mas continua a desenvolver-se e crescer quando outros setores económicos penam por dela sair”. Esta resiliência é em parte explicada por “práticas positivas como: remuneração limitada do capital em favor do investimento e desenvolvimento da estrutura; melhor partilha dos excedentes em favor dos assalariados/membros/filiados/interessados/utilizadores; melhoria das remunerações e condições de trabalho; afetação dos excedentes a outros projetos com finalidades sociais para lá dos constrangimentos regulamentares; horários de trabalho melhor adaptados aos constrangimentos da vida privada; forte estabilidade

do emprego (taxa de rotação inferior, manutenção no trabalho de pessoas idosas e integração das mulheres)” (p.13).

Em Portugal, o Art.º 1º, da Lei nº 30/2013, de 8 de maio (LBES), estabelece as bases gerais do regime jurídico da economia social, bem como as medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e finalidades próprias. De acordo com o seu art.º 2º, as entidades que fazem parte da economia social têm por desígnio prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses, quando socialmente relevantes, de membros, utilizadores e beneficiários. O ordenamento jurídico nacional integra, na designação de economia social, uma multiplicidade de atividades: a) cooperativas; b) associações mutualistas; c) misericórdias; d) fundações; e) instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores; f) associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; g) entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social; h) outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social e constem da base de dados da economia social. Unidas na diversidade, as entidades da economia social estão presentes em todos os setores de atividade: serviços sociais, cuidados de saúde, seguros, banca, agricultura, energias renováveis, reciclagem, habitação, educação, turismo, cultura, desporto, etc. (SEE, 2015).

Diz ainda a LBES, no seu art.º 8º, que as organizações da economia social devem assegurar níveis de qualidade, segurança e transparência e, no art.º 10 (entre outras relações), que o Estado deve apoiar a diversidade de iniciativas próprias deste setor, potenciando-se como instrumento de respostas inovadoras aos desafios que se colocam às comunidades locais, regionais, nacionais, e incentivar a investigação e a inovação na economia social, mas também a formação profissional, bem como apoiar o acesso destas entidades aos processos de inovação tecnológica e de gestão organizacional e, ainda, promover o conhecimento mútuo e a disseminação de boas práticas.

Em 2018, a SSE publica um documento sobre o futuro das políticas europeias para a economia social e afirma que a União Europeia está fortemente empenhada na implementação da Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, e considera a economia social como um ator fundamental para a realização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Reconhece que as organizações da economia social promovem a igualdade de género e a igualdade de oportunidades, garantindo condições de trabalho dignas e criando empregos de

qualidade (com especial destaque para a integração social e laboral de pessoas em situação de vulnerabilidade); e garantindo o acesso universal à proteção social e a serviços sociais, como saúde e educação. Da mesma forma, as OES estão na vanguarda do incentivo à agricultura sustentável e ao desenvolvimento rural; ao consumo responsável, à economia circular e à transição para as energias renováveis, contribuindo para uma economia mais social e ambientalmente sustentável (SEE, 2018; SEE, 2020). Entre outras prioridades dirigidas a este setor, o Social Economy Europe (2018) considera que, para aproveitar o potencial da economia social, é fundamental: melhorar a visibilidade dos modelos de negócio da economia social, dos seus valores económicos, sociais e ambientais; melhorar a produção de dados estatísticos que documentem com rigor a sua contribuição para o desenvolvimento; eliminar obstáculos institucionais; e melhorar as condições legais, financeiras e tributárias para o seu pleno funcionamento.

A importância deste setor na EU-28 encontra-se resumida na Caixa 1. Segundo o Comité Económico e Social Europeu (CESE, 2017), relativamente a Portugal, o emprego remunerado nas “famílias” (cooperativas, mutualidades, associações e fundações) correspondia a um universo de cerca de 215 mil trabalhadores/as (dados de 2014-15), correspondendo a 5% do emprego remunerado total (CESE, 2017).

Caixa 1 - Importância da economia social europeia, segundo o Comité Económico e Social Europeu (2017)

A economia social europeia assegura:

- mais de 13,6 milhões de empregos remunerados na Europa
- o equivalente a cerca de 6,3% da população ativa da UE-28
- o emprego de 19,1 milhões de trabalhadores, remunerados e não remunerados
- mais de 82,8 milhões de voluntários, equivalentes a 5,5 milhões de trabalhadores a tempo inteiro
- mais de 232 milhões de membros de cooperativas, sociedades mútuas e entidades semelhantes
- mais de 2,8 milhões de entidades e empresas

Esta pesquisa foi desenvolvida no contexto da pandemia Covid-19 teve como objetivo recolher uma imagem da situação das organizações da economia social durante a pandemia da Covid-19, bem como das suas necessidades para o futuro. Além de um alto custo em vidas humanas, a pandemia teve um forte significado social e económico, pois forçou as pessoas a ficar em casa, agravando uma série de divisões sociais e económicas, em particular na capacidade de acesso a serviços e sistemas de apoio. Neste contexto, a contribuição da economia social é crucial.

3. Nota metodológica

A pandemia afeta negativamente as metodologias qualitativas, dada a impossibilidade de contacto material e de observação direta, todavia abre possibilidades de exploração dos meios digitais para ultrapassar a impossibilidade da proximidade física. Por esse motivo, este estudo preliminar convoca essencialmente metodologias quantitativas, porém foi também organizado um grupo focal *online*, procurando colmatar as dificuldades da conjugação com as metodologias qualitativas tradicionais.

O relatório foi coordenado por uma equipa do IGOT/CEG da Universidade de Lisboa e baseia-se nas respostas obtidas a um questionário *online* lançado entre os dias 25 de janeiro e 9 de fevereiro de 2021 (*cf.* Anexo) ao conjunto das entidades que atuam na economia social, da rede Animar. Foram 35 as organizações validadas que responderam ao questionário – com o apoio da Animar – a partir de uma convocatória enviada a todas as entidades desta rede (Caixa 2), tendo-se encontrado um equilíbrio entre o interesse na participação, a localização geográfica e tipologia jurídica das respondentes. Além das 35 respostas a questionários preenchidos por coordenações e dirigentes das OES, realizou-se adicionalmente um questionário a trabalhadores/as de OES, tendo-se obtido um total de 138 respostas válidas.

O questionário combina questões de escolha múltipla e perguntas abertas. O resultado foi uma combinação particularmente perspicaz de dados quantitativos e qualitativos, que permitem obter uma compreensão do fenómeno e uma visão sobre narrativas organizacionais e pessoais, bem como necessidades e recomendações específicas. Entre as questões de múltipla escolha, encontramos indagações sobre se a Covid-19 teve um forte impacto sobre o emprego e as atividades desenvolvidas pelas organizações; se as organizações da economia social conseguirão recuperar da crise pandémica ou se houve iniciativas positivas dos poderes públicos nacionais, regionais e locais. O questionário foi adaptado em cooperação com a Animar ao contexto e necessidades específicas dos atores da economia social no território. As questões abertas investigaram as especificidades do impacto da crise nas atividades desenvolvidas e no emprego, das medidas de apoio, bem como os possíveis obstáculos encontrados. O questionário também solicitou a elaboração de necessidades e recomendações para o período pós-crise.

Após a fase de recolha de informação através do questionário, procedeu-se à sua sistematização numa base de dados (consolidada) e tratamento, por meio de ferramentas de análise estatística, servindo de base à discussão dos resultados encontrados.

Caixa 2 - Pedido de colaboração enviado para a rede Animar

O IGOT-ULisboa encontra-se a desenvolver um estudo com vista a avaliar os *Impactos da Pandemia na Organização do Trabalho e na Igualdade entre Mulheres e Homens para a REDE ANIMAR*, no quadro do projeto "Animar – Capacitar para Agir em Rede II", financiado pelo POISE [03-4639-FSE-000285], tipologia 3.36 - Capacitação Institucional das Organizações da Economia Social membros do Conselho Nacional para a Economia Social, no âmbito da atividade 5.

Nesse sentido, muito gostaríamos de contar com a sua colaboração através do preenchimento de um [inquérito online](#), confidencial e anónimo.

Mais se informa, quanto ao referido inquérito, que não serão guardadas informações que permitam identificar (direta ou indiretamente) os respetivos participantes. Muito agradecemos a sua disponibilidade e colaboração! Aguardamos o seu feedback. Atenciosamente,

Equipa de investigação:
Margarida Queirós
Mário Vale
Nelson Mileu

Confirmando que compreendi os objetivos da presente investigação e que a minha participação é voluntária. Declaro que autorizo a análise das respostas e a publicação dos dados anonimizados, garantidos que estão todos os preceitos éticos pela equipa de investigação. Estou consciente de que tenho o direito de recusar ou desistir de participar a qualquer momento e de ter acesso aos resultados, caso o solicite.
Sim | Não

Autorizo a utilização dos meus dados pessoais para tratamento exclusivo no âmbito das atividades da ANIMAR:
Sim | Não

Enquanto estratégia complementar ao questionário, foram selecionados seis estudos de caso a partir das organizações respondentes que expressamente acederam participar num grupo focal (pesquisa qualitativa que reúne participantes numa entrevista, na qual se expõem opiniões, e se recolhem *feedbacks*) realizado também por meios telemáticos. Com o apoio da Animar para o recrutamento, foi então elaborado um grupo focal com 6 participantes das OES, com funções de direção ou de coordenação através do qual se procurou: (i) focalizar a pesquisa e formular questões mais precisas de investigação, aprofundando e esclarecendo aspetos detalhados obtidos nas respostas aos questionários; e (ii) apreender as atitudes e percepções face ao tema em análise, num ambiente de interação partilhada.

Dada a relevância do contexto, internacional e nacional, associado à situação pandémica atual, o relatório inicia-se como um breve enquadramento geral e específico sobre as OES e termina com as conclusões, recomendações e sugestões de medidas a aplicar pelas organizações.

Se bem que se encontrem com abundância estudos e dados para as instituições económicas sobre os impactos económicos e sociais da crise sanitária, es-

tudos específicos e orientados para o conhecimento dos impactos e transformações das Organizações da Economia Social, não abundam ou são pouco conhecidos. Espera-se que a leitura deste relatório, que apresenta os resultados e discussão do impacto da Covid-19 nas respostas de intervenção no território das OES da Animar, em complementaridade com os restantes desta coleção (*Laboral: Teletrabalho e reajustamentos em modos de gestão e de funcionamento; Igualdade: Conciliação Trabalho Família*), constitua um contributo para alargar este conhecimento.

4. Resultados e discussão

A crise pandémica afetou negativamente as organizações da Rede Animar, designadamente ao nível da quebra de receitas e consequentes dificuldades financeiras que obrigaram a uma adaptação das organizações. A adoção do teletrabalho generalizou-se entre as entidades da Rede Animar, com mudanças das respostas no território.

No conjunto das organizações, não se descortina uma clara melhoria da produtividade e do desempenho organizacional (Figura 1). As mudanças mais evidentes traduzem-se no investimento em ferramentas de tecnologias de informação e comunicação, esforço de investimento que é compensado por uma tendência de redução dos custos e despesas de funcionamento, incluindo a redução de consumos. É muito evidente o efeito positivo destas alterações introduzidas na contenção do contágio nas organizações.

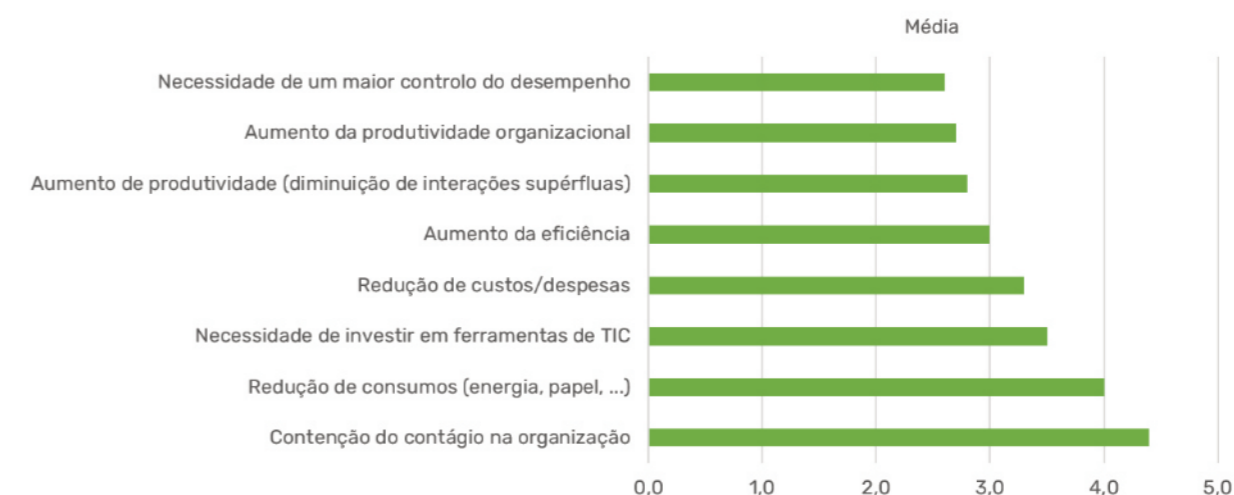


Figura 1 - Mudanças nas organizações decorrentes da pandemia da COVID-19 (1- "totalmente em desacordo" a 5- "concordo totalmente")

Apenas cerca de 10% das organizações não reportam introdução de mudanças nas formas de trabalho e de respostas no território. Por outro lado, das restantes, 45% afirma não poder continuar a responder às solicitações apenas por via *online* devido a uma parte dos utentes não ter acesso a internet. Este dado recomenda a necessidade de adoção de modelos que combinem o trabalho presencial e o remoto, não apenas em resultado de dificuldades de conciliação entre trabalho e vida familiar, ou da complexidade de coordenação e articulação entre os/as colaboradores/as, ou mesmo das desigualdades de acesso à internet e eventualmente a competências em tecnologias de informação e comunicação, mas essencialmente devido à impossibilidade de certos serviços não poderem ser prestados remotamente à comunidade sem perdas graves de qualidade e eficiência.

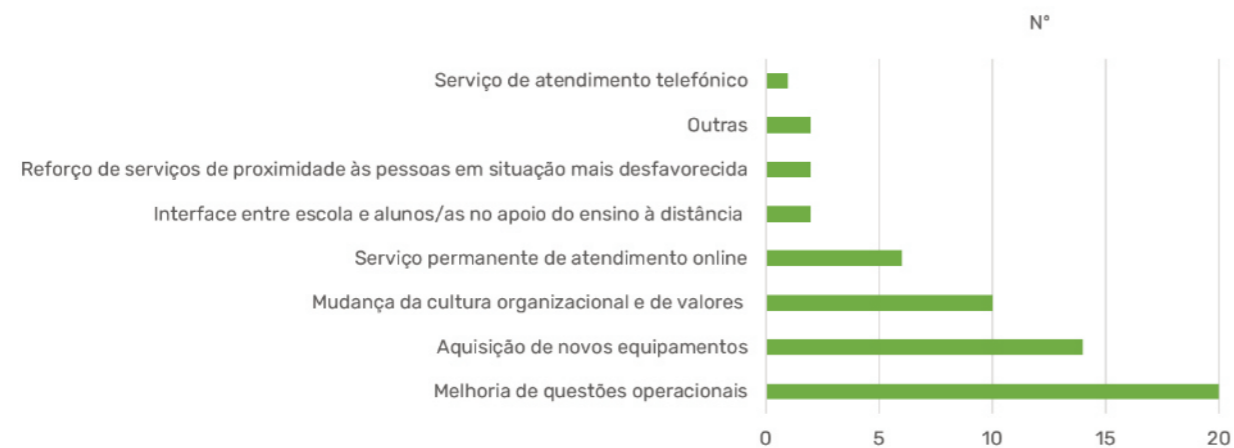


Figura 2 - Principais respostas aos desafios da pandemia da COVID-19

A necessidade de melhorar a dimensão operacional é bem patente nas organizações da Rede Animar (Figura 2). Aproximadamente 2/3 procuraram melhorar o planeamento, a administração e a gestão das suas operações, indiciando uma boa capacidade de adaptação aos desafios da pandemia e cerca de 1/3 reporta uma mudança da cultura organizacional e dos valores. A necessidade de passar grande parte das atividades para o formato digital implicou igualmente um esforço de investimento em equipamentos (cerca de 45% das organizações). Estas mudanças traduziram-se no reforço de serviços *online*, no entanto, apenas algumas organizações passaram a dispor de atendimento permanente nesta modalidade. Ainda assim, escasseiam recursos – computadores existem, mas faltam câmaras ou estão obsoletos para transmissão de imagem e som, referindo algumas organizações “...não saber como contornar o equipamento informático e sua precariedade”.

As respostas foram variadas em função da missão das entidades, mas também das características das comunidades que apoiam. Como refere uma organização sobre as alterações na resposta às necessidades das comunidades mais desfavorecidas, “...registaram maiores dificuldades, pois o apoio às famílias requer proximidade às famílias e aos jovens, e as famílias tiveram de estar com miúdos, usaram as redes sociais (*facebook, instagram*) para interagir com os jovens e famílias”. Outras, na atividade escolar, tiveram de responder de forma mais tradicional, mas não menos inovadora, “...transportando e distribuindo material escolar, PC, testes e exercícios [...], buscaram e distribuíram compras e medicamentos e criaram uma linha de apoio por telefone, apoio psicológico também com recurso ao telefone. Fizeram a ligação famílias-escolas. O afastamento físico foi colmatado, pelo menos parcialmente, mas, afirma uma organização, “...a pandemia impediu a prática comunitária, as famílias não entram nos equipamentos e não há relação com as restrições do acesso e contacto físico”. Outra refere que esta “... perda de proximidade tem quebras cruciais na relação; é preciso voltar a ganhar a confiança dos públicos”.

Algumas organizações mencionam a necessidade de prestar apoio alimentar às famílias carenciadas, referindo que “... se não fosse o apoio alimentar sentiam-se inúteis”, talvez por serem entidades pequenas pois não chegam à comunidade como habitualmente. Outra entidade conseguiu desenvolver um projeto alimentar envolvendo os restaurantes e o trabalho em rede, bem como chama a atenção para o seguinte facto: “... a quinta pedagógica nunca fechou e fazem cabazes familiares e os próprios colaboradores começaram a consumir alimentos deste projeto, aspeto muito positivo”.

As atividades lúdico-pedagógicas, desportivas e festas e as atividades turísticas foram, em geral, muito afetadas, ainda que tivessem sido encontradas outras formas *online* em sua substituição. Uma organização indica que cancelou “viagens, caminhadas, atividades desportivas e atividades internacionais”. Acrescenta ainda que, por trabalharem com voluntariado internacional, a filosofia, os princípios e a prática do voluntariado foram desvirtuados. Outra entidade criou um serviço à comunidade para partilha de informação. E uma das entidades salientou o apoio dado aos emigrantes, bem como aos turistas estrangeiros, retidos devido à pandemia, com uma intervenção muito direta no apoio ao alojamento, marcação de viagens, testes à Covid-19.

O acompanhamento ao empreendedorismo de base solidária foi mantido quase exclusivamente *online*. Segundo uma organização “...tudo virtual e maior necessidade de aproximação para prestar constante informação legal e instrumentos disponíveis e aqui a equipa foi muito presente *online* no apoio aos negócios”. Foram particularmente atentos aos negócios recém-criados, procurando apoiar empreendedores/as com pouca experiência. Uma resposta inovadora pode encontrar-se na ação de uma organização que pretende criar uma loja virtual de venda de produtos destinados a consumidores/as com preocupações sociais e ambientais.

Embora reconheçam unanimemente que a proximidade física é crucial para a concretização eficiente do seu plano de atividade, reconhecem, todavia, que a atividade de formação *online* e o recurso a ferramentas digitais progrediu a ponto de as considerarem recompensadoras, pois evitam um gasto de tempo desnecessário em deslocações, facto especialmente relevante para organizações que operam em áreas mais periféricas. Refere uma organização que “... tinham preconceito com o *online* e hoje não [...]; há ferramentas que hoje usam [...] e aproveitam melhor a formação *online*...”. Há, todavia, outras abordagens à formação, que passam pela manutenção do regime presencial, mas com um dimensionamento adequado ao espaço disponível de forma a observar as rigorosas condições de distanciamento e desinfeção.

Algumas entidades demoraram mais tempo a responder e foram retiradas lições com o primeiro confinamento. Como manifesta uma entidade, “no primeiro confinamento tiveram dificuldade porque pararam as atividades que exigiam mobilidade no território, mas no segundo já fizeram atividades, mas apenas *online*”. Este reajustamento das práticas decorreu com mais frequência no segundo confinamento, em que as organizações adotaram planos de ação mais ajustados ao “tempo curto”.

Este “pano de fundo” não irá desaparecer completamente no período pós-pandemia. Como refere uma organização, “... há práticas que vão ficar e o tempo de deslocamentos foi reduzido e isso foi benéfico. Isto foi possível porque a entidade tem computadores do trabalho e outros meios necessários para os técnicos desenvolverem o seu trabalho. A mais valia do que fazem é estar próximo do território e das pessoas. Nada substitui o estar presencialmente, mas há práticas que vão ficar: as reuniões serão mais usadas por *zoom*, mas não substituem o que faziam durante a pandemia”.

O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR, 2020) vem responder à crise económica e social que o país atravessa em resultado da pandemia. O PRR é um plano de âmbito nacional, da responsabilidade do governo e com o apoio da União Europeia. Não sendo ainda clara a forma de implementação e as possibilidades de contratualização com entidades terceiras, estas organizações estão expectantes pois estão fortemente vinculadas com as comunidades locais e conhecem muito bem os seus problemas, podendo contribuir para a execução de um tão exigente, e simultaneamente indispensável, plano de recuperação económica e social de Portugal.

Estas organizações da economia social são, comprovadamente, como se vê pelos exemplos expostos, muito resilientes, mas permanece o desafio de as capacitar de forma a responderem em situações de crise e de imprevistos. Manter este tecido institucional deverá ser uma prioridade das políticas sociais nacionais.

5. Conclusões e orientações de política para a economia social

O setor da economia social é muito diversificado, quer na tipologia das organizações, quer nos setores da economia onde operam, quer ainda quanto à dimensão das suas organizações.

As organizações da “economia social” desempenham um papel importante na resposta e mitigação dos impactos de curto e longo prazo da crise Covid-19 na economia e na sociedade. A procura pelos serviços destas entidades nunca regrediu e continuaram a prestar apoio às comunidades mais desfavorecidas e a combater diversas formas de exclusão, num quadro de crise económica, social e sanitária, complementando ou substituindo os serviços públicos. Mas as entidades da economia social também enfrentam problemas decorrentes do confinamento semelhantes a outros atores económicos, incluindo a quebra de receitas e consequentes ajustamentos temporários ao nível da sua organização.

Esta resposta no curto prazo tem sido decisiva e atesta a capacidade e a resiliência destas organizações, algumas com décadas de experiência de intervenção nos territórios. O desafio da Covid-19 e do confinamento levou as instituições a dotar modelos organizativos distintos, mais centrados no *online* e no teletrabalho, mas sem conseguir substituir a resposta de proximidade, indispensável em algumas atividades e comunidades mais desfavorecidas. Há, no entanto, um conjunto de práticas inovadoras que se deverão manter no pós-pandemia, designadamente a progressão da digitalização e a oferta de novos serviços com base nesta tecnologia. Ainda assim, as carências de algumas organizações no plano formativo e no plano do equipamento informático podem limitar a sua adaptação.

No longo prazo, as entidades da economia social podem apoiar a mudança necessária na pós-pandemia, estimulando modelos de desenvolvimento local inclusivos e sustentáveis e promovendo a inovação social. As práticas destas organizações na resposta local, envolvendo uma multiplicidade de atores e a colaboração com a sociedade civil, nas esferas política, técnica, académica e empresarial, podem ser ampliadas ao nível regional e nacional. Por esta razão, as organizações da economia social encontram-se numa posição privilegiada para impulsionar um modelo de desenvolvimento na pós-pandemia, mais sustentável, resiliente e inclusivo.

Do cruzamento dos resultados do estudo realizado e da análise de estudos internacionais sobre este setor, designadamente um estudo da OCDE (2020), iden-

tificam-se um conjunto de ações de políticas de âmbito nacional e local que podem potenciar a resposta nos territórios das organizações da economia social.

As principais recomendações são as seguintes:

- Apoiar os processos de transição digital das organizações da economia social através de formação em tecnologias digitais e de modernização de equipamento informático
- Promover novas respostas das organizações com recurso a fundos para apoiar a experimentação e inovação
- Criar procedimentos e rotinas de partilha de práticas inovadoras e lições de experiência das organizações da economia social, especialmente as de maior alcance e impacto, visando a sua ampliação e difusão
- Criar e compartilhar ferramentas para fornecer dados sobre o impacto social das respostas das organizações da economia social, reforçando a sua visibilidade na sociedade
- Incluir as organizações da economia social nos planos de ação para alcançar uma transição para um modelo de desenvolvimento mais sustentável e inclusivo
- Definir uma visão para "reconstruir melhor" e garantir que as organizações da economia social contribuem ativamente na sociedade
- Continuar a diversificar os recursos financeiros à disposição das organizações da economia social, essencialmente através de programas públicos, aproveitando o Plano de Recuperação e Resiliência e o novo ciclo de programação comunitária.

Referências

- CESE (Comité Economico e Social Europeu). 2017.** Evolução recente da economia social na União Europeia. Síntese. Bruxelas: Comité Economico e Social Europeu.
- Daim, T. U.; Anita Ha, A.; Reutiman, S.; Hughes, B.; Pathak, U.; Bynum, W.; Bhatla, A. 2012.** Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management* 30 (2012) 199–212.
- Flaherty, C. 2020.** Early journal submission data suggest COVID-19 is tanking women's research productivity. *No Room of One's Own* [<https://www.insidehighered.com/news/2020/04/21/early-journal-submission-data-suggest-covid-19-tanking-womens-research-productivity>].
- Gomez-Mejia, L.; Balkin, D.; Cardy, R. 2001.** *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- James, A. 2018.** *Work-life Advantage: Sustaining Regional Learning and Innovation*. RGS-IBG Book Series. USA: Wiley-Blackwell, 2017.
- Latham, A.; Swiercz, P. M. 2009.** Flexible Work Practices: Women Only? *Competition Forum*, vol.7(2): 371-384.
- Lei n.º 30/2013, de 8 de maio** (Lei de Bases da Economia Social, LBES).
- Meira, D. A. 2013.** A Lei de Bases da Economia. *Social Portuguesa: do projeto ao texto final*, CIRI-EC-España. *Revista Jurídica*, nº24: 1-32 [www.ciriec-revistajuridica.es].
- Namorado, R. 2004.** A economia social – Uma constelação de esperanças. *Oficina do Centro de Estudos Sociais, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra*, n.º 213, p.5.
- OCDE. 2020.** *Social economy and the COVID-19 crisis: current and future roles*. OECD Publishing.
- Paes Mamede, R; Pereira, M.; Simões, A. 2020.** Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho. Organização Internacional do Trabalho. ISBN: 9789220328514 (web PDF).
- PRR. 2020.** Plano de Recuperação e Resiliência. *Recuperar Portugal 20121-2016*. Plano Preliminar. República Portuguesa. [<https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BL-CAAAAAABAAzNDAzNgMAAfd%2FsQUAAAA%3D>].
- Pulrang, A. 2020.** 5 Things to Know About Coronavirus and People with Disabilities. *Diversity, Equity & Inclusion*. Forbes. [<https://www.forbes.com/sites/andrewpulrang/2020/03/08/5-things-to-know-about-coronavirus-and-people-with-disabilities/>].
- SEE. 2015.** Livro Branco. *A Economia Social... Retomar a Iniciativa*. Social Economy Europe. [<https://www.cases.pt/livro-branco-economia-social-retomar-a-iniciativa/>].
- SEE. 2018.** The future of EU policies for Social Economy: towards a European Action Plan. *Bruxelles: Social Economy Europe*.
- SEE. 2020.** Impact of Covid-19 on Social Economy Enterprises. *2020 Social Economy Europe Report*.
- Silva, P. A.; Carmo, R. M.; Cantante, F.; Cruz, C.; Estêvão, P.; Manso, L.; Pereira, T. S. 2020.** Trabalho e desigualdades no Grande Confinamento. *Estudos CoLABOR*, N.º 2/2020. Lisboa: CoLABOR.
- Snellman, C. L. 2014.** Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110: 1251–1261. [<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>]

Questionário. Teletrabalho e ajustamentos em modos de gestão e de funcionamento; respostas de intervenção realizadas nos territórios.

A ser preenchido por dirigentes das organizações da rede ANIMAR. Tempo de resposta: aprox. 40min

PARTE 1. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO E FUNÇÕES DESEMPENHADAS
(da pessoa responsável /dirigente na organização)

Organização onde trabalha

Nome completo

Acrónimo ou sigla

Concelho

Sexo

Feminino

Masculino

Outro

Idade

<19 anos

20–34 anos

35–49 anos

50–64 anos

>=65 anos

Habilitações literárias

Não completou o ensino básico

Ensino básico (Ensino básico 1º ciclo, Ensino básico 2º ciclo e Ensino básico 3º ciclo)

Ensino secundário (Ensino secundário 11º ano e Ensino secundário 12º ano)

Ensino superior (Curso superior não universitário, Curso superior universitário e Curso superior pós-universitário)

Área de formação (Códigos do ISCED)

Educação

Artes, Humanidades

Ciências Sociais (Economia, Sociologia, Psicologia, Antropologia, ...)

Jornalismo e Informação

Gestão, Administração e Direito

Ciências Naturais, Matemática e Estatística

Tecnologias de Informação e Comunicação

Engenharia e similares

Agricultura, Floresta, Pescas e Veterinária

Saúde e Bem-estar

Outra (indicar qual)

Tipo de organização em que exerce a sua atividade (marcar tudo o que for aplicável)

- Associação com fins altruísticos (âmbito cultural, recreativo, desporto e desenvolvimento local)
- Associação sem fins lucrativos
- Associação Mutualista
- Cooperativa
- Fundação
- Outras entidades referidas na Lei de Bases da Economia Social (comunidades locais, baldios, empresas em autogestão)

- Com estatuto adicional de IPSS
- Com estatuto adicional de ONG
- Com estatuto adicional de ONGD
- Com estatuto adicional de ONGA
- Com estatuto adicional de ONGM
- Outra (indicar qual)

Área geográfica onde se localiza a entidade/estabelecimento

- Norte
- Centro
- Área Metropolitana do Porto
- Área metropolitana de Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Açores
- Madeira
- Espanha

Tempo (anos) na organização

- < 1 ano
- 1-2 anos
- 3-5 anos
- 5-10 anos
- >10 anos

Cargo/função desempenhada na Direção da organização

- Presidente da Direção ou Administrador/a
- Vice-Presidente
- Vogal
- Tesoureiro/a
- Secretário/a
- Outra (indicar qual)

Quantas pessoas trabalhavam na organização em 01/01/2020?

Quantas M e H?

Quantas pessoas trabalhavam na organização em 01/01/2021?

Quantas M e H?

PARTE 2. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ANTES DA PANDEMIA.

Relativo a pessoas com vínculo à organização (antes da pandemia)

Identificação do tempo de trabalho na organização. Assinale quantas M e quantos H nos seguintes regimes: (pode responder a mais que uma opção)

	H	M
Horário de trabalho fixo		
Horário de trabalho em regime de jornada contínua		
Horário de trabalho em regime de flexibilidade ou adaptabilidade		
Trabalho em regime de banco de horas, para efeitos de conciliação		
Teletrabalho		
Redução do período de trabalho semanal (sexta feira a tarde, pontes)		
Realização de reuniões através de videoconferência		
Isenção de horário		
Outro (assinalar)		

Antes da pandemia: existia regime de teletrabalho?

- Sim (identificar as principais funções)
- Não

Antes da pandemia, a organização possuía alguma política de apoio à gestão familiar (boas práticas)?

- Sim (identifique-as)
- Não

PARTE 3. IMPACTOS DA PANDEMIA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.

Estratégias da organização durante o período de confinamento (março a maio 2020)

No contexto da crise pandémica, a organização teve de implementar o regime de teletrabalho como a única forma de trabalho?

- Sim
- Não

No contexto da crise pandémica, a organização teve de implementar o regime *misto* (teletrabalho e regime presencial)?

- Sim
- Não

Abrangeu todos os/as trabalhadores/as da mesma forma?

- Sim
- Não

A organização recorreu ao *layoff*?

- Sim
- Não

Se sim, quantas pessoas foram abrangidas ____

A organização recorreu ao despedimento de trabalhadores/as ou não renovou contratos?

- Sim
- Não

Se sim, quantas pessoas foram abrangidas ____

Sendo que a crise pandémica resultou em formas diferenciadas de trabalho, indique os principais critérios de seleção de trabalhadores/as na modalidade de teletrabalho

- Situação familiar
- Situação de saúde do/a trabalhador/a
- Natureza do trabalho
- Outro _____

Sendo que a crise pandémica resultou em formas diferenciadas de trabalho, indique os principais critérios para manter os/as trabalhadores/as na modalidade presencial

- Falta de competências TIC
- Falta de equipamentos
- Má qualidade da internet
- Falta de condições em casa
- Trabalho de primeira linha
- Outro

Identifique os 3 maiores impactos desta alteração na organização:

Positivos	Negativos

No quadro da pandemia, a entidade implementou alguma política de apoio à gestão familiar (práticas promissoras)?

- Sim
- Não

Se sim, identifique-as ____

No contexto da pandemia, o número de trabalhadores/as que gozam de licenças para cuidar de familiares que precisam de apoio:

	H	M
Aumentou		
Diminuiu		
Não se aplica		

Teletrabalho na perspetiva da entidade empregadora. Responda a tudo o que for aplicável, numa escala de "discordo totalmente" (1) a "concordo totalmente" (5); "não sabe/não responde".

- Aumento de produtividade (diminuição de interações supérfluas)
- Reforça as competências em ferramentas de TIC
- Redução de custos/despesas
- Aumento da produtividade organizacional
- Redução de consumos (energia, papel, ...)
- Diminui o *feedback* sobre o trabalho
- Diminui o absentismo
- Diminui o *burnout* ou níveis de *stress*
- Melhora o trabalho em equipa
- Aumenta a quantidade de (sobre)informação e de (sobre)comunicação
- Outro. Qual _____

Identifique os 3 principais ganhos e perdas para a sua organização que resultaram do contexto de pandemia

Ganhos	Perdas

No período de desconfinamento (junho a novembro):

Manteve-se o teletrabalho?

Identificar o(s) critério(s) da(s) escolha(s).

No regresso à normalidade (pós-pandemia) a organização equaciona manter:

- Regime teletrabalho
- Regime presencial
- Regime misto

**PARTE 4. IMPACTOS DA PANDEMIA
NAS RELAÇÕES ENTRE A ORGANIZAÇÃO E OS TERRITÓRIOS**
Estratégias da organização durante o período de confinamento (março a maio 2020)

Verificou-se a necessidade de interrupção/suspensão das respostas de intervenção em contexto de pandemia?

- Sim
- Não

Se sim, quais?

Surgiram novas respostas de intervenção/processos inovadores, por exemplo, novos serviços?

- Sim
- Não

Se sim, a organização pretende dar-lhes continuidade?

Durante a pandemia reforçou as suas parcerias ou o trabalho em rede? Descreva a situação.

Em síntese, indique os principais *ganhos* e *perdas* que resultaram de alterações às respostas que garantem nos territórios, em contexto de pandemia.

Ganhos

Perdas

