

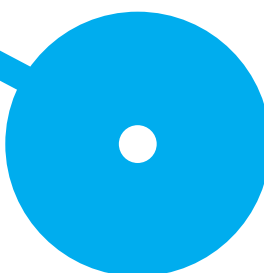
M

MESTRADO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

O Papel do Quarto Setor em Contexto de Pandemia SARS-CoV- 2: A Perspetiva das Organizações do Terceiro Setor

Vanessa da Costa Martins

10/2021



AGRADECIMENTOS

Torna-se primordial reconhecer todas as pessoas que contribuíram para a concretização e término de mais uma etapa na minha vida. Deixo uma palavra de apreço e agradecimento à Professora Doutora Marisa Ferreira, orientadora desta tese de mestrado, pela sua disponibilidade constante, críticas construtivas, sugestões e acima de tudo pela motivação que trouxe neste trabalhoso mas feliz período. Agradeço, de igual forma, ao Professor Doutor Vítor Braga, orientador, pela inteligência, determinação e resiliência que me fez sentir no decorrer desta investigação.

A todos os professores e colegas do Mestrado em Gestão de Organizações do Terceiro Setor que contribuíram para a minha evolução pessoal e académica, através de experiências partilhadas, conversas e debates sobre os diferentes temas que foram surgindo. Agradeço aos meus pais e marido por terem sempre acreditado nas minhas capacidades e nunca me terem feito desistir do meu sonho.

Deixo um agradecimento especial a todos os participantes neste estudo, uma vez que sem a sua colaboração e rápida resposta teria sido impossível concluir com sucesso esta dissertação.

RESUMO

A globalização económica permitiu aproximar setores, convergindo objetivos sociais com modelos de gestão e permitindo que barreiras setoriais deixassem de existir. Neste contexto, surge o quarto setor que, apesar de continuar a ser amplamente estudado, tem crescido de forma exponencial nos últimos anos. Uma vez que é um fenómeno recente, a presente investigação apresenta como principal objetivo analisar o papel do quarto setor, explanando a sua importância, nas organizações do terceiro setor do concelho de Ovar, em contexto de crise sanitária devido à SARS-CoV-2. Pretende-se considerar a perspetiva destas organizações dada a sua vulnerabilidade em situações de crise.

Devido à natureza exploratória do estudo, foi adotada uma metodologia qualitativa que incorporou a realização de duas entrevistas, ao primeiro e terceiro setor, e questionários às organizações do segundo setor. Para analisar os dados recorreu-se ao Nvivo e foram criadas cinco dimensões: necessidades, expectativas, motivações, criação de redes híbridas e papel diferenciador.

Os resultados sugerem que a pandemia de SARS-CoV-2 afetou de uma forma bastante impactante o concelho, especialmente as organizações do terceiro setor. As necessidades evidenciadas por estas organizações foram colmatadas pelos apoios fornecidos pelo quarto setor, especialmente pelas vertentes do voluntariado informal e das redes híbridas. As motivações, considerando as organizações híbridas, foram essencialmente para colmatar a COVID-19 no concelho. Por sua vez, verificou-se a criação de redes híbridas, tendo sido a vertente de quarto setor que apresentou um papel mais impactante e significativo para mitigar o vírus no concelho. Apesar disso, constatou-se que a falta de regulamentação e organização não permitiu explorar de forma plena este setor neste contexto de crise.

Palavras-chave: SARS-CoV-2; Pandemia, Quarto Setor; Organizações Híbridas; Redes Híbridas.

ABSTRACT

Economic globalization has brought sectors closer together, converging social objectives with management models and allowing sectoral barriers to cease to exist. In this context, the fourth sector emerges, which, despite continuing to be widely studied, has grown exponentially in recent years. Since it is a modern phenomenon, this present research as its main objective to analyze the role of the fourth sector, explaining their importance, in the organizations of the third sector of Ovar, in the context of sanitary fence due to SARS-CoV-2. It is intended to consider the perspective of these organizations given their vulnerability in crisis situations.

Due the exploratory nature of the study, a qualitative methodology was adopted which incorporated two interviews to first and third sector and questionnaires to the organizations of the second sector. To analyze the data, Nvivo was used and five dimensions were created: needs, expectations, motivations, creation of hybrid networks and differentiating role.

The results suggest that the SARS-CoV-2 pandemic affected Ovar in a very impactful way, especially the third sector organizations. The needs highlighted by these organizations were addressed by the support provided by the fourth sector, especially through the aspects of informal volunteering and hybrid networks. The motivations, considering hybrid organizations, were essentially to bridge COVID-19 in the county. In turn, the creation of hybrid networks was found, and it was the area of fourth sector that presented a more impactful and significant role to mitigate the virus. Nevertheless, it was found that the lack of regulation and organization did not allow full use of this sector in this context of crisis.

Keywords: SARS-CoV-2; Pandemic, Fourth Sector; Hybrid Organizations; Hybrid Networks.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	- 2 -
RESUMO	- 3 -
ABSTRACT.....	- 4 -
ÍNDICE DE QUADROS.....	- 7 -
SIGLAS.....	- 8 -
INTRODUÇÃO	- 9 -
I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	- 11 -
1. A pandemia da SARS-CoV-2 no Concelho de Ovar	- 11 -
2. Quarto Setor	- 12 -
2.1. Voluntariado Informal.....	- 13 -
2.2. Ativismo Cívico Auto-organizado	- 13 -
2.3. Hibridismo.....	- 14 -
2.3.1. Organizações Híbridas	- 14 -
2.3.2. Redes Híbridas	- 17 -
3. Emergência e Importância do Quarto Setor	- 19 -
4. Catalisadores e Inibidores do Quarto Setor	- 22 -
II – METODOLOGIA.....	- 25 -
Objetivos de Investigação	- 25 -
Recolha de Dados.....	- 26 -
Participantes	- 27 -
Esquema de Trabalho.....	- 28 -
Dimensões de Análise	- 30 -
Procedimento de Análise de Dados.....	- 33 -
III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	- 33 -
Apresentação dos Resultados	- 33 -
SARS-CoV-2.....	- 33 -
Necessidades	- 35 -
Expectativas	- 37 -
Motivações	- 39 -
Papel do Quarto Setor	- 40 -
Impactos	- 45 -
Dificuldades	- 46 -
Discussão dos Resultados.....	- 47 -
CONCLUSÃO	- 54 -
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	- 56 -

ANEXOS.....	- 63 -
Anexo 1: Guião de Entrevista Primeiro Setor	- 63 -
Anexo 2: Guião de Entrevista Terceiro Setor	- 64 -
Anexo 3: Questionário Organizações Híbridas	- 66 -
Anexo 4: Checklist de Critérios Organizações Híbridas	- 67 -

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Caraterísticas das Organizações Híbridas

Quadro 2: Participantes da Investigação

Quadro 3: Questões de Investigação e Esquema de trabalho

Quadro 4: Dimensões de Análise

Quadro 5: Resumo dos Resultados da Investigação

SIGLAS

OMS	Organização Mundial da Saúde
PSP	Polícia de Segurança Pública
GNR	Guarda Nacional Republicana
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
EUA	Estados Unidos da América
SEGIB	Secretaria Geral Ibero-Americana
PIB	Produto Interno Bruto
ERPI	Estrutura Residencial para Idosos
RGPD	Regulamento Geral de Proteção de Dados
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
DGS	Direção Geral da Saúde
EPI	Equipamentos de Proteção Individual

INTRODUÇÃO

Os debates sobre a classificação da sociedade civil, considerando o seu modelo de organização, permitiu criar três setores com objetivos, necessidades e intervenções distintos. A estes três setores, divididos com o propósito de estabelecer a organização, é apresentado um quarto setor que, nos dias de hoje, continua a ser amplamente discutido na literatura, principalmente devido à falta de regulamentação e leis que o possam enquadrar.

Segundo diferentes linhas de pensamento, este setor apresenta três vertentes principais: voluntariado informal, caracterizado por indivíduos que apoiam os seus concidadãos em determinado problema (Reed & Selbee, 2001; Young-joo & Brudney, 2012), ativismo cívico auto-organizado, área da sociedade civil pró-ativa e centrada na atividade (Pasi & Faehnle, 2017), e hibridismo, caracterizado pelo surgimento de organizações híbridas, que combinam valores sociais e de mercado, e por redes híbridas, definidas pela capacidade de materializar a combinação dos diferentes setores da sociedade (Rask et al., 2020; Sabeti, 2009).

Com a expansão deste setor, principalmente em países como o EUA, a SEGIB procurou, em 2020, incluir este setor na agenda de 2030 e abordou este nos países da Ibero-América. Com este estudo, Portugal comprometeu-se a incluir projetos de quarto setor na sua economia de serviços (Grynspan & Mataix, 2020).

Desta forma, o principal objetivo deste estudo é analisar o papel do quarto setor, explanando a sua importância, nas organizações do terceiro setor do concelho de Ovar, em contexto de crise sanitária devido à SARS-CoV-2. Pretende-se considerar a perspetiva destas organizações dada a sua vulnerabilidade em situações de crise.

A análise de literatura realizada sugere a inexistência de estudos que abordem, simultaneamente, o quarto setor e a SARS-CoV-2 dado o facto de serem fenómenos recentes. Verificaram-se estudos que analisam o que é o quarto setor e o que o distingue dos restantes, no entanto a sua aplicabilidade em situações concretas é bastante limitativa, uma vez que se baseia essencialmente nas organizações híbridas e não tanto nas potencialidades das restantes vertentes. Assim, este estudo permitirá compreender a importância deste setor em situações de crise, principalmente no que concerne às redes híbridas e às suas potencialidades. Está comprovado na literatura que cada setor, por si só, não é capaz de dissolver um problema comum, e que a forma mais eficaz de o conseguir é através da criação de colaborações e redes entre todos os setores (Bryson et al., 2015; Rask et al., 2019; Sinuany-Stern & Sherman, 2014). Esta investigação pretende trazer inovação e pautar a urgência deste setor na sociedade, de forma a que este seja equiparado aos restantes.

Esta investigação será conduzida em três partes principais. A primeira é o enquadramento teórico, realizado através de uma aprofundada revisão da literatura sobre o tema, a segunda retrata a

metodologia utilizada, e a terceira foca-se na apresentação e discussão dos resultados, no qual se procedeu à análise de todos os dados recolhidos.

Na primeira parte é explanada a fundamentação teórica adjacente ao tema, bem como os conceitos e as relações existentes. Inicialmente é abordada a definição de quarto setor e todas as vertentes que o comportam e, posteriormente, elucida-se para a importância e emergência deste setor na sociedade, dado o facto de não se encontrar regulamentado em Portugal. Por último, abarca-se os catalisadores e inibidores deste setor a nível mundial e enquadram-se os mesmos no contexto que atualmente vivemos.

Na segunda parte, é evidenciada que a metodologia utilizada é qualitativa e formulam-se três proposições centrais de investigação.

Por último, a parte três, abarca a apresentação e discussão dos resultados e evidencia-se os principais resultados obtidos com investigação. No fim, são demonstradas as conclusões e limitações do estudo, assim como dadas possíveis linhas de investigação futuras.

I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. A pandemia da SARS-CoV-2 no Concelho de Ovar

A SARS-CoV-2, comumente conhecida como COVID-19, é uma doença infecciosa que provoca uma síndrome respiratória aguda grave (Direção Geral da Saúde, 2020a). Surgiu pela primeira vez em dezembro de 2019 num mercado local de peixe, mariscos vivos e aves realizado na província de Wuhan na China, no qual se verificou, aparentemente, a transição desta doença de animais para humanos (Velavan & Meyer, 2020). As causas e rotas de transmissão são desconhecidas, devido ao facto das autoridades de Wuhan terem negligenciado inicialmente a situação (Velavan & Meyer, 2020).

O primeiro sinal clínico da doença, que permitiu a deteção de casos, foi a pneumonia, no entanto, estudos mais recentes descrevem outros sintomas, como tosse, febre, dispneia músculo-esquelética, (mialgia, dores nas articulações, fadiga), sintomas gastrointestinais e anosmia/disgeusia (alterações do olfato e paladar, respetivamente) (Docherty et al., 2020; Landi et al., 2020).

A doença, pela sua alta taxa de propagação e comportamento patogénico desconhecido, cresceu de forma exponencial em todo o mundo, pelo que a 30 de janeiro de 2020, o Comité de Emergência da OMS declarou Emergência de Saúde Pública de Âmbito Internacional (Velavan & Meyer, 2020). Desta forma, Portugal decidiu criar um Plano Nacional de Preparação e Resposta à Doença por novo coronavírus (COVID-19) no qual consta toda a informação necessária sobre o tema (Direção Geral da Saúde, 2020a).

Conscientes da propagação da doença a nível internacional, que originou o conceito pandemia SARS-CoV-2, surge a 2 de março o primeiro caso de COVID-19 em Portugal e, 16 dias depois, a 18 de março de 2020, o país contava com um total 642 casos (Direção Geral da Saúde, 2020c). Com base nesses dados, o Presidente decretou estado de emergência e as fronteiras com Espanha encerraram. Desses 642 casos, 30 encontravam-se no município de Ovar pelo que o governo optou por decretar estado de calamidade pública, obrigando o concelho a fechar e criar uma cerca sanitária (Direção Geral da Saúde, 2020). Trata-se de uma medida que delimita um determinado local que, por razões sanitárias, deverá ficar isolado das localidades vizinhas. Quando realizado à volta de um município, todas as entradas e saídas rodoviárias que ligam esse concelho às outras localidades são vigiadas pelas forças de segurança pública (PSP e GNR) de modo a evitar a saída ou entradas de pessoas da zona que está isolada (Despacho n.º 3372-C/2020 da Presidência do Conselho de Ministros e Administração Interna, 2020). Esta cerca durou sensivelmente um mês, entre 18 de março e 17 de abril de 2020 (Despacho n.º 3372-C/2020 da Presidência do Conselho de Ministros e Administração Interna, 2020).

Devido a este contexto de pandemia e às medidas indicadas, várias organizações do concelho, principalmente as do segundo setor (empresas), fecharam portas ou reinventaram a sua forma de atuar para apoiar as organizações do terceiro setor que, pela sua missão, tinham de permanecer com a sua atividade. Neste momento de incerteza e dúvida, a comunidade de Ovar uniu-se para mitigar e controlar o vírus, denotando-se um grande espírito de interajuda. Dados tais factos, procurou-se estudar o papel do quarto setor em situações de crise.

2. Quarto Setor

Os debates científicos sobre o quarto setor ocorreram nas conjunturas das ciências política, administrativa, económica e na sociologia, através do qual surgiram visões e ângulos distintos (Williams, 2002, 2015). A pesquisa bibliográfica sugere que este setor apareceu da necessidade dos três setores já existentes da sociedade se aproximarem, convergindo objetivos sociais com modelos de gestão e permitindo que barreiras setoriais deixassem de existir (Fourth Sector Group, 2016).

Por forma a enquadrar o quarto setor na revisão da literatura, depreende-se que seja fulcral analisar primeiramente e de forma breve cada setor. O primeiro setor, público, é tradicionalmente conhecido pelo governo, designado como a instância máxima de administração executiva, geralmente reconhecida como a liderança de um estado ou uma nação, sendo portanto uma entidade pública (Agranoff & McGuire, 2003). O segundo setor consiste nas empresas privadas, comumente conhecido pelo setor lucrativo e apresenta, por sua vez, um planeamento estratégico que se centra principalmente na geração de lucros e assenta em diferentes objetivos e estruturas (Anheier, 2005; Rask et al., 2020). O terceiro setor é caracterizado por não apresentar como finalidade o lucro e detém a economia social (Rahman, 2004; Treasury, 2007). São instituições não-governamentais que investem principalmente os seus excedentes nos objetivos sociais, ambientais e culturais (Treasury, 2007). Estas organizações são privadas (institucionalmente separadas do governo), autónomas (possuem todos os meios para realizar sua própria gestão), não distribuidoras de lucros (não podem distribuir quaisquer excedentes) e de carácter voluntário (mão-de-obra voluntária não remunerada) (Salamon & Anheier, 1992).

A estes três setores, divididos com o propósito de estabelecer a organização, é apresentado um quarto setor que, nos dias de hoje, continua a ser amplamente discutido na literatura, uma vez que os seus limites não são ainda devidamente claros (O’Leary & Vij, 2012). Não obstante, com a globalização económica, tornou-se notório envalecer este setor, considerando devidamente a sua importância, o que potenciou novas correntes e definições (Rask et al., 2020). Destas, três vertentes foram elencadas e serão analisadas à luz da literatura (Brandsen et al., 2005; Rask et al., 2018). A primeira centra-se na noção de voluntariado informal, a segunda no ativismo cívico

auto-organizado e a última foca-se no hibridismo, caracterizado pelo surgimento de organizações híbridas, que combinam valores sociais e de mercado, e por redes híbridas, definidas pela capacidade de materializar a combinação dos diferentes setores da sociedade (Rask et al., 2020; Sabeti, 2009).

2.1. Voluntariado Informal

Inicialmente, o quarto setor era unicamente descrito como uma colaboração e interajuda entre famílias, vizinhos e amigos, o denominado voluntariado informal (Williams, 2004). O foco desta discussão tem por base a forma como os indivíduos apoiam os seus concidadãos em determinado problema, sem que para isso tenham de atuar dentro de um contexto organizacional (Reed & Selbee, 2001; Young-joo & Brudney, 2012). Desta forma, este conceito não pressupõe a criação de grupos de voluntariado formais de forma planeada, tal como se verifica dentro das organizações terceiro setor (Young-joo & Brudney, 2012).

A perceção de voluntariado informal gira em torno da noção de ajuda individualizada e antecede as restantes correntes de pensamento dentro do quarto setor. Os autores desta linha de pesquisa sugerem que o papel e a importância do quarto setor não foram suficientemente reconhecidos, particularmente pelos governos, que favorecem, sem fundamento, a participação do terceiro setor na sua estratégia comunitária, quando este pode ser eficaz na resolução de problemas comuns (Williams, 2008, 2009). Não obstante, outros autores consideram que, atualmente, a ciência política e administrativa têm prestado maior atenção ao papel do voluntariado informal na gestão das suas questões políticas (Rask et al., 2020). O objetivo prende-se em compreender o papel, a potencialidade e a limitação da ajuda individual informal por forma a complementar o serviço público (Williams, 2002, 2008).

2.2. Ativismo Cívico Auto-organizado

A segunda perspetiva da literatura centra-se em torno do ativismo cívico auto-organizado. Os autores que defendem esta corrente do quarto setor caracterizam-na como uma área da sociedade civil pró-ativa e centrada na atividade que, com a sua rapidez e de natureza organizada, está estruturada fora do terceiro setor (Pasi & Faehnle, 2017).

A investigação desta vertente de quarto setor sugere que a mesma se caracteriza por uma atitude de "faça você mesmo" com um forte recurso à internet e às redes sociais e remete para um apoio social entre pares, o denominado "hacktivismo". Este depreende o uso de ferramentas ou meios digitais para reivindicação política ou social e movimentos e serviços de "*peer-to-peer*" (partilha de ficheiros ou outros recursos através de computadores que se encontram ligados à mesma rede). As principais características são a auto-organização e a movimentação social, dado o facto de ser

uma prática que não é controlada por um sujeito de forma individualizada, mas sim inteiramente pela comunidade envolvida (Meinhof & Triandafyllidou, 2006). Esta perspetiva foi amplamente estudada por sociólogos e investigadores sociais que pretendem explorar o papel e as potencialidades desta corrente, por forma a compreender quais as motivações para sua concretização na nova economia de serviços (Meinhof & Triandafyllidou, 2006; Pasi & Faehnle, 2017; Raisio et al., 2019).

2.3. Hibridismo

O termo hibridismo emergiu em meados de 1990 e continua, nos dias de hoje, a ser amplamente discutido na literatura, dado o facto de se apresentar como um tema muito diversificado e que comporta uma panóplia de diferentes formas (Masten, 1996). Desta forma, o hibridismo é caracterizado essencialmente por organizações híbridas, que são sustentáveis, sociais e de valor compartilhado, e por redes híbridas, denominadas de colaborações entre todos os setores da sociedade.

2.3.1. Organizações Híbridas

As organizações híbridas, amplamente estudadas pelas ciências económicas (Rask et al., 2020), apresentaram diferentes visões e perspetivas ao longo do tempo.

Em primeiras linhas de pesquisa, diferentes autores mencionavam que estas organizações existiam quando duas esferas se intersetavam, a pública e a privada. De acordo com estes autores, a prestação de serviços públicos era realizada por organizações privadas, através de parcerias público-privadas, especificamente desenhadas para colmatar propósitos públicos específicos (Joldersma & Winter, 2002). Em pesquisas posteriores, os híbridos passaram a caracterizar-se como organizações que combinam características económicas e sociais. Cooney defende que são organizações sem fins lucrativos que combinam modelos de negócios de mercado com os seus propósitos sociais (Cooney, 2006). Dees & Anderson afirmam que são organizações formais que apresentam componentes com e sem fins lucrativos (Dees & Anderson, 2003).

Nesta perspetiva do hibridismo, autores abriram a possibilidade da criação de um espectro, dadas as diferentes práticas existentes. Desta forma, elenca-se na literatura quatro organizações com componentes híbridas no decorrer do espectro (Young-joo & Brudney, 2012). No início do mesmo, surgem as organizações do terceiro setor que apresentam atividades que produzam rendimentos, posteriormente as empresas sociais (pertencentes ao segundo setor, porém que detém como objetivo principal que a sua atividade económica propicie benefício social), de seguida as empresas socialmente responsáveis e, no fim do espectro, as organizações com práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), caracterizadas pelo apoio a causas sociais,

culturais e/ou ambientais e cujo objetivo é responder aos seus *stakeholders* numa base voluntária (Glänzel, 2016). Esta combinação de componentes com e sem fins lucrativos abriu a discussão para que em investigações futuras fosse criado um conceito único de hibridismo, por forma a uniformizá-lo (Brandsen et al., 2005).

Em linha com o suprarreferido, investigadores de estudos mais recentes procuraram caracterizar concretamente o que é uma organização híbrida. Assim, referem que estas têm de gerar impacto social e lucro, de forma simultânea, apresentando sistemas de valor e lógicas de ação dos diferentes setores da sociedade e elaborando os seus modelos de gestão com base na resolução/melhoria de um problema comum (Gidron, 2017; Haigh et al., 2015). O modelo de gestão pressupõe igualmente que decorra uma determinada atividade comercial que seja consistente com objetivo definido (Rask et al., 2020). Desta forma, autores defendem que o hibridismo combina características de organizações pertencentes ao segundo e terceiro setor da sociedade, uma vez que são capazes de gerar receita, atraindo capital de diferentes formas, e de criar impacto social, correspondendo aos desafios da sociedade (Battilana et al., 2012; Battilana & Lee, 2014; Hoffman et al., 2012). Por sua vez, não negligenciam a sua sustentabilidade financeira e apresentam os modelos de gestão dos setores em supra (Glänzel, 2016; Rask et al., 2020).

Estas organizações apresentam claramente um modelo de gestão que combina a obtenção de lucro com a orientação para a missão sem fins lucrativos, no qual a organização defende os seus propósitos sociais na atividade comercial da empresa (Gidron, 2017; Rask et al., 2018; Sabeti, 2009).

No que concerne ao seu modelo de negócios, as organizações híbridas visam que estes sejam inclusivos, sociais e com impacto social (Comini et al., 2012; Halme et al., 2012). A título de exemplo, uma organização híbrida deve incluir a venda de um produto num mercado comercial normal, porém, uma parcela de um produto vendido, é doado a uma comunidade necessitada, de forma constante no tempo e não apenas em determinado período (Fourth Sector Group, 2016). Desta forma, cria-se valor compartilhado e mútuo para todos os *stakeholders*, como fornecedores, empregados, consumidores e, em última análise, valor para toda a sociedade (Gidron, 2017; Porter & Kramer, 2011; Rask et al., 2018).

Na pesquisa bibliográfica, estas organizações urgem de numa necessidade de atender a mercados que são tradicionalmente pouco apoiados por empresas privadas e/ou governos (Haigh et al., 2015). A literatura refere ainda que estas organizações tendem a proporcionar um melhor retorno social sobre o investimento do que as empresas dos restantes setores (Haigh et al., 2015).

Para além do suprarreferido, é de realçar que foi explanado um modelo de gestão que rege estas organizações, apesar de as mesmas ainda se basearem nas diretrizes definidas pelos outros setores,

dada a insuficiência de regulamentação política para o quarto setor (Fourth Sector Group, 2016). Este modelo denomina-se de “*for-benefit model*” e define-se pelo objetivo de que as organizações devem contribuir positivamente para a sociedade e para o meio ambiente, além de gerar lucros para os acionistas. As organizações que seguem este modelo ostentam a mesma estrutura de gestão das empresas tradicionais, incluindo a nomeação de diretores, a criação de um conselho e a permissão para possuírem acionistas-proprietários. Não obstante, ao contrário das empresas tradicionais, os responsáveis pelas operações têm a obrigatoriedade de considerar, não apenas a margem de lucro da empresa, como também o impacto das decisões corporativas nas metas sociais, ambientais e/ou culturais definidas. Da mesma forma, os acionistas devem considerar não só o crescimento da empresa, como também o sucesso do impacto (Fourth Sector Group, 2016). Sucintamente, consideram-se os seguintes atributos neste modelo de gestão: (1) propósito social; (2) método de gestão; (3) propriedade inclusiva (estas organizações facultam direitos de propriedade junto dos seus *stakeholders* mediante a sua contribuição); (4) governança dos *stakeholders* (ocorre a partilha de informação e do desenvolvimento de novas constituições com os seus *stakeholders*); (5) compensação justa (existe uma compensação justa face às contribuições de cada empregado ou *stakeholder*); (6) retornos razoáveis (são recompensados os investidores sujeitos a determinadas limitações que protejam a concretização da missão da organização); (7) responsabilidade social e ambiental; (8) transparência; (9) proteção dos ativos (em caso de falência, os ativos são para as causas sociais, não podendo ser utilizados para outros fins) (Fourth Sector Group, 2016).

A formação de organizações híbridas continua a ser uma área de intenso desenvolvimento, investigação e discussão, e está em constante evolução, à medida que empresários e acionistas investigam novas formas de combinar objetivos sociais com uma estrutura empresarial sustentável (Fourth Sector Group, 2016). A par disso, torna-se primordial a implementação de regulamentação e leis na criação destas organizações, tanto a nível nacional como internacional. Por forma a compreender as características de uma organização híbrida elaborou-se o quadro 1 que permite uma leitura mais amigável das referidas características.

Quadro 1: Características das Organizações Híbridas

Característica	Definição	Origem
Missão, benefícios e impactos pretendidos	Representa a única característica que permite distinguir claramente uma organização híbrida no contexto empresarial. Reflete o desenvolvimento de atividades que promovam o impacto social, cultural e/ou ambiental e mudanças na vida das pessoas expostas às atividades da organização.	(Bauer et al., 2020; Bauwens et al., 2020; Doherty et al., 2014 2015; Lee & Jay, 2015; Santos et al., 2015; Wolf & Mair, 2019)
Flexibilidade	Permite combinar modelos e práticas organizacionais convencionais enquanto procuram	(Kannothra et al., 2018; Manning et al.,

	equilibrar lógicas sociais e de mercado de vários setores. A viabilidade dos modelos de gestão adotados é baseada numa prática que estimula um processo interativo entre os <i>stakeholders</i> e o desenvolvimento de redes colaborativas.	2017; Santos et al., 2015)
Governança e Parcerias	Desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de competências que permitirão evitar que o valor social seja colocado em segundo plano, face ao valor financeiro. As organizações híbridas usufruem do conhecimento coletivo que transita de forma livre entre os <i>stakeholders</i> , que representam uma importante fonte de criação de valor para os negócios.	(Hahn & Ince, 2016; Kolk & Lenfant, 2016; Krahé et al., 2016; Wolf & Mair, 2019)
Impacto social	Consiste na aplicação de métodos e abordagens de gestão que concebam soluções integrativas para determinados problemas. Corresponde à criação de valor social positivo.	(Manning et al., 2017; Santos et al., 2015; Wilson & Post, 2013)
Inovação	Depreende que as organizações híbridas desenvolvam soluções inovadoras para determinados problemas, por forma a obter sucesso na concretização da sua missão. Para além disso, romper os limites intersectoriais, permite atingir vantagem competitiva.	(Almandoz et al., 2017; Mair et al., 2015; Mongelli & Rullani, 2017)
Múltiplos modelos de gestão	Refere-se ao facto das organizações híbridas romperem os limites intersectoriais, uma vez que não apresentam modelos que se enquadram unicamente num dos setores da sociedade.	(Almandoz et al., 2017; Battilana, 2018; Battilana & Lee, 2014; Park, 2020)
Relação orientada para a sustentabilidade	Considera que através de ações sustentáveis, as organizações estão propensas a desenvolver parcerias no qual a colaboração é um elemento chave para o alcance dos resultados, além do envolvimento dos <i>stakeholders</i> guiado por valores que reforcem as suas práticas sustentáveis.	(Alexius & Furusten, 2020; Haigh et al., 2015; Lee & Jay, 2015; Wolf & Mair, 2019)
Pressão de recursos	Risco iminente que as organizações padecem quando o interesse pela manutenção da sua sustentabilidade financeira se sobrepõe à sua missão social, ambiental e/ou cultural, desviando-se do seu propósito. O potencial para desenvolvimento de uma rede colaborativa é um importante elemento para colmatar este risco.	(Battilana, 2018; Park, 2020; Santos et al., 2015)

2.3.2. Redes Híbridas

Dada a crescente necessidade de definir este setor, uma panóplia de autores legitimou as vertentes em supra e formulou uma definição única, frisando que o quarto setor é um campo emergente, composto por atores ou grupos de atores cuja fundação lógica não está na representação de interesses estabelecidos, mas sim, na ideia de cooperação social através de redes híbridas (Rask et al., 2019). Desta forma, o quarto setor pressupõe igualmente uma colaboração/cooperação entre

todos os setores da sociedade para a resolução de um problema comum, seja este social, ambiental ou cultural (Bryson et al., 2015; Fourth Sector Group, 2016; Rask et al., 2020; Sinuany-Stern & Sherman, 2014).

Na revisão da literatura, distintos autores mencionam que o quarto setor pressupõem a criação de redes híbridas, uma vez que uma só organização pertencente a um único setor da sociedade não é capaz de dissolver uma necessidade emergente por si só, sendo primordial a intervenção de todos (Bryson et al., 2015; Rask et al., 2019; Sinuany-Stern & Sherman, 2014). Esta colaboração conjectura uma criação de poderosas alianças entre os diferentes setores (público, privado e sem fins lucrativos), cujo trabalho em conjunto tem o potencial de conceber mercados e redefinir setores de atividade, ao mesmo tempo que procura resolver os problemas mais relevantes da humanidade: pobreza, desigualdades, fome, doenças, poluição e outras questões vinculadas ao meio ambiente (Selsky & Parker, 2005). Esta relação enfatiza a ligação ou partilha de informações, recursos, atividades e capacidades de organizações distintas para alcançar conjuntamente um determinado resultado (Bryson et al., 2015; Sinuany-Stern & Sherman, 2014).

A colaboração entre todos os setores já tinha sido anteriormente analisada por Waddock em 1988, e consistia fundamentalmente numa parceria no qual se verifica um compromisso de todas as partes (Waddock, 1988). Atualmente, esta é fomentada como quarto setor através de redes híbridas, uma vez que aborda questões que se estendem além das fronteiras organizacionais e objetivos tradicionais e envolve um comprometimento ativo de recursos, tempo e esforço (Rask et al., 2019; Seitanidi, 2009; Selsky & Parker, 2005). Tal significa que este tipo de colaboração prioriza as capacidades das organizações em determinada área e não apenas o apoio financeiro das mesmas (Seitanidi, 2009). Não obstante, a colaboração não descarta o ganho monetário, porém o objetivo comum urge de forma equitativa, tal como nas organizações híbridas (Fourth Sector Group, 2016; Selsky & Parker, 2005).

Relativamente às motivações que suportam esta cooperação é possível averiguar que cada setor oferece determinados contributos e benefícios. Autores descrevem que o primeiro setor garante: (1) apoio financeiro; (2) desenvolvimento de conhecimentos em determinada área; (3) facilitação das parcerias intersectoriais; (4) promoção de padrões industriais e de configuração; (5) desenvolvimento e gestão de projetos. Por sua vez, o segundo setor oferece: (1) apoio financeiro; (2) promoção de padrões industriais e de configuração; (3) Advocacia – apoiar na reivindicação de determinado propósito; (4) experiência na área comercial; (5) conhecimento do mercado e do desenvolvimento de determinado produto. Por último, o terceiro setor permite: (1) implementação de determinado propósito; (2) advocacia; (3) defesa dos direitos humanos e proteção social; (4) experiência no desenvolvimento humano e social; (5) valor para a sociedade; (6) proximidade à comunidade e ao envolvimento dos beneficiários (Austin et al., 2014; Di Bella et al., 2013).

No que concerne aos desafios da cooperação, alguns autores referem que a forma como se relacionam está verdadeiramente enraizada na sua cultura (Smith et al., 2004). Assim, a diversidade organizacional, nomeadamente na cultura e na mentalidade associadas a cada setor da sociedade, é um fator bastante determinante na relação (Dahan et al., 2010). Uma das formas de aumentar a eficácia do quarto setor é compreender o funcionamento administrativo que melhor suporta a relação, depreendendo qual o papel de cada organização na colaboração (Emerson et al., 2012). Este é dividido em mecanismos formais, como acordos escritos ou procedimentos operacionais padrão e contratos, e mecanismos informais, como comportamentos facilitadores e partilha de informações (Geddes, 2012; Mu et al., 2019). Assim, compreender qual o mecanismo a adotar pode ajudar a esclarecer objetivos e expectativas, facilitar a compreensão e confiança mútuas, sustentar relações, superar desafios, mediar conflitos e garantir um desempenho eficaz (Terman et al., 2020).

O quarto setor, enquanto pressuposto de uma colaboração entre todos os setores, permite um maior sucesso no alcance dos objetivos traçados, dadas as capacidades, recursos e experiências que cada organização parceira pode oferecer (Seitanidi & Crane, 2009).

Urge compreender qual o papel do quarto setor, especialmente no que concerne às redes híbridas na mitigação ou extermínio de um determinado problema, como é o caso da pandemia da SARS-CoV-2, dadas as potencialidades da cooperação.

3. Emergência e Importância do Quarto Setor

Nas últimas décadas, as barreiras entre os diferentes setores têm sido ultrapassadas. As organizações de cariz privado têm dedicado mais tempo e esforço à RSC, redirecionando o seu modelo de negócios, enquanto o primeiro e terceiro setor têm adotado cada vez mais estratégias que lhes permitam obter maior sustentabilidade financeira, apesar da responsabilidade e objetivo social que apresentam (Fourth Sector Group, 2016; Seitanidi, 2009).

Especificamente no que concerne às práticas de RSC adotadas pelo primeiro setor, constatou-se que têm sido ampliadas nos últimos anos pelo facto de possibilitar à organização obter vantagem competitiva face a outras organizações, preservar a sua legitimidade e atender às pressões sociais e/ou sustentáveis locais e globais (Yaziji & Doh, 2009). Este novo pensamento e forma de atuação das empresas permitiu emergir e fomentar a cooperação entre setores, assim como promover o surgimento das organizações híbridas, uma vez que potenciou a criação de sinergias que, por sua vez, convergiram em objetivos e práticas da sociedade (Seitanidi & Crane, 2009). Esta nova realidade emergente permitiu que o quarto setor fosse catapultado e considerado necessário para a resolução de variadíssimos problemas comunitários.

A emergência deste setor surge através de factos comprovados. Atualmente estudos corroboram que o consumidor opta mais facilmente por empresas que apoiem organizações do terceiro setor ou adquiram produtos vinculados a uma causa social, ocorrendo um incremento da responsabilidade social e ambiental aquando da aquisição de um produto e/ou serviço (Haigh et al., 2015; Hoffman et al., 2012). Esta mudança de pensamento progressiva por parte do consumidor e/ou investidor obriga as organizações a repensarem a sua forma de atuação. Um exemplo claro foi constatado nos EUA, no qual os investimentos com a premissa “socialmente responsável” cresceram para 3 triliões em ativos, emergindo uma excelente oportunidade de mercado (Haigh et al., 2015; Kistruck & Beamish, 2010).

O lucro e propósito social estão a convergir na sociedade. Cerca de 80% das pessoas da geração milénio relatam que produzir uma diferença positiva no mundo é significativamente mais importante do que obter reconhecimento profissional (Buffett & Eimicke, 2018). Uma grande maioria frisa que o objetivo principal das empresas não deve ser o lucro, mas sim a criação de valor social (Buffett & Eimicke, 2018). Por outro lado, o próprio investidor exige que algumas das maiores empresas do mundo entrem em ação nas temáticas de responsabilidade social e/ou ambiental, considerando-as no seu modelo de gestão. Não surpreendentemente, cada vez mais as empresas encontram-se certificadas pelas suas práticas de RSC e visam colaborar e apoiar os mais necessitados (Buffett & Eimicke, 2018). Esta evidência tem potenciado a criação de organizações e redes híbridas entre os diferentes setores, sendo uma das principais motivações para sua emergência (Austin & Seitanidi, 2012).

Atualmente, verificam-se na literatura a criação de algumas medidas políticas para impulsionar o quarto setor na sociedade civil e sobretudo regulamentá-lo. O Fórum Económico Mundial lançou uma iniciativa cujo objetivo é acelerar desenvolvimento sustentável e inclusivo, através da colaboração de instituições públicas, privadas e filantrópicas (Fourth Sector Group, 2016; Rask et al., 2020). Esta iniciativa permitirá catalisar trilhões de dólares de crescimento do quarto setor globalmente até 2030 (Rask et al., 2020). A título de exemplo, na Finlândia, o Conselho Consultivo sobre Política da Sociedade Civil, que opera em conjunto com o Ministério da Justiça Finlandês, menciona o quarto setor nos seus planos de ação para 2021 (Rask et al., 2020). Para além disso, em 2018, um dos maiores partidos políticos na Finlândia, o Partido do Centro, incluiu o quarto setor na descrição das suas políticas-chave para o desenvolvimento da democracia e da sociedade civil, considerando-as em programas regionais e estratégia municipal (Fourth Sector Group, 2016).

Nos últimos anos, irrefutavelmente, verificou-se um crescimento explosivo do quarto setor a nível internacional, o que permitiu captar a atenção de acionistas de variadíssimas empresas e respetivos governos e legisladores. Concretamente nos EUA, constatou-se que as organizações do quarto setor surgiram pela primeira vez em 2010 e multiplicaram-se rapidamente em 28

estados do país. Face a este aumento exponencial, uma panóplia de autores prevê que este setor se tornará velozmente num modelo de gestão alternativo com políticas claras e precisas (Rask et al., 2020).

No que concerne a outros países, um estudo realizado na economia Ibero-americana demonstra que não só as empresas sociais (consideradas no espectro de organizações híbridas) conquistaram o seu espaço, como também exibem um desenvolvimento semelhante ao de outras partes do mundo, de acordo com o primeiro relatório sobre o quarto setor apresentado em Madrid e elaborado pela SEGIB e a IE University (Comini et al., 2012; Fourth Sector Group, 2016). Segundo este estudo, realizado em sete países (Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, México, Portugal e Espanha), que representam mais de 87% do PIB regional, a Ibero-América já possui cerca de 170.000 empresas sociais que empregam quase 10 milhões de trabalhadores por ano, representando mais de 6% do PIB ibero-americano, um valor próximo ao de 8% registado pela União Europeia, Canadá e Austrália (Grynspan & Muñiz, 2019). O auge das empresas sociais, abordadas no espectro de organizações híbridas, ocorre num momento em que a população da Ibero-América está cada vez mais preocupada com problemas ambientais e sociais, tal como se verifica em todo o mundo (Grynspan & Mataix, 2020). Tal facto é comprovado através da análise realizada pela SEGIB em 11 países da região (Argentina, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Chile, Equador, Espanha, México, Panamá, Peru e Portugal), no qual se constata que as mudanças climáticas preocupam os ibero-americanos quase tanto quanto a desigualdade (68% e 75%, respetivamente) (Grynspan & Mataix, 2020).

O relatório sobre o quarto setor ressalta, ainda, que os governos estão cada vez mais conscientes da necessidade de apoiar as empresas sociais e que onze países adotaram ou implementaram novas leis e marcos legais destinados a tipificá-las e apoiá-las. Esta mudança deve-se, essencialmente, ao facto de, na pesquisa da SEGIB, 85% dos 3.550 ibero-americanos entrevistados frisarem que as empresas com impacto socioambiental positivo deviam receber maior apoio por parte dos governos (subsídios, incentivos fiscais ou acesso a contratos públicos). Apesar do reconhecimento, o relatório adverte que o crescimento dessas empresas está limitado pela falta de um ecossistema adequado, essencialmente no que concerne às políticas públicas e, portanto, sugere uma série de recomendações para cada uma das nações analisadas, no qual se destaca Portugal (Grynspan & Mataix, 2020; Lee & Jay, 2015).

No que concerne ao desenvolvimento do quarto setor em Portugal, tem-se verificado um crescimento do mesmo, apesar de ainda existirem dilemas na sua denominação. Segundo o estudo em supra, no qual Portugal foi um dos países participantes, verificaram-se a existência de 2286 organizações do quarto setor que empregam 27,480 pessoas em Portugal (Grynspan & Mataix, 2020). Constatou-se, igualmente, que na agenda das Nações Unidas para 2030 o governo português comprometeu-se a promover a agenda de impacto e a posicionar Portugal como um dos

países mais avançados neste campo (Grynspan & Mataix, 2020). O jornal *The Economist* classificou Portugal como um dos sete países do mundo com as políticas mais estimulantes para a inovação social, no entanto, a legislação portuguesa não tem regulamentação legal para este tipo de organizações (Grynspan & Mataix, 2020). Por sua vez, o governo continua a promover parcerias com as organizações para o cumprimento dos objetivos que lhes são devidos, não apoiando o quarto setor, que oferece uma solução única. O “afinamento” da estrutura governamental e a procura de sinergias com organizações do segundo e terceiro setor são, sem dúvida, o caminho que devem percorrer na atualidade.

Em suma, os resultados deste estudo mostram que o quarto setor tem potencial para impactar a maioria dos objetivos de desenvolvimento sustentável e suas respectivas metas, podendo claramente criar um triplo impacto positivo (económico, social e ambiental) na era covid e pós-covid (Grynspan & Mataix, 2020).

Frisando particularmente este ano, no qual se vivencia um contexto de pandemia causado pelo vírus SARS-CoV-2, denotou-se interajuda entre várias organizações e a própria comunidade. A situação epidemiológica atual permitiu uma procura efetiva em colaborar com os diferentes setores, principalmente os mais castigados pela pandemia. De entre estes, destaca-se o terceiro setor, uma vez que por si só já atua num contexto de grande incerteza e complexidade (Anheier, 2005). O mesmo é orientado para uma missão social e, como tal, deve promover o desenvolvimento social e humano, no entanto depende em grande medida de apoio e recursos externos (financeiros, humanos, materiais) que são maioritariamente de cariz público e privado. Sem esses apoios, ou com uma diminuição dos mesmos, as instituições sem fins lucrativos vêm-se obrigadas a (re) pensar estrategicamente a sua atuação, para garantir a sua sustentabilidade (Anheier, 2005).

Desta forma, urge de forma imprescindível o quarto setor para minimizar as consequências da pandemia. Não obstante, a única forma de o fomentar é colmatar as lacunas evidentes no que diz respeito à falta de regulamentação e leis que permitam determinar a sua organização em futuros estudos, e investigações que comprovem a sua eficácia e importância para as organizações do terceiro setor, especialmente em situações de crise e/ou pandémicas.

Apesar das conceitualizações serem ligeiramente diferentes na essência do quarto setor, todas as vertentes visam a emergência deste na sociedade, realçando a lógica de que atividade social e económica se influenciam mutuamente e que o lucro não se deve sobrepor à causa.

4. Catalisadores e Inibidores do Quarto Setor

Por forma a compreender a temática do quarto setor, torna-se primordial compreender quais os seus catalisadores e inibidores. Estes foram descritos em duas investigações que elencam as

potencialidades deste setor na comunidade. Abordando primeiramente os impulsionadores é possível elencar as mudanças sociais e culturais, os avanços na políticas públicas e regulamentais e o desenvolvimento tecnológico e organizacional. O primeiro ponto consiste nas alterações, verificadas no decorrer dos últimos anos, face aos hábitos e padrões de consumo que são mais sustentáveis. Nos dias de hoje, existe uma crescente preocupação com um consumo energético mais responsável e a aquisição de produtos naturais e ecológicos, assim como a tendência para o uso de produtos de origem vegetal em vez de animal (Grynspan & Muñiz, 2019).

A questão socioambiental pode ser um facilitador no alcance de impactos mais significativos e integrais na organização. Em alguns casos estudados, o principal elemento propulsor da iniciativa é precisamente a problemática. A título de exemplo, a organização “La Fageda”, fundada em 1982 por Cristóbal Colón e Carmen Jordá, ambos psicólogos, tinha como principal objetivo solucionar os problemas de integração social de pessoas com deficiência ou doença mental. Após uma década de intervenção, conseguiu implementar o seu serviço em diferentes hospitais psiquiátricos do país (Grynspan & Muñiz, 2019).

Desta forma, deslocar-se geograficamente pelos espaços, é primordial para resolver o problema e indispensável para escalar o impacto social desejado e, por sua vez, o quarto setor. Desta forma, existe claramente uma oportunidade para o desenvolvimento de modelos de negócios inovadores com abordagens socioambientais, conforme revelam as organizações em estudo (Fourth Sector Group, 2016; Sabeti, 2009).

O segundo (avanços nas políticas públicas e regulamentais) remata que muitas das organizações do quarto setor conseguiram desenvolver-se devido a políticas públicas favoráveis. Em Portugal tal não se verifica, no entanto, nos outros países existem exemplos claros disso (Grynspan & Muñiz, 2019). A organização “Energie,” por exemplo, surgiu devido a oportunidades de crescimento da energia elétrica solar na Argentina nos últimos anos, favorecido pelo financiamento público destinado a este setor (Grynspan & Muñiz, 2019). O terceiro ponto (desenvolvimento tecnológico e organizacional) frisa que, diante da complexidade e dos altos custos operacionais próprios de muitas das propostas do quarto setor, a tecnologia e o desenvolvimento organizacional são elementos fundamentais para facilitar o desenvolvimento dessas organizações (Fourth Sector Group, 2016; Sabeti, 2009). Por exemplo, no Banco Solidário no Equador, a tecnologia e a introdução do *internet banking* são vistos como oportunidades para diminuir os custos da transação e melhorar a inclusão financeira, apoiando as populações com menos acessos e oportunidades (Grynspan & Muñiz, 2019).

Um outro elemento importante para conseguir exponenciar a organização é expandir internacionalmente. Essa estratégia permitirá transformar o quarto setor, valorizando-o. Desta

forma, as organizações multinacionais devem desempenhar um papel importante no crescimento e alcance do quarto setor.

No que concerne aos inibidores, constata-se na literatura a falta de educação e consciencialização, os défices nas infraestruturas e nos serviços básicos, as barreiras políticas, regulamentais e os altos custos operacionais e a complexidade das parcerias. O primeiro remata que a educação e a sensibilização sobre os diferentes problemas sociais e ambientais continuam a ser elementos indispensáveis e fulcrais para que uma dada organização consiga mudar pensamentos e atingir as suas metas sociais e/ou ambientais (Grynspan & Muñiz, 2019; Sabeti, 2009). É importante continuar a instruir e sensibilizar a população, principalmente nos países subdesenvolvidos. O segundo inibidor mencionado (défices nas infraestruturas e nos serviços básicos) demonstra que a falta de infraestruturas, o acesso aos serviços básicos e a qualificação profissional constituem, em alguns países, um obstáculo para que as várias propostas de quarto setor consideradas na Agenda de 2030 sejam consideradas (Grynspan & Muñiz, 2019). Por exemplo, as dificuldades de acesso à internet e à eletricidade em determinadas escolas da Colômbia representam um fator inibidor para a criação de políticas locais e até mesmo mundiais.

Desta forma, no terceiro ponto (barreiras políticas, regulamentais e os altos custos operacionais), considerando a perspetiva de Portugal, verifica-se que não existência de leis ou regulamentação específicas do quarto setor, impede a sua criação plena e desenvolvimento (Grynspan & Muñiz, 2019; Sabeti, 2011). O mesmo acontece em outros países, no qual, apesar as iniciativas e organizações já existentes, as mesmas continuam a regulamentar-se pelos restantes setores da sociedade, abarcando características do primeiro, segundo e terceiro.

Para além disso, as necessidades de investimento inicial em muitas das propostas de quarto setor são uma barreiras. Um estudo ressalta a grande diversidade de especialistas necessários numa organização do quarto setor, dependendo da sua área de atuação (Sabeti, 2009). Para além disso, para seja desenvolvida uma intervenção social ou ambiental eficaz, é necessário que organização possua sustentabilidade e valor financeiro.

O último ponto (complexidade das parcerias) enaltece que a dificuldade no estabelecimento de parcerias adequadas representa um obstáculo para a expansão de algumas das organizações estudadas. Compreender e conseguir posicionar-se nesta rede de partes envolvidas, estabelecendo relações sinérgicas e de confiança, não é algo fácil de atingir. As competências necessárias para desenvolver este “capital social”, bem como os possíveis obstáculos administrativos e institucionais para o estabelecimento de parcerias entre diferentes setores, as redes híbridas, são dificuldades consideráveis para iniciar e escalar iniciativas comerciais com alto impacto socioambiental (Grynspan & Muñiz, 2019). A organização “Asembis”, por exemplo, apresentou dificuldades na tentativa de expandir as suas operações para outros países, contrariamente a outras

organizações de cariz puramente privado. Estas limitações parecem mais evidentes nas iniciativas que abordam problemas de natureza social (Grynspan & Muñiz, 2019).

Em suma, é possível constatar que os catalisadores e inibidores diferem de país para país dependendo da evolução deste setor na sociedade. Segundo o estudo realizado na Ibero-América, o objetivo da Agenda 2030 é exponeciar este setor, contrariando as suas barreiras e enaltecendo os seus impulsionadores (Grynspan & Muñiz, 2019).

II – METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta investigação é o estudo de caso exploratório. Pretende-se desenvolver a teoria através da exploração de um determinado fenómeno e o seu respetivo contexto (Dooley, 2002). Os estudos exploratórios têm como finalidade definir questões e hipóteses para uma investigação posterior, fornecendo suporte para a teorização (Yin, 2009).

O objetivo metodológico deste estudo é responder às proposições formuladas na revisão da literatura, através da recolha e análise dos dados fornecidos pelas organizações do terceiro e quarto setor durante o período de pandemia. Pretende-se realizar entrevistas e questionários aos órgãos de gestão e respetivos intervenientes (colaboradores e beneficiários), paralelamente irá ser levada a cabo uma análise documental (Dooley, 2002). Esta comporta relatórios de contas das organizações envolvidas, websites institucionais, redes sociais e jornais nacionais e locais, nomeadamente o Ovarnews e o Jornal de Notícias.

Objetivos de Investigação

Definir claramente os objetivos de investigação é dos passos mais importantes num estudo exploratório, uma vez que permite conduzi-lo na direção pretendida (Yin, 2009). Desta forma, a presente investigação apresenta como principal objetivo analisar o papel do quarto setor, explanando a sua importância, nas organizações do terceiro setor do concelho de Ovar, em contexto de pandemia e, em particular, em contexto de crise sanitária. Pretende-se considerar a perspetiva destas organizações dada a sua vulnerabilidade em situações de crise.

Desta forma, com base na revisão da literatura, formularam-se as seguintes proposições em estudo:

- Proposição 1: O quarto setor apresentou um papel diferenciador e positivo na mitigação e controlo da pandemia nas organizações do terceiro setor (Grynspan & Mataix, 2020).

Na literatura, depreendeu-se que o quarto setor pode apresentar um triplo impacto positivo, principalmente nas populações mais desfavorecidas na era COVID e pós-COVID. Assim, com

esta proposição, pretende-se analisar qual a contribuição do quarto setor para com as organizações do terceiro, analisando com clareza se foi determinante para atenuar o vírus no concelho.

- Proposição 2: Os contributos do quarto setor foram de encontro às necessidades e expetativas das organizações do terceiro setor.

Através da análise das necessidades e expetativas que as organizações do terceiro setor apresentavam na altura de pandemia, pretende-se compreender se o quarto setor procurou colmatá-las ou se, por ventura, os apoios não foram de encontro às carências.

- Proposição 3: Verificou-se a criação de redes híbridas e colaborações para a mitigar e controlar a pandemia.

Uma vez que o quarto setor comporta a criação de redes e colaborações, pretende-se estudar como surgiram as mesmas entre todos os setores da sociedade, assim como qual o impacto das mesmas para mitigar a doença no concelho

Recolha de Dados

A investigação qualitativa procura a compreensão de contextos particulares, abordando o que leva a determinados comportamentos, processos, experiências, atitudes e/ou convicções (Vaz et al., 2009). Desta forma, as entrevistas surgem como uma ferramenta importante na recolha de dados, uma vez que, devidamente planeadas, são uma fonte de dados rica para o investigador (Qu & Dumay, 2011).

Para o presente estudo, optou-se por entrevistas semiestruturadas às organizações do primeiro e terceiro setor, uma vez que se pretendia explorar as questões de investigação de uma forma plena e aberta, dando oportunidade para o diálogo (Qu & Dumay, 2011). Para responder às entrevistas, as organizações, em conjunto com o investigador, acederam aos respetivos relatórios de contas e *accountability*. Para o segundo setor recorreu-se a questionários e foi através destes que se conseguiu, posteriormente, elencar quais as organizações com características híbridas, inseridas no quarto setor. Estes questionários facilitaram o processo de aquisição de informação.

O período temporal definido para o estudo determinou-se através da cerca sanitária criada em Ovar, compreendida entre 18 de março e 17 de abril de 2020. Definiu-se especificamente esta linha temporal, uma vez que o concelho se encontrava isolado e, conseqüentemente, necessitou de cooperar e recorrer exclusivamente a apoios internos ou que fossem autorizados. Desta forma, tornou-se possível limitar o estudo, explorando o quarto setor num concelho pautado pela COVID-19 quando ainda se vivenciava períodos de incerteza e incógnita.

No que concerne aos critérios de inclusão, estes foram definidos tendo em consideração os setores em estudo. Desta forma, para que as organizações pertencentes ao quarto setor fizessem parte

deste, a *checklist* de critérios para uma organização híbrida, determinada anteriormente no quadro 1, tinha de ser cumprida. Para além disso, estas organizações detinham a obrigatoriedade de ter apoiado uma organização do terceiro setor do concelho de Ovar.

Relativamente às redes híbridas, cooperações de todos os setores e inseridas no quarto setor, definiu-se como critérios de inclusão que o propósito destas colaborações fosse transversal a todos os participantes, sendo este mitigar e/ou controlar o vírus no concelho.

Relativamente às organizações do terceiro setor as mesmas tinham de cumprir os pressupostos de uma organização desse tipo, pertencer ao concelho de Ovar, apresentar uma resposta social em funções de forma permanente, apesar da cerca sanitária, como a ERPI e terem apresentado casos COVID-19 na instituição durante a linha temporal em estudo.

Participantes

O público-alvo foi caracterizado por todos os setores da sociedade e o nome das organizações envolvidas será codificado ao longo da presente investigação por forma a cumprir o RGPD.

Assim, o primeiro setor foi representado por uma instituição pública, que detém um papel-chave na luta contra a COVID-19. Por sua vez, o segundo setor incluirá todas as organizações que estabeleceram redes híbridas durante a cerca sanitária, tendo sido constatado uma panóplia delas, e o terceiro setor, determinado pelas organizações sens fins lucrativos, é representado por uma IPSS do concelho. Optou-se por esta organização dado o elevado número de casos COVID-19 neste período específico e a proximidade da investigadora. Por último, o quarto setor foi composto pelas organizações (determinadas pela checklist do anexo 4 de híbridas) que apoiaram o terceiro setor e por todas as organizações que formaram redes híbridas. Esta informação foi possível obter através das duas entrevistas aplicadas.

Para conseguir obter os dados pretendidos, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas presenciais. A primeira, realizada à Administração da IPSS em causa, caracterizada no estudo por organização do terceiro setor A, teve a duração de, aproximadamente, 30 minutos e foi realizada no dia 8 de setembro de 2021, sendo que a segunda, realizada à instituição pública, representada por organização do primeiro setor A, durou sensivelmente 25 minutos e realizou-se no dia 28 de setembro de 2021. Os entrevistados foram inicialmente contactados via email e o agendamento das entrevistas realizou-se através de contacto telefónico. Os questionários foram realizados através da ferramenta de trabalho online designada de qualtrics e enviado por email às várias organizações do concelho que mantiveram funções durante a cerca sanitária e/ou foram elencadas na entrevista com a organização do primeiro setor A, como empresas que contribuíram, de alguma forma, para o concelho nessa fase. Numa fase posterior, foi possível determinar, através da checklist elaborada (anexo 4) que a única organização que apresenta características híbridas e que

podia ser inserida no quarto setor, é a organização do quarto setor A, tendo sido apenas utilizado esse questionário para análise.

Neste estudo, é possível afirmar que a proximidade da investigadora permitiu aprofundar as questões em estudo e esclarecer todas as dúvidas existentes. As entrevistas foram transcritas e traduzidas na totalidade, o que revelou ser fundamental para a sua análise e comparação.

Quadro 2: Participantes da Investigação

Participantes	Método
Organização Terceiro Setor A	Entrevista Semiestruturada
Organização Primeiro Setor A	Entrevista Semiestruturada
Organização do Quarto Setor A	Questionário Online
Organização do Segundo Setor A	Questionário Online
Organização do Segundo Setor B	Questionário Online
Organização do Segundo Setor C	Questionário Online

Esquema de Trabalho

Por forma a responder às proposições formuladas neste estudo e acima mencionadas, foram criadas questões de investigação, elencadas no quadro 3 em infra. Para além disso, o mesmo abarca a forma como foi possível obter a informação que responde especificamente a cada questão. As entrevistas semiestruturadas foram o meio mais eficaz para a concretização deste objetivo.

Quadro 3: Questões de Investigação e Esquema de trabalho

	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	OBTENÇÃO DA INFORMAÇÃO
			Checklist
Quarto Setor	Organizações Híbridas	Quais as organizações híbridas que existem no concelho de Ovar?	Elaboração de uma <i>checklist</i> , definindo quais as organizações do concelho que apresentam as características de uma organização híbrida.
			Guião de Entrevista /Análise Relatório de Contas
		A teoria caracteriza as componentes de uma organização híbrida, mencionados na revisão da literatura.	Determinação, junto das organizações do terceiro setor, quais as organizações que apoiaram estas durante a cerca sanitária (posteriormente verificar
		Destas, quais apoiaram as organizações do terceiro setor durante a cerca sanitária?	

		quais pertencem ao quarto setor).
	Destas, quais redirecionaram o seu propósito para ajudar a mitigar a pandemia?	Questionário/Website Apuramento do propósito da organização híbrida antes da pandemia.
	Destas, quais participaram igualmente em redes híbridas para mitigar o vírus nas organizações do terceiro setor?	Questionário/Guião de Entrevista Apuramento da informação no guião de entrevista ao primeiro setor e/ou questionário.
	Quais as motivações para as organizações híbridas apoiarem as organizações do terceiro setor?	Questionário/Guião de Entrevista Criação de um questionário que comporte as motivações inerentes na literatura e apurar quais são as mais mencionadas por estas organizações.
Redes Híbridas	Quais as redes de colaboração que existiram no concelho de Ovar para mitigar o vírus pertencentes ao quarto setor?	Websites, Notícias Locais, Guiões de Entrevista Verificação das organizações que colaboraram entre si, apurando quais efetivamente comportam o quarto setor. Pesquisa em websites e notícias locais. Obtenção da informação junto da organização do primeiro setor e das organizações do terceiro setor, através dos guiões de entrevista.
	De que forma surgiram estas colaborações?	A teoria enfatiza que em situações de crise e/ou necessidades extremas, a colaboração entre todos os setores é a única forma capaz de exterminar uma dada necessidade, sendo uma das razões para o surgimento destas colaborações.
	Qual o papel de cada organização na colaboração?	Contactos/Guião de Entrevista Apurar junto do primeiro setor e das organizações envolventes qual foi o papel de cada organização parceira na colaboração.
		Guião de Entrevista

		Quais as motivações para a criação destas redes de colaboração?	A teoria evidencia as motivações para as organizações apoiarem causas sociais, culturais e/ou ambientais.	No guião de entrevista comportar as motivações inerentes na literatura e apurar junto das organizações envolvidas quais as motivações.
Terceiro Setor	Organizações Sem Fins Lucrativos	Quais as organizações do terceiro setor com resposta social permanente em Ovar?	A teoria define quais as organizações pertencem ao terceiro setor.	Websites /Internet Verificar quais as organizações do terceiro setor existentes em Ovar e quais apresentam respostas sociais permanentes (ERPI, Centros de Acolhimento...), e que tiveram de permanecer abertas mesmo durante a cerca sanitária.
		Quais foram os apoios prestados a estas organizações durante a cerca sanitária que se inserem no quarto setor?	A teoria enfatiza quais os tipos de apoio existentes.	Guião de Entrevista /Website/Relatório de Contas Elaboração do guião de entrevista para obter a informação. Consultar relatórios de contas das organizações do terceiro setor em análise.
		Destes apoios prestados pelo quarto setor, quais os que foram de encontro às necessidades das organizações do terceiro setor?	A teoria realça as necessidades existentes nas organizações do terceiro setor de forma generalizada. Importante verificar as necessidades em tempos de pandemia/crise.	Guião de Entrevista Na entrevista verificar quais as necessidades em tempo de pandemia.
		Os apoios prestados pelo quarto setor foram uma parte significativa do total de apoios prestados às organizações do terceiro setor em tempos de pandemia?	A teoria enfatiza quais os tipos de apoio existentes.	Guião de Entrevista/ Relatório de Contas Avaliar o relatório de contas e obter informação na entrevista.

Dimensões de Análise

Com base nas três proposições, definiram-se as dimensões de análise em infra, assim como se compôs dois guiões de entrevista semiestruturada (anexo 1 e anexo 2) e um questionário para determinar quais as organizações que se enquadravam no quarto setor (anexo 3). A existência de questões de carácter mais aberto permite aos entrevistados desenvolver as suas experiências pessoais e o questionário facilitou o processo de aquisição de informação.

Quadro 4. Dimensões de Análise

DIMENSÕES DE ANÁLISE		OBJETIVO	QUESTÕES DO GUIÃO
Necessidades	<p>Determinar quais as necessidades das organizações do terceiro setor na fase pandémica, depreendendo se as mesmas foram de encontro aos apoios fornecidos pelo quarto setor.</p>	<p>Guião para as Organizações do Terceiro Setor: Q4: Quais foram as maiores necessidades (ao nível de recursos humanos, financeiros e materiais) sentidas pela instituição no período de pandemia? Q5.1. Que organizações externas à vossa doaram recursos (humanos/materiais/ financeiros) e/ou serviços durante este período? Quais foram esses apoios? Q5.5: Alguma procurou ir de encontro às necessidades da instituição na fase pandémica? Ou seja, as organizações que vos apoiaram procuraram saber atempadamente as necessidades evidentes naquele preciso momento, colmatando essa mesma necessidade?</p> <p>Questionário para Organizações Híbridas: Q3: Redirecionaram o vosso negócio para as necessidades existentes face à pandemia no concelho ou mantiveram-no fechado? Q3.3.5: Procuraram ir de encontro às necessidades da organização?</p>	
Expetativas	<p>Compreender se o apoio das organizações híbridas se deu única e exclusivamente devido à pandemia ou se, por outro lado, esta colaboração persistiu no tempo, correspondendo as expetativas.</p>	<p>Guião para as Organizações do Terceiro Setor: Q5.2: Quais apoiaram a vossa instituição pela primeira vez? Q5.3: Quais apoiaram num único momento e quais mantiveram os apoios em mais momentos durante a pandemia? Q5.4: Quais indicaram ou sugeriram querer continuar a colaborar com a vossa instituição numa fase posterior? Q6: Como chegou o apoio à vossa instituição? Contactaram as organizações ou as mesmas procuraram ajudar?</p>	
Motivações	<p>Compreender quais as motivações das organizações híbridas para apoiarem as organizações do terceiro setor no concelho de Ovar.</p>	<p>Questionário para Organizações Híbridas: Q3.3.6: Quais as motivações para apoiarem estas organizações?</p>	
Criação de redes híbridas	<p>Verificar se ocorreu a existência de redes híbridas e colaborações no concelho para controlar a pandemia.</p>	<p>Guião para as Organizações do Terceiro Setor: Q8. Alguma organização do primeiro setor colaborou com a vossa instituição para mitigar o vírus? Q8.1: De que forma se procedeu esta colaboração? Q8.3: Colaboraram ou participaram igualmente em algum projeto/iniciativa desenvolvida por esta em conjunto com alguma(s) organização(ões) local(is) para mitigar o vírus? (Se sim, avançar para as questões seguintes). Q8.3.1 Descreva o projeto/iniciativa.</p> <p>Guião para a Organização do Primeiro Setor:</p>	

Pretende-se determinar se os apoios fornecidos por este setor foram diferenciadores e positivos para as organizações do terceiro setor, compreendendo o papel de cada organização.

Q4: Quando fecharam o cerco, quais os apoios, iniciativas e/ou projetos criados para tentar mitigar e controlar a pandemia no concelho? (alguns exemplos conhecidos: Hospital Anjo d'Ovar, linha COVID...)

Q5: Colaboraram com alguma(s) organização(ões) concelhias, nomeadamente do primeiro e segundo setor, para apoiar as populações mais desfavorecidas (terceiro setor)?

Q5.1: Indique qual(is) a(s) organização(ões) que colaboraram.

Q5.2: Indique de que forma surgiu esta colaboração.

Q5.3: Indique de que forma procedeu esta colaboração.

Q6: Alguma empresa do concelho tentou contactar a vossa organização com o objetivo de procurar ajudar outras organizações concelhias (nomeadamente as sem fins lucrativos)?

Questionário para Organizações Híbridas:

Q3.3.7: Alguma organização do primeiro setor colaborou convosco? De que forma?

Guião para a Organização do Primeiro Setor:

Q5.4: Qual o vosso papel na colaboração?

Q5.5: Qual o papel da organização parceira na colaboração?

Q7: Na vossa perspetiva, qual foi o vosso papel nesta situação de crise?

Guião para as Organizações do Terceiro Setor:

Q7: Consideram que este apoio foi significativo para controlarem o COVID-19 na instituição?

Q8.3.2: Consideram que a colaboração foi significativa na mitigação e controlo da COVID-19?

Questionário para Organizações Híbridas:

Q3. No período acima mencionado, redirecionaram o vosso negócio para as necessidades existentes face à pandemia no concelho ou mantiveram-no fechado?

Q3.1: O que produziram e/ou iniciativa criaram? (produção de EPI's, voluntariado, entre outros...)

Q3.3: Procuraram distribuir de forma gratuita?

Q3.3.1: A que organizações/população?

Q3.3.2: Qual o apoio fornecido a cada uma das mesmas?

Q3.3.3: Como contactaram as organizações?

Q3.3.4: De que forma se deu o processo?

Q3.4: Se mantiveram portas fechadas, procuraram apoiar o concelho de alguma forma?

Procedimento de Análise de Dados

As entrevistas realizadas foram transcritas e posteriormente tratadas de acordo com o método de análise de conteúdo, assim como os questionários. A análise de conteúdo é uma técnica utilizada para o tratamento de dados qualitativos, como relatórios, documentos, questionários e entrevistas, com a finalidade de inferir conhecimentos em relação às mensagens (Bardin, 1997). Esta análise seguiu três fases centrais e sequenciais: (1) a pré-análise, onde se procedeu à leitura “flutuante” das entrevistas já transcritas e questionários; (2) a exploração do material, no qual as mensagens são categorizadas e codificadas e (3) o tratamento dos resultados e interpretação dos mesmos. Para auxiliar neste processo recorreu-se ao software de análise de dados qualitativos Nvivo no qual foi possível organizar, analisar e encontrar insights dos dados qualitativos (Vaz et al., 2009).

O primeiro passo a concretizar no software NVivo foi a criação de um novo projeto, neste caso um projeto intitulado de quarto setor. De seguida, de forma a proceder à primeira fase da análise de conteúdo, a pré-análise, foi necessário importar para o projeto as entrevistas transcritas e questionários em ficheiros word e posteriormente analisar o seu conteúdo. Na segunda fase, a exploração do material, criaram-se nós ou categorias que representam temas ou tópicos. Neste caso, foram criados nós ou categorias principais com base nas dimensões definidas: SARS-CoV-2 em Ovar, a saber - necessidades, expectativas, motivações e papel, impacto e dificuldades do quarto setor. À medida que foi realizada a correspondência entre o conteúdo da informação e os respetivos nós, isto é, a criação de unidades de registo, foram sendo criados subnós ou subcategorias. Segue-se a apresentação dos resultados na qual as categorias consistem em cada uma das subsecções e as subcategorias são realçadas a negrito. Por último, para o tratamento dos resultados, tornou-se possível visualizar o conteúdo de cada nó e extrair a partir daí significado para os dados qualitativos.

III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte será realizada a apresentação, interpretação e análise dos resultados obtidos, tendo em consideração os nós definidos. Para a sua execução recorreu-se aos depoimentos dos entrevistados e inquiridos, nomeadamente os da organização do primeiro setor A, terceiro setor A e quarto setor A.

Apresentação dos Resultados

SARS-CoV-2

Primeiramente, tornou-se importante analisar a temática da SARS-CoV-2, popularmente conhecida como COVID-19, em Ovar, tendo em consideração a perspetiva dos entrevistados.

Iniciando primeiramente pelos casos que apresentava o município, constatou-se que, no momento do seu encerramento, a 18 de março de 2020, Ovar apresentava 25 casos de COVID-19, sendo que, quando reabriram a 17 de abril de 2020, contavam com 595.

Portanto, nós temos registo pelos mapas de 25 casos. Quando reabrimos tínhamos 595 (Organização do primeiro setor A).

Apesar do aumento de casos substancial após a reabertura do concelho, a organização em causa afirma que os recuperados já eram bastantes, no entanto foi difícil aceitar a quantidade de mortos.

(...) sendo que havia 60 recuperados já na altura e depois começamos com 0 mortos e pela altura do fecho tínhamos 25 mortos (Organização do primeiro setor A).

Por sua vez, a organização do terceiro setor A ilustra em percentagem a quantidade de infetados que apresentava na sua ERPI que, numa população de 120 residentes, pelo menos cerca de 40 idosos possuíram o vírus no período em estudo. *sim, nós apresentamos uma percentagem na nossa estrutura residencial para idosos de 33% de infetados nesse período no que toca a utentes... no que toca a trabalhadores apresentamos 15% (Organização do terceiro setor A).*

A organização do primeiro setor A remata que apenas duas organizações do terceiro setor apresentaram casos de COVID-19 durante a cerca sanitária, sendo que a afetação foi muito superior na organização do terceiro setor A quando comparativamente à outra organização do terceiro setor (organização do terceiro setor B).

A organização do terceiro setor A foi efetivamente a primeira. Também foi algo que nos assolou assim de repente e de uma forma também drástica. A organização do terceiro setor B também apresentou casos, no entanto numa percentagem muito mínima. Estes foram os dois primeiros e depois mais tarde ainda foram surgindo para outros mas já fora da cerca (Organização do primeiro setor A).

No que concerne aos motivos para a adoção de uma cerca sanitária, a organização do primeiro setor em estudo afirma que não foi uma decisão única e exclusivamente da mesma, mas sim de todos os parceiros envolvidos. *Não foi propriamente a organização do primeiro setor A que adotou a cerca (...) avaliada por outras entidades nacionais, nomeadamente a DGS, foi decretada a cerca sanitária, sendo que até o próprio gabinete de crise, que foi assim que nos apelidamos, também considerou essa uma medida necessária e de imediato se operacionalizou esta cerca (Organização do primeiro setor A).*

Em reuniões antecedentes à cerca sanitária, o parecer da DGS era drástico. O vírus já se encontrava numa fase de instalação comunitária, tendo sido uma das principais razões para decretar o cerco. *Para ter uma noção, estávamos 5, 6 pessoas numa sala e a médica disse,*

portanto, que num curto prazo todos que estão aqui vão ter covid exceto uma pessoa e que podíamos morrer (Organização do primeiro setor A).

Estávamos numa fase de contaminação comunitária e o grande fator que levou à cerca foi conter esta contaminação que só mais tarde ficou em todo o país e, devido ao recolher obrigatório então implementado não se criou mais nenhuma (Organização do primeiro setor A).

Por sua vez, a implementação desta cerca, trouxe **consequências** para toda a comunidade, inclusivé para as organizações do terceiro setor que, devido à sua missão, não podiam encerrar. O isolamento profilático, os contágios e o facto de muitos trabalhadores residirem fora do concelho, foram algumas das dificuldades apontadas. Por sua vez, com a cerca, tornou-se imprescindível que a ERPI permanecesse também isolada, pelo que os colaboradores passaram a residir na instituição.

Relativamente ao funcionamento das respostas que não encerraram também foram seriamente comprometidas devido ao isolamento profilático de um número muito considerável de trabalhadores devido à necessidade desses trabalhadores terem de prestar apoio às respetivas famílias e devido também às infeções que fomos conhecendo a cada dia que passava (Organização do terceiro setor A).

Com a cerca, optamos nós também por encerrarmos o lar, com as colaboradoras a residir durante 15 dias com os residentes. Apesar disso, o vírus já tinha entrado e só nos restava acreditar que tudo ia correr pelo melhor (Organização do terceiro setor A).

Segundo o depoimento dos entrevistados, a SARS-CoV-2 foi efetivamente avassaladora no concelho de Ovar, afetando organizações e famílias. A implementação de uma cerca sanitária parecia a única solução para conter o vírus, evitando a sua propagação para os concelhos limítrofes.

Necessidades

Dada a situação de crise que a organização do terceiro setor A atravessava, tendo em consideração os casos de COVID-19, as necessidades foram crescendo dia após dia. Assim, determinou-se que uma das questões de investigação pretendia averiguar se os contributos do quarto setor foram de encontro às necessidades e expetativas das organizações do terceiro setor.

Numa primeira fase, a entrevista realizada à organização do terceiro setor A permitiu determinar quais as necessidades existentes durante este período, encontrando-se estas subdividas em recursos humanos, financeiros e materiais.

No que se refere aos **recursos humanos**, frisou a falta destes devido a três principais razões: isolamento profilático, contágio ou assistência à família.

No que toca aos recursos humanos foi a ausência de trabalhadores por três razões principais: isolamento profilático, contágio ou assistência à família (Organização do terceiro setor A).

Apesar disso, não considera que houvesse necessidade de recorrer a recursos humanos externos, uma vez que foi possível realocar colaboradores para o apoio direto ao idoso de outras respostas sociais que fecharam portas, como o centro de dia ou a creche. Ao colmatar esta necessidade, não se tornou primordial recorrer ao voluntariado.

Redirecionar recursos humanos foi crucial, uma vez que apresentávamos muitas pessoas em casa sem trabalhar, além disso (...) não tivemos recursos humanos ainda como forma de voluntariado, dada também a grande possibilidade de contágios (Organização do terceiro setor A).

No que concerne aos **recursos financeiros** constatou-se, através da organização do primeiro setor A e a organização do terceiro setor A, que os materiais tiveram um exagerado aumento de preço e que se tornou insustentável adquiri-los, principalmente pelas organizações do terceiro setor, dadas as dificuldades financeiras que apresentam.

Nos recursos financeiros nós tivemos de repente produtos que aumentaram mil por cento (...) era impossível adquirir a um preço acessível nesse período (Organização do terceiro setor A).

As luvas que eram fulcrais no recurso da atividade e passaram a ser basilares quando estamos em contexto de pandemia foram um desses exemplos e tornou-se quase insustentável comprar material a esses preços (Organização do terceiro setor A). A compra que era surreal (...) bem como naquela altura arranjar fornecedores ao município. Até mesmos os equipamentos de proteção individual não se consegue imaginar (Organização do primeiro setor A).

Desta forma, a IPSS em estudo viu-se obrigada a reportar, deste muito cedo, a todos os seus parceiros, a necessidade de EPI's, dado os enormes custos financeiros que a aquisição destes traria. No entanto, também frisa que era mais do que evidente esta necessidade existia em toda a comunidade.

Fomos nós que desde cedo fomos elencando as nossas necessidades e dificuldades. A população sabia de uma forma geral que a maior necessidade nos hospitais era mesmo os equipamentos de proteção individual, pelo que me atrevo a dizer que quase nem foi preciso expressar essa necessidade (Organização do terceiro setor A).

Desta forma, elenca como principal necessidade os **recursos materiais**, nomeadamente no que concerne a máscaras, luvas, batas, viseiras, entre outros.

Os recursos materiais, para além de estarem caros, eram muito escassos, mais uma vez o exemplo das luvas e as famosas máscaras. Portanto tudo o que era equipamentos de proteção individual foi o que mais nos faltou (organização do terceiro setor A).

Tem em consideração esta necessidade no terceiro setor, a organização do primeiro reporta que, para além de realizar doações a estas instituições, procurou igualmente distribuir às mesmas este tipo de material, proveniente de organizações privadas que pretendiam apoiar o município. *A organização do primeiro setor A teve a preocupação de perceber que tipo de material estávamos a necessitar e procurou ajudar-nos doando esse mesmo material* (Organização do terceiro setor A). Assim, verifica-se a criação de redes híbridas entre todos os setores para colmatar esta grande necessidade.

Também a nível dos equipamentos de proteção individual criamos um mapa de distribuição do que nos era fornecido pelas organizações concelhias e disponibilizamos aos colaboradores das instituições sem fins lucrativos pois estavam sem recursos (Organização do primeiro setor A).

Ainda nesta temática, a organização híbrida em estudo também remata que procurou apoiar as organizações do terceiro setor com a doação de EPI's, visto ser apontada como a necessidade mais proeminente nesta fase.

Doamos equipamento de proteção individual (máscaras, luvas, toalhetes desifetantes, cobremangas, batas cirúrgicas) que adquirimos a outras entidades. À organização do terceiro setor A fornecemos os equipamentos de proteção individual (Organização do quarto setor A).

Desta forma, a mesma procurou ir de encontro às necessidades evidenciadas pelas organizações do terceiro setor que pretendiam apoiar. *A doação teve por base isso mesmo. Procuramos sempre ir de encontro às instituições que apoiamos* (Organização do quarto setor A).

Em suma, a organização do terceiro setor A frisa que tanto a organização do quarto setor A que apoiou com este tipo de material, como a organização do primeiro setor A e as suas organizações parceiras procuraram colmatar esta necessidade. Não obstante, refere que apesar da enorme ajuda, a quantidade de colaboradores que uma organização deste tipo comporta é elevada e, dada a troca diária destes EPI's, os mesmos não foram suficientes, sendo que a organização do terceiro setor A teve de recorrer a recursos internos para suportar parte dos custos. *Os equipamentos de proteção individual doados foram de encontro ao que mais precisamente precisávamos, nomeadamente máscaras cirúrgicas, batas descartáveis e luvas. Essa necessidade era muito grande e os números que nos foram doados, embora claro está tenham tido o seu impacto, não eram suficientes para fazer face às necessidades todas, sobretudo o uso de material que até então não era considerado* (Organização do terceiro setor A).

Expectativas

As expectativas que as organizações do terceiro setor sentiram face aos apoios fornecidos por parte do quarto setor era também uma questão de investigação que se pretendia analisar.

Segundo a organização do terceiro setor A os apoios durante a cerca sanitária foram apenas ao nível de recursos materiais (EPI's) e partiram apenas de quatro organizações: a organização do quarto setor A, a organização do primeiro setor A e duas organizações do terceiro setor, sendo uma delas de utilidade pública. O valor dos EPI's foi monetizado em 3920 euros. *Nós tivemos quatro entidades a apoiarem-nos e as quatro apoiaram com o mesmo tipo de material, portanto equipamento de proteção individual que no total valorizamos em 3920 euros* (Organização do terceiro setor A). *Uma dessas entidades era a organização do quarto setor A, a outra uma instituição pública, organização do primeiro setor A, outra uma instituição privada de solidariedade social e a quarta uma instituição privada de solidariedade social de utilidade pública., que do ponto de vista legal difere de uma instituição privada de solidariedade social* (Organização do terceiro setor A).

Destas organizações, apenas a organização do quarto setor A (com características híbridas) apoiou de forma pontual e isolada, sendo que as restantes continuaram a manifestar interesse em colaborar numa fase posterior à cerca sanitária. Constatou-se que os apoios fornecidos pelas restantes organizações não se enquadram no quarto setor, uma vez que foram doados diretamente à organização do terceiro setor A sem que, para isso, se tivesse estabelecido redes entre todos os setores da sociedade. *A instituição privada foi a primeira vez que nos apoiou. Com as restantes já tínhamos tido algum tipo de colaboração* (Organização do terceiro setor A).

Constatou-se ainda na entrevista à organização do terceiro setor A que a organização do quarto setor A, apenas colaborou de forma pontual e isolada, contrariamente às três restantes organizações, contrariando as expectativas da mesma. *A instituição privada foi realmente um apoio pontual e isolado enquanto que as outras três instituições com quem já tínhamos relação prévia continuaram então a apoiar a instituição* (Organização do terceiro setor A).

O facto de já existirem relações prévias com a organização do terceiro setor A facilitou o processo de colaboração, uma vez que havia abertura para a comunicação. Desta forma, as três organizações mencionadas manifestaram interesse em saber se as necessidades se mantinham após a cerca sanitária e, dada a escassez, continuaram a apoiar. *No momento de maior dificuldade também tomamos a liberdade de contactar, de perceber se havia alguma possibilidade de nos continuarem a ajudarem (...) houve aqui um misto. Nós continuamos a manifestar essa necessidade mas também houve aqui alguma preocupação de se perceber se essa necessidade se continuava a manifestar* (Organização do terceiro setor A).

Depreende-se que as expectativas que a organização do terceiro setor A tinha face aos apoios do quarto setor, no que se refere às organizações híbridas, foram baixas, uma vez que o valor de apoio foi significativamente inferior quando comparado ao das restantes organizações. No entanto, no que concerne às redes híbridas, as colaborações e interajuda comunitária foi sem

dúvida impactante. *Esse apoio foi apenas de 100 euros, o que na altura com a situação que atravessamos era pouco. Toda a ajuda da comunidade teve um impacto importante... de outro modo poderíamos não ter tido este material para proporcionar aos nossos colaboradores e utentes* (Organização do terceiro setor A).

Por sua vez, as expectativas no que concerne às redes híbridas foram superadas, uma vez que os apoios fornecidos foram bastante significativos. (...) *recebemos imensos emails da organização do primeiro setor A que nos faziam chegar a divulgação sobre algumas empresas que se encontravam a fazer viseiras e se nós queríamos integrar as listagens das instituições parceiras* (Organização do terceiro setor A).

Motivações

No que se refere às motivações para as organizações híbridas apoiarem determinadas instituições do terceiro setor ainda não existem estudos claros. Assim, pretendeu-se compreender quais os motivos da organização em estudo ter direcionado a sua missão ambiental para causas sociais neste período de pandemia.

Na revisão da literatura, constatou-se que as motivações destas organizações advém da missão social, cultural ou ambiental que estabelecem no seu modelo de negócios, tendo em consideração os *stakeholders* que pretendem satisfazer. Assim, foi questionado à organização com características híbridas (organização do quarto setor A), quais as motivações para ter apoiado organizações do terceiro setor nesta fase crítica. A mesma indica que foi a primeira vez que apoiou estas organizações, uma vez que a sua missão tem enfoque nas questões ambientais, *temos propósitos ambientais na implementação e criação de produtos “eco-friendly”* (Organização do quarto setor A).

No entanto, refere que o principal objetivo era colmatar a COVID-19 no concelho e, dado o facto destas organizações apresentarem populações vulneráveis, o risco de contágio era maior. Como objetivos secundários constatou-se o valor para a sociedade e a proximidade com a comunidade. *A principal motivação era mitigar a COVID-19 no nosso concelho. Sabíamos que Ovar não poderia continuar com o aumento de casos de forma exponencial e, como tal, contribuimos com a nossa capacidade de desenvolvimento e produção. Pretendíamos igualmente criar valor para a sociedade e ao mesmo tempo estar mais próximos da comunidade* (Organização do quarto setor A).

Papel do Quarto Setor

No que concerne à análise do papel do quarto setor explorou-se, individualmente, o papel das organizações híbridas e das redes híbridas e, posteriormente, analisou-se o seu impacto e as dificuldades sentidas. Com esta análise pretendeu-se responder às proposições 1 e 3.

No que concerne ao primeiro ponto, constata-se que a **organização híbrida** em estudo (organização do quarto setor A) teve a possibilidade de abrir portas durante a cerca, sendo que, com a devida autorização da organização do primeiro setor A, reformulou as suas linhas de montagem e produção para conceberem gratuitamente os materiais necessários para fornecer às organizações necessitadas. Desta forma, procurou apoiar a comunidade através de doações dos seus produtos em cartão canelado e EPI's que adquiriu aos seus fornecedores.

Uma vez que fomos considerados uma empresa de carácter prioritário, conseguimos permanecer em funções e conseqüentemente garantir a venda dos nossos produtos. Desta forma, procuramos apoiar algumas organizações do concelho que permaneceram em funções através de doações. Durante este período redirecionamos o nosso negócio mais para o apoio à comunidade do que para os nossos produtos (Organização do quarto setor A).

Doamos equipamento de proteção individual (máscaras, luvas, toalhetes desinfetantes, cobremangas, batas cirúrgicas) que adquirimos a outras entidades. Os produtos em cartão foram produzidos pela nossa organização (painéis divisórios) e foram especificamente criados para a situação pandémica (Organização do quarto setor A).

Os apoios doados foram apenas destinados a duas organizações, sendo uma do terceiro setor (organização do terceiro setor A) e a outra do primeiro (Hospital Anjo d'Ovar). A organização do quarto setor A procurou apoiar estas organizações, uma vez que teve conhecimento, através da organização do primeiro setor A, que eram as que apresentavam mais necessidades durante aquele período em específico, dado o aumento de casos. *Apoiamos a organização do terceiro setor A e o Hospital Anjo d'Ovar. (...) A organização do primeiro setor A funcionou como um elemento importante neste contacto. Ao Hospital Anjo d'Ovar foi-nos informado o número necessário de painéis e doamos. À organização do terceiro setor A, tal como todas as organizações sociais, necessitavam de equipamentos devido à escassez (Organização do quarto setor A).*

Apesar deste apoio, constatou-se junto da organização do terceiro setor em causa que este foi menor quando comparado ao que outras organizações forneceram. A organização do quarto setor A doou 100 euros em material durante o período de cerca sanitária, no entanto os maiores apoios partiram da organização do primeiro setor A e de uma IPSS de renome nacional que obteve autorização para fornecer este apoio durante a cerca, através da organização do primeiro setor A. *Especificamente para cada instituição, a organização do quarto setor A doou equipamentos de*

proteção individual no valor de 100 euros. A instituição privada de solidariedade social 100 euros, a outra IPSS 1450 euros e a organização do primeiro setor A 2270 euros (Organização do terceiro setor A).

Constata-se que o apoio fornecido por parte da organização do quarto setor A foi importante, no entanto insuficiente para a organização do terceiro setor A, dada a necessidade crescente de EPI's. *Foi importante. Toda a ajuda tinha um impacto importante... de outro modo poderíamos não ter tido este material para proporcionar aos nossos colaboradores e utentes. Mas no caso da organização do quarto setor A, empresa de renome, este apoio foi significativamente reduzido (Organização do terceiro setor A).*

Relativamente ao papel do quarto setor, no que se refere às **redes híbridas**, foi possível verificar que foi a parte mais significativa na mitigação e controlo da COVID-19 em Ovar. *Houve aqui um trabalho da comunidade e de várias entidades que foi muito importante (Organização do primeiro setor A).*

Diversas organizações dos diferentes setores da sociedade colaboraram entre si para apoiar as populações mais desfavorecidas no concelho. *Tal como disse, tivemos uma organização do terceiro setor, duas organizações do segundo setor, a organização do quarto setor A, pequenos comércio locais, como no caso da costureira, a pousada da juventude, a paróquia, a organização do terceiro setor A, organização do terceiro setor B, juntas de freguesia. Foram mesmo bastantes organizações que tentaram de uma forma ou outra ajudar e fomos sempre buscando à medida que havia necessidade (Organização do primeiro setor A).*

Esta colaborações apresentavam sempre como elo comum a organização do primeiro setor A que articulava com todas as organizações e fazia chegar junto dos mais necessitados os apoios. Funcionou como a organização “mãe” de todas as redes híbridas que se formaram. *A organização do primeiro setor A funcionou como um elo de ligação. Contactamos a informar que nos encontravamos disponíveis para apoiar as organizações concelhias, nomeadamente as mais necessitadas (Organização do quarto setor A).*

Faziam-nos chegar as necessidades e nós tentavamos colaborar com os diferentes parceiros. Também nos faziam chegar a ajuda e nós distribuíamos para os mais necessitados (Organização do primeiro setor A).

Também recebemos imensos emails da organização do primeiro setor A que nos faziam chegar a divulgação sobre algumas empresas que se encontravam a fazer viseiras e se nós queríamos integrar as listagens das instituições parceiras (Organização do terceiro setor A).

Assim, a organização do primeiro setor A liderou os projetos e iniciativas desenvolvidos no âmbito da mitigação da COVID-19 no concelho. Destes, elenca-se o gabinete de crise que, apesar

de já existir, foi direcionado especificamente para a COVID-19. Este detinha como principal função realizar as tomadas de decisões e emitir pareceres. *O gabinete de crise foi constituído antes, portanto já foi baseado nos pareceres dos elementos do gabinete de crise que tudo se processou, nomeadamente as tomadas de decisão como as funções implementadas* (Organização do primeiro setor A).

As linhas de apoio psicossocial foram outra iniciativa da organização do primeiro setor A para apoiar todas as organizações do concelho, assim como as famílias. Funcionava como uma rede de apoio 24 horas à comunidade. Permitia facilitar a comunicação entre os parceiros, potenciando a criação de redes e colaborações, assim como fornecer apoio psicológico às populações e organizações. *Nestas linhas de apoio, nós distribuíamos-nos por áreas e depois tínhamos uma grelha de atuação. Desde a vertente social, contactos com as instituições, como a vertente da saúde, da alimentação, no qual entregávamos bens às pessoas mais carenciadas. No fundo, foram estruturados os mecanismos de comunicação porque a rede existia e estava a funcionar, só que tivemos de acertar as formas de comunicação para que não perdessemos tempo. As diligências eram quase 12 horas por dia, sábados e domingos, e apesar de se estar ao telefone, era mais complicado porque tínhamos várias diligências a efetuar* (Organização do primeiro setor A).

A criação do Hospital Anjo d'Ovar também foi inteiramente da nossa responsabilidade. Este funcionou como uma extensão do Hospital Drº Francisco Zagalo que se encontrava sobrelotado e sem capacidade de resposta, dado o aumento substancial dos casos. Este hospital de campanha entrou em funcionamento no dia 13 de abril de 2020, poucos dias antes da cerca sanitária terminar. *Também tivemos aqui a criação do Hospital Anjo d'Ovar que em termos de recursos logísticos, materiais e mesmo humanos foi organização do primeiro setor A que suportou e financiou toda a articulação com as várias entidades* (Organização do primeiro setor A).

A organização do primeiro setor A reconhece que a sua concretização se deveu a uma panóplia de organizações que estiveram envolvidas. Uma organização do terceiro setor disponibilizou o espaço e todas as restantes organizações ajudaram na sua montagem e construção. *O hospital Anjo d' Ovar foi efetivamente um projeto desenvolvido entre organizações concelhias, como a organização que cedeu o espaço, os bombeiros voluntários, empresas privadas, polícia e proteção civil para apoiar o Hospital Francisco Zagalo* (Organização do terceiro setor A).

Esta colaboração do quarto setor permitiu que a organização do terceiro setor A retirasse alguns residentes das suas instalações para o hospital Anjo de Ovar, o que permitiu um isolamento mais eficaz. *Nós efetivamente tivemos dois residentes internados nesta fase* (Organização do terceiro setor A).

Por sua vez, um dos parceiros envolvidos foi a organização do quarto setor A, organização com características híbridas. Esta forneceu 160 painéis em cartão para garantir a privacidade dos

utentes, dado o facto de este ter hospital de campanha ter sido criado numa arena, ampla e sem divisões. *Ao Hospital de Campanha Anjo de Ovar oferecemos 160 painéis divisórios para garantir a privacidade dos utentes* (Organização do quarto setor A).

Depois do hospital Anjo d'Ovar se encontrar em funcionamento, surgiram outras necessidades. A organização do primeiro setor frisa que, dado o crescente trabalho dos funcionários no hospital, era impossível terem fardas suficientes para os turnos que tinham de comportar. Assim, uma loja de comércio local no âmbito da costura, ofereceu-se para costurar fardas para os funcionários do hospital. *Por exemplo, os funcionários do hospital, médicos e auxiliares, tiveram um acréscimo no uso de fardas pois tinham de trocar diariamente. Nós tivemos uma costureira de Ovar que teve dia e noite a costurar fardas. A organização do primeiro setor A facultou o tecido e fê-los chegar e saíram as fardas na quantidade que eram necessárias, nomeadamente para o Anjo d'Ovar* (Organização do primeiro setor A).

Também duas organizações do segundo setor doaram alimentos e termómetros, respetivamente, para fornecer os melhores cuidados aos utentes. *Doaram termómetros (...) muito alimentos (...)* (Organização do primeiro setor A).

A última iniciativa da Organização do primeiro setor A para a mitigar o vírus no concelho, que se enquadra no quarto setor, foi a criação de um espaço para albergar pessoas que não cumpriam requisitos de internamento hospitalar, mas que, no entanto, não podiam permanecer na sua residência. Através da Pousada da Juventude, que apresenta carácter privado, foi possível chegar à população e às organizações do terceiro setor que não tinham capacidade para albergar os seus residentes com COVID-19. *Outro projeto foi a pousada da juventude, que foi criada antes do Anjo d' Ovar. E optamos pela pousada da juventude pois acabou por ser um parceiro importante para montar um centro de acolhimento para pessoas com COVID que não tinham condições para fazer o isolamento em casa ou numa estrutura residencial* (Organização do primeiro setor A).

A organização do terceiro setor A não foi incluída neste projeto, uma vez que sentiu a necessidade de alocar residentes muito antes da criação destes projetos. Assim, foi encontrada uma solução por parte da organização do primeiro setor A, que consistiu na deslocação dos residentes infetados em ERPI para o centro de dia, uma vez que este se encontrava encerrado. A organização do terceiro setor A viu-se obrigada a acomodar idosos que se encontravam infetados, mas que não apresentavam critérios para internamento hospitalar e que, por isso, tinham de permanecer nas suas instalações. Ainda sem o Anjo d'Ovar ou a pousada da juventude criados, uma vez que foi logo no início da cerca sanitária que tudo se sucedeu, foi necessário a intervenção de vários parceiros. A proteção civil, os bombeiros, funcionários da Organização do primeiro setor A e voluntários de organizações privadas montaram camas e criaram espaços e circuitos próprios. *Vieram camas dos hospitais militares para lá, houve a envolvimento dos bombeiros, proteção civil,*

forças armadas (...) eles ajudaram nesta mudança de instalações em conjunto com organizações privadas do concelho (...) (Organização do terceiro setor A).

Por sua vez, organizações privadas doaram alimentos à organização do terceiro setor A durante esta fase, *tivemos doações e ofertas por empresas de supermercado, que foram dando vários alimentos* (Organização do terceiro setor A).

Outro exemplo de quarto setor evidenciado pela organização do terceiro setor A foi a projeto desenvolvido pela Organização do segundo setor B, intitulado de Projeto Armadura. Esta organização, que também respondeu ao questionário online mas que no entanto não reunia os critérios de uma organização híbrida, criou uma iniciativa de quarto setor bastante impactante. A organização em causa forneceu o aço especial, que é o material que utilizam para fabricar diversos materiais, a outra entidade do segundo setor, que fabrica moldes de injeção para a indústria do plástico, e em conjunto desenvolveram o molde que permitiu produzir viseiras em segundos. As duas empresas uniram-se para fabricar o material e a organização do primeiro setor A auxiliou no processo de identificação das necessidades do concelho. Uma vez que a organização do segundo setor B não apresentou, de imediato, autorização para produzir e possuía diverso material de aço retido em armazém, conseguiu, através desta parceria, fornecer o material à organização parceira, que, por apresentar sede fora do concelho, começou imediatamente a produzi-las. Devido à parceria com a organização do primeiro setor A, foi possível conseguir as autorizações devidas e o acompanhamento da entrada e saída do material e dos EPI's. Quando a organização do segundo setor B teve autorização para laborar, ainda dentro da cerca sanitária, auxiliou no processo de gestão e distribuição do material para as IPSS, inclusive para a organização do terceiro setor A, e para as restantes entidades que trabalhavam na linha da frente: hospital, forças de segurança, bombeiros, entre outras. Para além de viseiras, foram fornecidas gratuitamente cogulas, máscaras cirúrgicas, batas cirúrgicas, manguitos e perneiras adquiridos através de outras empresas.

A organização do segundo setor B frisa no seu website que "apesar de estar impedido de laborar devido ao estado de calamidade, recentemente aprovado no concelho de Ovar, não podia deixar de apoiar a comunidade com o aço essencial para as viseiras". Descreve que, apesar deste cenário avassalador, Ovar conseguiu unir-se mais do que nunca e trouxe consigo a entreatuda e solidariedade comunitária, característica evidente do quarto setor. Remata, ainda, que sem a colaboração de todos os setores não teria sido possível realizar as viseiras e assegurar que todas chegassem a quem mais precisava. *Recordo-me da organização do segundo setor B também colaborar connosco e com a organização do primeiro setor A para a doação de viseiras* (Organização do terceiro setor A). *A organização do segundo setor B teve um papel preponderante na doação de viseiras a todas as organizações do primeiro e terceiro setor no concelho* (Organização do primeiro setor A).

Por fim, a organização do primeiro setor A refere o **voluntariado informal**, inerente ao quarto setor. Indica que a interajuda comunitária, principalmente das pessoas que se encontravam na sua residência sem poderem trabalhar, foi notória durante o período da cerca sanitária. *Tivemos muitos grupos de cidadãos que parados em casa começaram a fazer e a entregar equipamentos de proteção individual, portanto criaram grupos de voluntariado digamos que informal para nós depois entregarmos às instituições que necessitavam* (Organização do primeiro setor A).

Em forma de conclusão, estas redes híbridas e colaborações foram dirigidas pela organização do primeiro setor A dado ser a organização que toma as decisões e que conhece todo o município. *A organização do primeiro setor A assumiu aqui o papel de congregador e como se aqui chegassem todas as necessidades e daqui fossem entregues. Não que fosse estritamente realizado por esta ou pelo seu executivo mas foi a mesma que centralizou e convergiu todos os parceiros* (Organização do primeiro setor A). Todos os entrevistados afirmam com clareza tal facto. *A organização do primeiro setor A funcionou como um elo de ligação* (Organização do quarto setor A). *Efetivamente fizeram-nos chegar emails de diversas doações (...)* (Organização do terceiro setor A).

Impactos

Tornou-se primordial analisar junto dos entrevistados qual o impacto produzido pelo quarto setor junto das organizações do terceiro, para que fosse possível responder à proposição 1.

Assim, a organização do terceiro setor A, refere que, no que concerne unicamente ao apoio fornecido pela **organização híbrida** (organização do quarto setor A), este foi escasso, no entanto importante. *Sim. Foi importante. Toda a ajuda tinha um impacto importante (...) mas houve escassez claro* (Organização do terceiro setor A).

Por sua vez, as **redes híbridas** criadas foram sem dúvida as que tiveram um impacto maior e mais positivo. *Só assim conseguimos atender à comunidade numa altura tão dramática* (Organização do primeiro setor A).

Apesar disso, a organização do terceiro setor entrevistada frisa que é difícil dar um sim absoluto porque o desconhecido não permitia ter certezas de nada. Mas considera que foi importante, pois sem os parceiros teria sido praticamente impossível comportar esta situação, especialmente no que concerne aos recursos materiais. *Acreditamos que sim, ainda que seja sempre difícil dar um sim absoluto porque era uma fase em que conhecíamos muito mal este vírus. Mas sim, terá sido importante visto que não era possível outra solução (...) teve um impacto positivo dada a enorme escassez de material e a forte necessidade de toda a comunidade* (Organização do terceiro setor A).

A organização do primeiro setor A refere que sem uma boa rede de parceiros a colaborar de forma incansável teria sido difícil conter a propagação do vírus. *Podemos apenas afirmar que foi graças a bastantes contactos realizados e essencialmente a uma boa rede de parceiros que fomos criando. E sim, foi positivo. Todos aqueles que chamamos foram parceiros muito ativos, muito dedicados e competentes que fez disso uma resposta eficaz e célere. Todos trouxeram o seu saber e estavam efetivamente motivados para o bem comum e trabalhar de forma exemplar, sempre com vista que se evitasse maior número de mortes e que conseguíssemos sair disto de uma forma menos catastrófica* (Organização do primeiro setor A).

Em suma, o impacto do quarto setor foi sem dúvida mais preponderante e significativo nas redes híbridas e nas colaborações que se foram criando.

Dificuldades

Uma vez que se pretendia analisar o papel do quarto setor na mitigação da COVID-19, depreendeu-se de igual importância analisar as dificuldades sentidas, dado o facto de não ser um setor implementado em Portugal. Assim a organização do terceiro setor A frisa que a falta de uma estrutura organizacional, principalmente nas colaborações, não permitiu que todos os parceiros estivessem totalmente envolvidos, condicionando os apoios. *A falta digamos de uma estrutura organizacional que pudesse gerir essas colaborações e redes não permitiu que a informação fosse organizada e, sem dúvida, que se houvesse, o apoio teria sido sem dúvida maior e mais significativo* (Organização do terceiro setor A).

Menciona ainda que existiu algum desconhecimento. *Este projeto desconhecemos a sua organização plena, apenas temos conhecimento do que referi e que foi realmente contactada a nossa organização no intuito de acolher residentes neste hospital de campanha que não puderiam, por razões clínicas, se deslocarem para a nossa estrutura* (Organização do terceiro setor A).

Por sua vez, a organização do primeiro setor A realça que a preocupação era o “fazer” e não tanto documentar todos os projetos e iniciativas em que se encontravam envolvidos, principalmente no período da cerca sanitária que exigiu rápidas respostas. *A nossa preocupação era resolver e não tanto documentar, dada a necessidade rápida de dar resposta. É difícil precisar todas as organizações que nos contactaram* (Organização do primeiro setor A).

No entanto, concorda com a organização do terceiro setor A, indicando que dado o facto das redes e colaborações terem aumentado de forma substancial durante este período, a inexistência de estruturas ou regulamentos, especificamente no que concerne ao quarto setor, permitiu que a mesma assumisse esse tipo de funções. Não obstante, afirma que estavam preparados para eventuais diligências, apesar de nunca imaginarem ser uma situação com estes contornos. *Claro*

que as redes aumentaram neste período e foi tudo muito rápido e como não havia uma estrutura clara acabou a organização do primeiro setor A por funcionar como o ponto de partida (...) a situação de COVID não é a situação de emergência que estávamos à espera, mas de alguma forma, já tínhamos criado este circuito para eventuais necessidades destas instituições (Organização do primeiro setor A).

Sucintamente, é notório que a regulamentação deste setor é primordial para que as colaborações entre todos os setores sejam mais eficientes e significativas e para que as organizações híbridas ganhem mais poder e destaque junto do meio empresarial.

Discussão dos Resultados

Antes de responder concretamente aos objetivos traçados na metodologia, tornou-se primordial abordar a SARS-CoV-2 no concelho de Ovar, dado ter sido o principal motivo para a implementação desta investigação. Através dos dados recolhidos, constatou-se que o município adotou a cerca sanitária com 25 casos de COVID-19, terminando com 595 quando reabriu. Isto revela que, apesar da tentativa de conter o vírus, o mesmo continuou a alastrar e a contaminar a população. No entanto, organização do primeiro setor A acredita que, através desta cerca, foi possível reduzir o número de mortos e, principalmente, conter o vírus no concelho. Assim, os concelhos limítrofes, nomeadamente Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis, Espinho, Estarreja e Murtosa apresentaram 311, 145, 52, 48 e 7 casos respetivamente, na altura da reabertura de Ovar. É possível verificar que todos os números estão abaixo dos registados em Ovar na mesma altura, pelo que a missão de cercar o concelho foi bem sucedida (Direção Geral da Saúde, 2020b). A organização do primeiro setor A frisou ainda que o prognóstico da DGS era bastante negativo e que as previsões apontavam para um número superior de casos face ao que foi registado, se não se tivesse optado pelo isolamento do concelho. Quanto às organizações do terceiro setor em causa, o vírus, neste período, afetou apenas duas, sendo que somente a organização do terceiro setor A se mostrou disponível para participar no estudo. O seu número de casos COVID-19 era bastante significativo, com pelo menos 40 residentes infetados numa população total de 120 e com 15% de colaboradores de apoio direto ao idoso infetados (9 em 60). A organização do terceiro setor A frisou que as consequências da cerca foram significativas, dada a impossibilidade de muitos trabalhadores se deslocarem para o trabalho e ao facto de, com esta medida, terem também “encerrado” a ERPI com os colaboradores a residir na instituição. No fundo, todos os entrevistados consideraram a cerca sanitária importante e decisiva numa altura em que pouco se conhecia o vírus que enfrentávamos.

Relativamente às propositões, especificamente à primeira: o quarto setor apresentou um papel diferenciador e positivo na mitigação e controlo da pandemia nas organizações do terceiro setor

(Grynspan & Mataix, 2020). Assim, considerou-se avaliar, individualmente, o papel das organizações híbridas e posteriormente o das redes híbridas. No que concerne às organizações híbridas, apenas foi possível analisar o questionário de uma, uma vez que foi a única que cumpriu a checklist elencada no anexo 4, sendo esta a organização do quarto setor A.

Através do questionário realizado a esta organização, determinou-se que a mesma apoiou com EPI's a organização do terceiro setor A. No entanto, segundo a perspetiva da mesma, esse valor monetizado foi pouco considerável e significativo, quando comparado com o que outras organizações doaram. A organização do quarto setor A doou EPI's no valor de 100 euros, tendo sido o terceiro valor mais baixo, quando equiparado com os restantes. Para além disso, não procurou dar continuidade a esta colaboração após a cerca sanitária, sendo que se deve sobretudo ao facto desta organização apresentar no seu modelo de gestão uma missão ambiental, uma vez que reutiliza papel e cartão e doa parte das suas receitas a implementar projetos ambientais. Desta forma, apenas apoiou a organização do terceiro setor em causa devido ao facto de ter sido constatado pela organização do primeiro setor A as inúmeras necessidades que esta apresentava e com o objetivo de diminuir a propagação do vírus no seu concelho. Na revisão da literatura, constatou-se que as organizações híbridas focam os seus objetivos com base nas missões definidas no seu modelo de gestão, pelo que se considera expectável a não continuidade dos apoios por parte da organização do quarto setor estudada (Doherty et al., 2014).

É possível constatar, através da literatura, que existem apenas 2286 empresas do quarto setor em Portugal, pelo que a sua atuação num único concelho é pouco significativa (Grynspan & Muñiz, 2019). Assim, o papel destas organizações na mitigação e controlo da COVID-19, apesar de ter sido importante para a organização do terceiro setor A, não foi o mais significativo. Também foi possível verificar que o facto destas organizações ainda não se encontrarem regulamentadas em Portugal não permitiu a sua expressão clara (Grynspan & Mataix, 2020).

No que concerne às motivações para este tipo de organizações apoiarem o terceiro setor, não existem estudos claros na literatura que possam elencá-las, uma vez que este tipo de organizações definem os seus apoios com base na missão que definem. Para além disso, alguns autores defendem que um dos principais objetivos é satisfazer os seus *stakeholders*, atendendo à comunidade (Glänzel, 2016). No questionário realizado à organização do quarto setor A, a mesma refere que a principal motivação para terem apoiado a organização do terceiro setor A foi colmatar a COVID-19 no concelho. Refere ainda que pretendeu criar valor para a comunidade, aproximando-se da mesma. Isto é um dos pressupostos de uma organização híbrida, conforme descrito na literatura, que afirma que, em última instância, este tipo de organizações cria valor compartilhado e mútuo para todos os *stakeholders*, como fornecedores, empregados, consumidores e, em última análise, valor para toda a sociedade (Gidron, 2017; Porter & Kramer, 2011; Rask et al., 2018).

Por sua vez, quando se abre a discussão sobre o papel das redes híbridas, é possível afirmar que a proposição 3 (verificou-se a criação de redes híbridas e colaborações para a mitigar e controlar a pandemia) é verdadeira. Assim, nesta investigação, constata-se que as redes foram sem dúvida a parte mais importante e significativa para a mitigação da COVID-19 nas organizações do terceiro setor e, de uma forma geral, em toda a comunidade. A organização do primeiro setor A, enquanto elemento potenciador e facilitador das colaborações, frisou inúmeras vezes que sem o trabalho de várias entidades para o objetivo comum, não teria sido possível travar esta luta no concelho. As redes híbridas que se estendem além das fronteiras organizacionais e objetivos tradicionais, envolvem um comprometimento ativo de recursos, tempo e esforço (Rask et al., 2019; Seitanidi, 2009; Selsky & Parker, 2005), este pressuposto foi afirmado com clareza por todos os entrevistados, uma vez que todas as iniciativas e projetos, guiados pela organização do primeiro setor A envolveram elementos de todos os setores, conforme elencado na apresentação dos resultados.

Para analisar a proposição 3, enumera-se de seguida as redes híbridas criadas neste período, comparando com o que define a literatura sobre esta vertente de quarto setor.

A criação do Hospital Anjo d'Ovar, no qual todos os envolvidos redirecionaram os seus propósitos para fornecer os materiais, equipamentos e recursos necessários, ilustra a criação de uma rede. A organização do quarto setor A, por exemplo, criou especificamente painéis em cartão canelado para este hospital de campanha, sendo que não é um dos produtos que comercializam habitualmente. Uma associação do terceiro setor forneceu o espaço onde geralmente dinamizam sessões de desporto e duas organizações de comércio de produtos alimentares, enquanto entidades do segundo setor, doaram produtos e alimentos para os utentes e profissionais de saúde. Por sua vez, a organização do terceiro setor A, entidade entrevistada, relata que sem o Hospital Anjo d'Ovar não teria sido possível alocar dois residentes que aguardavam vaga para o hospital local, que se encontrava sem forma de receber novos doentes. Este esforço coletivo em tempo recorde é um exemplo claro das potencialidades deste setor numa comunidade dizimada por esta crise sanitária. O estudo realizado pela SIGEB na Ibero-américa ressalta isso mesmo, considerando que o quarto setor impacta de forma significativa os objetivos de desenvolvimento sustentável, considerados imprescindíveis para apoiar as populações na era pós-covid (Grynspar & Mataix, 2020).

Outra iniciativa de quarto setor foram as linhas de apoio psicossocial, criadas pela organização do primeiro setor A, mas que contaram com o apoio de várias organizações concelhias. Estas permitiram dar apoio às organizações do terceiro setor que, devido à sua missão, tinham de permanecer abertas. Também potenciou a partilha de colaborações e redes entre parceiros que estavam dispostos a ajudar a comunidade e ofereceu apoio psicológico aos mais necessitados.

Ainda na vertente das redes híbridas foi elencado outro projeto, a Pousada da Juventude. Esta pousada, com gestão privada, e de portas fechadas devido à cerca sanitária, candidatou-se para acolher pessoas que não apresentavam critérios para internamento hospitalar, mas que não podiam permanecer na sua residência e/ou instituição. Apesar da organização do terceiro setor entrevistada não ter colaborado neste projeto, a organização do primeiro setor A afirma que permitiu acolher não só pessoas da comunidade, como também pessoas institucionalizadas.

O Projeto Armadura, mencionado nas entrevistas realizadas e em vários jornais locais, materializa também um exemplo de trabalho em rede. Este consistiu na união de duas grandes empresas privadas que criaram uma iniciativa em conjunto com a organização do primeiro setor A e as IPSS do concelho de Ovar. Este projeto tinha um único objetivo, produzir e distribuir viseiras durante a cerca sanitária, uma vez que, com o concelho fechado, a escassez de material iria ser cada vez maior. Conforme indica a literatura, este exemplo remete claramente para quarto setor, uma vez que pressupõe numa colaboração entre todos os setores, público, privado e sem fins lucrativos no qual foi estabelecido um propósito comum, sendo neste caso específico colmatar as necessidades do concelho, mitigando o vírus (Selsky & Parker, 2005). Esta iniciativa de quarto setor revelou-se muito eficiente.

Para além deste exemplos, a organização do primeiro setor A frisa iniciativas de voluntariado informal, através da criação de máscaras e viseiras mais rudimentares. Na revisão da literatura, este tipo de voluntariado consiste em indivíduos que apoiam os seus concidadãos em determinado problema, sem que para isso tenham de atuar dentro de um contexto organizacional (Reed & Selbee, 2001; Young-joo & Brudney, 2012). A potencialidade destes cidadãos foi reconhecida pela organização do primeiro setor entrevistada que indica ter distribuído muitos recursos materiais devido a este tipo de iniciativas.

A criação de colaborações entre todos os setores da sociedade permitiu que, num período tão curto, fossem implementadas diversas medidas de apoio à comunidade. A organização do terceiro setor A considerou preponderante, diferenciador e significativo o quarto setor na era COVID-19, conforme previa a literatura, quando evidenciava um triplo impacto positivo, principalmente nas populações mais desfavorecidas (Grynspan & Mataix, 2020). Não obstante, esta organização evidencia que o desconhecido era tão grande que era difícil realizar previsões ou considerações.

Pode-se afirmar com clareza que, através dos depoimentos recolhidos, as redes híbridas existiram durante a cerca e cresceram de forma exponencial após esta, quando verificadas todas as suas potencialidades. Por sua vez, o seu papel e o do voluntariado informal foram mais significativos que a vertente de quarto setor que contempla as organizações híbridas. Como já abordado, tal facto deve-se à falta de regulamentação destas organizações e a sua pouca expansão, conforme elencado nos inibidores do quarto setor (Fourth Sector Group, 2016; Sabeti, 2009). Não obstante,

a organização do terceiro setor A menciona que, apesar das enormes potencialidades destas redes, a desorganização e falta de informação para com todos os parceiros, dado o facto de não existir uma regulamentação e estrutura devidamente estabelecidas, condicionou os apoios. Para esta organização, era importante que todos os parceiros estivessem ativamente envolvidos e que a organização do primeiro setor A não fosse a única detentora de toda a informação. Efetivamente quando remetemos para a literatura, esta relação de quarto setor enfatiza a ligação ou partilha de informações, recursos, atividades e capacidades para alcançar conjuntamente um determinado resultado, pelo que todos os envolvidos devem estar no mesmo patamar no que toca à colaboração (Bryson et al., 2015; Sinuany-Stern & Sherman, 2014). Assim, pode-se concluir que é importante regulamentar este setor para conseguir obter máximo partido do seu valor.

Relativamente à proposição 2 (os contributos do quarto setor foram de encontro às necessidades e expectativas das organizações do terceiro setor) foi possível verificar que a maior necessidade da organização do terceiro setor A foram os recursos materiais, especificamente EPI's. Por sua vez, os recursos financeiros em falta deveram-se ao facto da mesma necessitar de muitos EPI's para proteger colaboradores e residentes e estes se encontrarem a preços exageradamente elevados. Com a doação de recursos materiais, colmatou-se o suporte financeiro que era necessário para adquiri-los. Relativamente aos recursos humanos, a organização do terceiro setor A refere que devido ao facto de apresentar várias respostas sociais que tiveram de fechar, conseguiram realocar colaboradores do centro de dia e creche para a ERPI, pelo que esta necessidade não foi tão preocupante. Assim, e uma vez que a maior necessidade foram os EPI's, tanto a organização do primeiro setor A como a organização do quarto setor A referem, uma panóplia de vezes, que procuraram sempre ir de encontro às necessidades referidas. Na revisão da literatura, os pressupostos de quarto setor visam sempre o colmatar um problema comum que existe na comunidade, tal como verificado nas entrevistas (Gidron, 2017; Haigh et al., 2015).

Relativamente às expectativas formuladas pela organização do terceiro setor A face ao quarto setor, verificou-se que a organização híbrida não deu continuidade ao apoio e colaboração, contrariamente às restantes organizações. Tal facto deveu-se a esta organização apresentar missões ambientais no seu modelo de negócios e ter sido a primeira vez que apoiou causas sociais no concelho. Para além disso, as restantes organizações apresentavam relações prévias com a organização em causa, contrariamente à organização do quarto setor A, que só teve conhecimento das dificuldades devido à organização do primeiro setor A. Desta forma, as expectativas em relação à organização com características híbridas tornaram-se reduzidas, dado o facto deste apoio ter sido isolado e pontual. No entanto, no que concerne às redes híbridas, a organização do terceiro setor A afirmou que foram impactantes, pois de outro modo não teriam tido este material para fornecer aos seus colaboradores. A literatura sugere o impacto que as redes podem ter junto da

comunidade, especialmente porque se materializam todos os setores da sociedade, tal como se verificou na presente investigação (Rask et al., 2020; Sabeti, 2009).

Pode-se concluir que o quarto setor foi de encontro às necessidades do terceiro, no entanto, no que concerne à organização híbrida, as expectativas criadas ficaram aquém, pelo simples facto de não ter existido interesse em continuar a colaborar, embora as necessidades se mantivessem pós cerca sanitária.

Por forma a facilitar a leitura dos resultados, elaborou-se o quadro seguinte que, de forma sucinta, apresenta os principais resultados da investigação.

Quadro 5: Resumo dos Resultados da Investigação

NÓ/CATEGORIA	RESULTADO	DISCUSSÃO	FONTE
SARS-CoV-2	Aumento exponencial de casos em Ovar após cerca sanitária (25 para 595). Concelhos limítrofes com nº reduzido de casos quando equiparados a Ovar. Duas organizações do terceiro setor foram afetadas neste período.	Dados permitem auferir que o objetivo da cerca sanitária foi cumprido, contendo o vírus no concelho e evitando a sua expansão comunitária para os concelhos vizinhos.	Organização primeiro setor A;
Necessidades	Principal necessidade das organizações do terceiro setor foram os recursos materiais: EPI's.	Todas as organizações que apoiaram foram de encontro à necessidade proeminente, inclusivé o quarto setor.	Organização terceiro setor A; Organização quarto setor A;
Expectativas	As expectativas face ao quarto setor ficaram aquém do esperado por parte das organizações do terceiro setor no que concerne às organizações híbridas. Nas redes híbridas foram superadas.	Houve um comprometimento maior por parte das redes híbridas quando comparado com as organizações híbridas. Apenas uma organização híbrida apoiou a organização do terceiro setor em estudo e este foi pontual.	Organização terceiro setor A; Organização quarto setor A;
Motivações	Apenas foi possível analisar as motivações das organizações híbridas. A organização em estudo afirma que o objetivo principal era a mitigação do vírus e a proximidade com a comunidade.	A organização híbrida analisada apresenta missões ambientais no seu modelo de gestão, pelo que o apoio apenas se deveu única e exclusivamente à situação dramática que envolvia o concelho.	Organização quarto setor A;

Papel do Quarto Setor	Organizações Híbridas	Apoios em EPI's monetizados em apenas 100 euros e de forma pontual.	A organização híbrida em estudo não está vocacionada para causas sociais pelo que o seu papel e apoio foram pouco significativo.	Organização terceiro setor A; Relatórios de Contas; Organização quarto setor A;
	Redes Híbridas	Principais exemplos de colaboração em rede: ✓ Linhas de apoio psicossocial; ✓ Criação do Hospital Anjo d'Ovar; ✓ Parceria com a pousada da Juventude para acolher infetados; ✓ Criação de um espaço próprio para os residentes infetados da organização do terceiro setor em estudo; ✓ Doações em rede; ✓ Projeto Armadura;	As redes híbridas existiram e foram sem dúvida a vertente de quarto setor mais notória e evidente num concelho dizimado pelo vírus.	Organização terceiro setor A; Organização primeiro setor A; Organização quarto setor A; Jornais Locais; Websites;
	Voluntariado Informal	Vários cidadãos produziram EPI's enquanto se encontravam em isolamento devido à cerca sanitária. Os mesmos foram fornecidos à organização do primeiro setor A que orientava a distribuição aos mais necessitados.	Muitos apoios partiram de co-cidadãos preocupados em apoiar a comunidade, conforme indica a definição de voluntariado informal pertencente ao quarto setor	Organização do primeiro setor A;
Impactos	Cada vertente de quarto setor produziu o seu impacto.	Evidenciam-se as redes híbridas e o voluntariado informal como as vertentes de quarto setor mais impactantes na mitigação do vírus. Apoio da organização híbrida em estudo considerado pouco significativo.	Organização primeiro setor A; Organização terceiro setor A; Organização quarto setor A;	
Dificuldades	Inexistência de uma estrutura organizacional nas colaborações e redes. Incapacidade de registar detalhadamente todos os dados dada a pressão nas diligências.	A falta de regulamentação deste setor foi a principal barreira para a sua implementação e potencialidade plenas.	Organização do terceiro setor A; Organização do primeiro setor A;	

CONCLUSÃO

Esta investigação contribuiu para fornecer suporte científico sobre o quarto setor, um setor que ainda não se encontra regulamentado em Portugal. Como demonstrado na revisão da literatura, tanto o vírus SARS-CoV-2 como a temática do quarto setor são fenómenos ainda recentes e, por isso mesmo, existe escassez de estudos empíricos neste sentido. Deste modo, acredita-se que a investigação contribuiu para uma melhor compreensão de todo o funcionamento deste setor, pelo que pode servir de base para o aprofundamento do tema em futuras investigações. Para além disso, esta dissertação explanou a importância do quarto setor na sociedade, principalmente em situações de crise, onde o seu contributo pode ser verdadeiramente significativo.

Para esta investigação em concreto visou-se responder a três proposições centrais: (1) o quarto setor apresentou um papel diferenciador e positivo na mitigação e controlo da pandemia nas organizações do terceiro setor; (2) os contributos do quarto setor foram de encontro às necessidades e expectativas das organizações do terceiro setor; (3) verificou-se a criação de redes híbridas e colaborações para a mitigar e controlar a pandemia. Para analisar as questões formuladas, recorreu-se a entrevistas e questionários, assim como à análise documental. Com os resultados obtidos, pretendeu-se abrir a discussão sobre este setor na sociedade, de forma a que mesmo possa ser regulamentado em Portugal.

Nesta investigação é possível concluir que este setor apresentou um papel diferenciador e positivo na mitigação e controlo da COVID-19 no concelho de Ovar. Não obstante, o impacto das diferentes vertentes do mesmo foi considerável, tendo sido mais impactante o voluntariado informal e as redes híbridas, contrariamente às organizações híbridas. Constatou-se tal facto, uma vez que apenas houve uma organização com características híbridas a apoiar uma organização do terceiro setor durante o período de cerca sanitária e a mesma apresentava missões ambientais e não sociais. Para além disso, este apoio foi pontual e isolado. Por sua vez, constataram-se a criação de inúmeras redes híbridas, com todos os setores a participarem numa colaboração inédita no concelho de Ovar. A organização do primeiro setor A assumiu um papel preponderante no domínio das relações, o que levou a organização do terceiro setor A a assumir que nem todos os parceiros tiveram acesso à informação de forma plena e clara.

No que concerne às necessidades e expectativas, a organização do terceiro setor entrevistada considera que o quarto setor foi de encontro às mesmas, no entanto o apoio foi maior por parte das redes híbridas criadas, do que pela organização híbrida estudada. As motivações evidenciadas pela organização do quarto setor A sugerem que o apoio foi para mitigar a COVID-19 no concelho de Ovar, permitindo criar valor para a sociedade, aproximando-se da mesma, apesar das causas ambientais que a caracterizam.

Dentro desta investigação, foram evidenciadas dificuldades por parte da organização do terceiro setor A no que concerne às redes híbridas, nomeadamente no desconhecimento pleno de todos os parceiros no que estava a ser desenvolvido e a falta de uma estrutura organizacional. Consequentemente limitou o quarto setor, não permitindo explorar ao máximo todas as suas capacidades dentro de um contexto de crise. Por sua vez, a organização do primeiro setor A relata que as diligências eram quase imediatas, pelo que não foi possível documentar toda a informação.

Relativamente às limitações do estudo, depreende-se o facto de ter sido apenas analisada uma organização de cada setor. O objetivo inicial seria analisar as duas organizações do terceiro setor que apresentaram casos de COVID-19 durante a cerca sanitária, porém uma dessas organizações não pretendeu colaborar. Apesar de tal facto, a organização que participou no estudo foi a que apresentou a situação mais vulnerável no concelho, pelo que a sua perspetiva é bastante enriquecedora. Considera-se igualmente que o facto de ser um setor ainda sem legislação própria condicionou a procura de organizações que se encaixassem nos parâmetros de uma organização híbrida. Se este setor se encontrasse regulamentado, teria sido mais objetiva a informação sobre este tipo de organizações.

Outro aspeto limitativo do estudo foi a incapacidade de se conseguir localizar e entrevistar todos os parceiros envolvidos nas redes híbridas, pelo que apenas se considerou a perspetiva das organizações abordadas. Não existia documentação de todos os parceiros, uma vez que as diligências por parte da organização do primeiro setor A eram imediatas e a preocupação era atender à comunidade. Considera-se que muitos mais exemplos de quarto setor poderiam ter sido abordados se houve um registo datado e sistematizado de toda a informação. Em suma, a análise de todas as organizações envolvidas tornaria o estudo mais enriquecedor e produtivo.

Sugere-se, em linhas de investigação futuras, analisar-se, separadamente, todas as vertentes de quarto setor de forma a que se possam tirar conclusões objetivas sobre cada uma delas, elucidando para a importância que cada uma pode ter numa situação de crise.

Conclui-se que o objetivo final deste estudo é criar o debate e a discussão sobre a implementação deste setor na sociedade, visando a sua verdadeira importância, e desencadeando interesse para aprofundar, noutros contextos, este tipo de investigações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Georgetown University Press.
- Alexius, S., & Furusten, S. (2020). Enabling Sustainable Transformation: Hybrid Organizations in Early Phases of Path Generation. *Journal of Business Ethics*, 165(3), 547–563. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-04098-0>.
- Almandoz, J., Lee, M., & Marquis, C. (2017). Different shades of green: Environment uncertainty and the strategies of hybrid organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 50, 31–67. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20170000050002>.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. Routledge.
- Austin, J. E., Kanter, R. M., Kindornay, S., Tissot, S., Sheiban, N., Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2014). The Value of Cross-Sector Development Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 29(January), 413–429.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>.
- Bardin, L. (1997). *Análise de Conteúdo* (70.^a ed.).
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *Management (France)*, 21(4), 1278–1305. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1278>.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3 (Summer)), 51–55. http://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal.
- Bauer, Z., AbouAssi, K., & Johnston, J. (2020). Cross-sector collaboration formality: the effects of institutions and organizational leaders. *Public Management Review*, 00(00), 1–23. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1798709>.
- Bauwens, T., Huybrechts, B., & Dufays, F. (2020). Understanding the Diverse Scaling Strategies of Social Enterprises as Hybrid Organizations: The Case of Renewable Energy Cooperatives. *Organization and Environment*, 33(2), 195–219. <https://doi.org/10.1177/1086026619837126>.
- Brandsen, T., van de Donk, W., & Putters, K. (2005). Griffins or chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector. *International Journal of Public*

- Administration*, 28(9–10), 749–765. <https://doi.org/10.1081/PAD-200067320>.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>.
- Buffett, H. W., & Eimicke, W. B. (2018). *How Companies, Governments, and Nonprofits Can Create Social Change Together*. Harvard Business Review.
- Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. T. de. (2012). A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. *Revista de Administração*, 47(3), 385–397. <https://doi.org/10.5700/rausp1045>.
- Cooney, K. (2006). The institutional and technical structuring of nonprofit ventures: Case study of a U.S. hybrid organization caught between two fields. *Voluntas*, 17(2), 137–155. <https://doi.org/10.1007/s11266-006-9010-8>.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long Range Planning*, 43(2–3), 326–342. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.11.003>.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2003). Sector-bending: Blurring the lines between nonprofit and for-profit. *Society*, 16–27. <https://doi.org/10.4324/9780203788813-6>.
- Despacho n.º 3372-C/2020 da Presidência do Conselho de Ministros e Administração Interna, Pub. L. No. Diário da República, 2.ª série, nº54 (2020). www.dre.pt.
- Di Bella, J. Di, Grant, A., Kindornay, S., & Tissot, S. (2013). Mapping Private Sector Engagements in Development Cooperation. *The North-South Institute*, September, 74. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33789.82402>.
- Direção Geral da Saúde. (2020a). *Covid-19*. <https://covid19.min-saude.pt>.
- Direção Geral da Saúde. (2020b). *Relatório de situação situação epidemiológica em portugal*. 17–20.
- Direção Geral da Saúde. (2020c). *Situação Epidemiologica em Portugal*. <https://covid19.min-saude.pt/wp-content/uploads/2020/03/i026029.pdf>.
- Docherty, A. B., Harrison, E. M., Green, C. A., Hardwick, H. E., Pius, R., Norman, L., Holden, K. A., Read, J. M., Dondelinger, F., Carson, G., Merson, L., Lee, J., Plotkin, D., Sigfrid, L., Halpin, S., Jackson, C., Gamble, C., Horby, P. W., Nguyen-Van-Tam, J. S., ... Semple, M. G. (2020). Features of 20 133 UK patients in hospital with covid-19 using the ISARIC WHO Clinical Characterisation Protocol: Prospective observational cohort study. Em *The BMJ* (Vol. 369, Número March). <https://doi.org/10.1136/bmj.m1985>.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>.

- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335–354. <https://doi.org/10.1177/1523422302043007>.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>.
- Fourth Sector Group. (2016). *The Emerging Fourth Sector*. <https://www.fourthsector.net/the-emerging-fourth-sector>.
- Geddes, L. (2012). IN SEARCH OF COLLABORATIVE PUBLIC offender programme. *Public Management Review*, 14(7), 947–966.
- Gidron, B. (2017). The Dual Hybridity of Social Enterprises for Marginalized Populations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/19420676.2016.1207700>.
- Glänzel, B. S. G. (2016). Hybrid Organisations - Concept and Measurement. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(1). <https://doi.org/10.1108/ijoa.2006.34514aaa.001>.
- Grynspar, R. :, & Muñiz, M. (2019). *Business with Purpose and the rise of the Fourth Sector in Ibero-America*.
- Grynspar, R., & Mataix, C. (2020). As Empresas do Quarto Setor e os ODS na Ibero-América. *Em Centro de Inovação em Tecnologia para el Desarrollo Humano*.
- Hahn, R., & Ince, I. (2016). Constituents and Characteristics of Hybrid Businesses: A Qualitative, Empirical Framework. *Journal of Small Business Management*, 54, 33–52. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12295>.
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2010). University of California Press. *University of California Press*, 13(3), 293–293. <https://doi.org/10.1111/j.1835-9310.1982.tb01239.x>.
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts, And Implications. *California Management Review*, 57(5–12).
- Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), 743–784. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01045.x>.
- Hoffman, A. J., Badiane, K. K., & Haigh, N. (2012). Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit and non-profit divide. *Using a Positive Lens to Explore Social Change and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation, October*, 131–153. <https://doi.org/10.4324/9780203136232>.
- Joldersma, C., & Winter, V. (2002). Strategic management in hybrid organizations. *Public Management Review*, 4(1), 83–99. <https://doi.org/10.1080/14616670110101708>.
- Kannothra, C. G., Manning, S., & Haigh, N. (2018). How Hybrids Manage Growth and Social–Business Tensions in Global Supply Chains: The Case of Impact Sourcing. *Journal of*

- Business Ethics*, 148(2), 271–290. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3585-4>.
- Kistruck, G. M., & Beamish, P. W. (2010). The interplay of form, structure, and embeddedness in social intrapreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(4), 735–761. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00371.x>.
- Kolk, A., & Lenfant, F. (2016). Hybrid business models for peace and reconciliation. *Business Horizons*, 59(5), 503–524. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.014>.
- Krahé, C., Drabek, M., Paloyelis, Y., & Fotopoulou, A. (2016). Affective touch and attachment style modulate pain. Em *Philosophical Transactions of the Royal Society B*. <https://doi.org/10.1098/not>.
- Landi, F., Barillaro, C., Bellieni, A., Brandi, V., Carfi, A., D'Angelo, M., Fusco, D., Landi, G., Lo Monaco, R., Martone, A. M., Marzetti, E., Pagano, F., Pais, C., Russo, A., Salini, S., Tosato, M., Tummolo, A., Benvenuto, F., Bramato, G., ... Bernabei, R. (2020). The New Challenge of Geriatrics: Saving Frail Older People from the SARS-COV-2 Pandemic Infection,. Em *Journal of Nutrition, Health and Aging* (Vol. 24, Número 5). <https://doi.org/10.1007/s12603-020-1356-x>.
- Lee, M., & Jay, J. (2015). Strategic responses to hybrid social ventures. *California Management Review*, 57(3), 126–147. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.126>.
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713–739. <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>.
- Manning, S., Kannothra, C. G., & Wissman-Weber, N. K. (2017). The Strategic Potential of Community-Based Hybrid Models: The Case of Global Business Services in Africa. *Global Strategy Journal*, 7(1), 125–149. <https://doi.org/10.1002/gsj.1147>.
- Masten, S. E. (1996). *Case Studies in Contracting and Organization*. Oxford University Press.
- Meinhof, U. H., & Triandafyllidou, A. (2006). Transcultural Europe: Cultural policy in a changing Europe. Em *Transcultural Europe: Cultural Policy in a Changing Europe*. <https://doi.org/10.1057/9780230504318>.
- Mongelli, L., & Rullani, F. (2017). Inequality and marginalisation: social innovation, social entrepreneurship and business model innovation: The common thread of the DRUID Summer Conference 2015. *Industry and Innovation*, 24(5), 446–467. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1295365>.
- Mu, R., de Jong, M., & Koppenjan, J. (2019). Assessing and explaining interagency collaboration performance: a comparative case study of local governments in China. *Public Management Review*, 21(4), 581–605. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1508607>.
- O'Leary, R., & Vij, N. (2012). Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going? *American Review of Public Administration*, 42(5), 507–522.

- <https://doi.org/10.1177/0275074012445780>.
- Park, J. H. (2020). Chasing two rabbits: how social enterprises as hybrid organizations manage paradoxes. Em *Asian Business and Management* (Vol. 19, Número 4). Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00065-3>.
- Pasi, M., & Faehnle, M. (2017). *Civic activism as a resource for cities*. Helsinki Quarterly 1. <https://www.kvartti.fi/en/articles/civic-activism-resource-cities>.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 17. http://www.hks.harvard.edu/mrcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf.
- Qu, S., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(3), 238–264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>.
- Rahman, M. (2004). Partners in Development: Three Sectors of Society; State, Business and NGO. Em *Journal of Independent Studies and Research-Management, Social Sciences and Economics* (Vol. 2, Número 2). <https://doi.org/10.31384/jisrmsse/2004.02.2.3>.
- Raisio, H., Puustinen, A., Norri-Sederholm, T., & Jalava, J. (2019). «Those Who Agree to Play on Our Terms Will Be Taken In»: A Qualitative Study on the Perceptions of Public Authorities and NGO Representatives regarding Self-Organizing Fourth-Sector Activity. *Public Administration Quarterly*, 43(3), 289.
- Rask, M., Mačiukaitė-Žvinienė, S., Tauginienė, L., Dikčius, V., Matschoss, K., Aarrevaara, T., & D'Andrea, L. (2019). *Public Participation, Science and Society: Tools for Dynamic and Responsible Governance of Research and Innovation*. Routledge.
- Rask, M., Puustinen, A., & Raisio, H. (2018). Toward a Theory of Fourth Sector Involvement. Em *ECPR conference, Hamburg 22-25 August, 2018* (Número August).
- Rask, M., Puustinen, A., & Raisio, H. (2020). Understanding the Emerging Fourth Sector and Its Governance Implications. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 24(3), 29–51.
- Reed, P. B., & Selbee, L. K. (2001). The civic core in Canada: Disproportionality in charitable giving, volunteering, and civic participation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(4), 761–780. <https://doi.org/10.1177/0899764001304008>.
- Sabeti, H. (2009). *The Emerging Fourth Sector: A New Sector of Organizations at the Intersection of the Public, Private and Social Sectors*. 1–8. www.fourthsector.net.
- Sabeti, H. (2011). *The for-benefit enterprise*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/11/the-for-benefit-enterprise>.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas*, 3(2), 125–151. <https://doi.org/10.1007/BF01397770>.
- Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: *California management review*, 57(3), 36–59.

- Seitanidi, M. M. (2009). Missed opportunities of employee involvement in CSR partnerships. Em *Corporate Reputation Review* (Vol. 12, Número 2). <https://doi.org/10.1057/crr.2009.7>.
- Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2009). Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. Em *Journal of Business Ethics* (Vol. 85, Número SUPPL. 2). <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9743-y>.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849–873. <https://doi.org/10.1177/0149206305279601>.
- Sinuany-Stern, Z., & Sherman, H. D. (2014). Operations research in the public sector and nonprofit organizations. *Annals of Operations Research*, 221(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s10479-014-1695-2>.
- Smith, G., Stoker, G., & Maloney, W. (2004). Building social capital in city politics: Scope and limitations at the inter-organisational level. *Political Studies*, 52(3), 508–530. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2004.00493.x>.
- Terman, J. N., Feiock, R. C., & Youm, J. (2020). When Collaboration Is Risky Business: The Influence of Collaboration Risks on Formal and Informal Collaboration. *American Review of Public Administration*, 50(1), 33–44. <https://doi.org/10.1177/0275074019867421>.
- Treasury, H. M. (2007). The Future Role of the Third Sector in Social and Economic Regeneration: Final Report. Em *HM Treasury Comprehensive Spending Review: Vol. Cm 7189* (Número July). http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/d/thirdsectorreview_finalreport.pdf.
- Vaz, C., Rodrigues, M., Loureiro, A., Barbosa, I., & Antunes, P. (2009). Técnicas de recolha de dados em investigação qualitativa. *XI Simpósio Internacional de Informática Educativa*.
- Velavan, T. P., & Meyer, C. G. (2020). The COVID-19 epidemic. Em *Tropical Medicine and International Health* (Vol. 25, Número 3). <https://doi.org/10.1111/tmi.13383>.
- Waddock, S. A. (1988). «Building successful partnerships». *Sloan Management Review*, 29(4), 17–23.
- Williams, C. C. (2002). Harnessing voluntary work: A fourth sector approach. *International Journal of Phytoremediation*, 23(3), 247–260. <https://doi.org/10.1080/0144287022000046019>.
- Williams, C. C. (2004). Fostering Community Self-Help in Deprived Neighbourhoods 30 by. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 24(6), 30–43.
- Williams, C. C. (2008). Developing a Culture of Volunteering: Beyond the Third Sector. *The Journal of Voluntary Sector Research*, 1(1), 25–44.
- Williams, C. C. (2009). Geographical variations in the nature of community engagement: a total

- social organization of labour approach. *Development Journal Community*, 46(2), 213–228.
- Williams, C. C. (2015). Developing a Culture of Volunteering: Beyond the Third Sector Approach. *The Journal of Voluntary Sector Research*, 1(March), 25–44.
- Wilson, F., & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40(3), 715–737. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9401-0>.
- Wolf, M., & Mair, J. (2019). Purpose, Commitment and Coordination Around Small Wins: A Proactive Approach to Governance in Integrated Hybrid Organizations. *Voluntas*, 30(3), 535–548. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00116-5>.
- Yaziji, M., & Doh, J. (2009). *NGOs and Corporations: Conflict and Collaboration*. Cambridge University Press.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. Em Sage Publications.
- Young-joo, L., & Brudney, J. (2012). Participation in Formal and Informal Volunteering Implications for Volunteer Recruitment. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(4), 83–96. <https://doi.org/10.1002/nml.21060>.

ANEXOS

Anexo 1: Guião de Entrevista Primeiro Setor

Data: ___ - ___ - _____

Linha Temporal do Estudo: 18 de março a 17 de abril de 2020

Questões sobre Covid-19

1. A 18 de março de 2020 quantos casos de COVID-19 apresentava o município de Ovar? E a 17 de abril, quando reabriram o concelho?
2. A cerca sanitária adotada foi única no país. Quais os motivos pelos quais adotaram esta cerca sanitária?
3. Dada a situação de pandemia, há registo de que algumas organizações do terceiro setor (IPSS, Centros de Acolhimento...) apresentaram casos COVID-19 no concelho de Ovar. Sabe indicar quais, especificamente neste período em concreto?

Questões sobre o Quarto setor

4. Quando fecharam o cerco, quais os apoios, iniciativas e/ou projetos criados pela vossa organização para tentar mitigar e controlar a pandemia no concelho?
5. A vossa colaborou com alguma(s) organização(ões) concelhias, nomeadamente do primeiro e segundo setor, para apoiar as populações mais desfavorecidas (terceiro setor)?
 - 5.1. Indique qual(is) a(s) organização(ões) que colaboraram.
 - 5.2. Indique de que forma surgiu esta colaboração.
 - 5.3. Indique de que forma procedeu esta colaboração.
 - 5.4. Qual o vosso papel na colaboração?
 - 5.5. Qual o papel da organização parceira na colaboração?
6. Alguma empresa do concelho tentou contactar a vossa organização com o objetivo de procurar ajudar outras organizações concelhias (nomeadamente as sem fins lucrativos)?
7. Na vossa perspetiva, qual foi o vosso papel nesta situação de crise?

Anexo 2: Guião de Entrevista Terceiro Setor

Data: ___ - ___ - _____

Nome da instituição:

Linha Temporal do Estudo: 18 de março a 17 de abril de 2020

Questões sobre Covid-19

1. Apresentaram casos de COVID-19 na instituição, especificamente numa resposta social de funções essenciais, durante o período de cerca sanitária? Se sim, qual a percentagem de casos?
2. Adotaram um plano de contingência durante esse mesmo período?
3. Em que medida o COVID-19 afetou o vosso funcionamento?
4. Quais foram as maiores necessidades (ao nível de recursos humanos, financeiros e materiais) sentidas pela instituição no período de pandemia?

Recursos Humanos	Recursos Financeiros	Recursos Materiais

Questões sobre o Quarto setor

➤ Organizações Híbridas

5.

- 5.1. Que organizações externas à vossa doaram recursos (humanos/materiais/financeiros) e/ou serviços durante este período?

Nome da Organização Benemérita	Qual o tipo de bem/serviço fornecido?	Quantidade /Valor monetário

Das organizações mencionadas:

- 5.2. Quais apoiaram a vossa instituição pela primeira vez?

- 5.3. Quais apoiaram num único momento e quais mantiveram os apoios em mais momentos durante a pandemia?
- 5.4. Quais indicaram ou sugeriram querer continuar a colaborar com a vossa instituição numa fase posterior?
- 5.5. Alguma procurou ir de encontro às necessidades da instituição na fase pandémica? Ou seja, as organizações que vos apoiaram procuraram saber atempadamente as necessidades evidentes naquele preciso momento, colmatando essa mesma necessidade?
6. Como chegou o apoio à vossa instituição? Contactaram as organizações ou as mesmas procuraram ajudar?
7. Consideram que este apoio foi significativo para controlarem o COVID-19 na instituição?

➤ Redes Híbridas (colaboração intersectorial)

8. Alguma organização do primeiro setor colaborou com a vossa instituição para mitigar o vírus? (Se sim, avançar para as questões seguintes, se não terminar a entrevista).
 - 8.1. De que forma se procedeu esta colaboração?
 - 8.2. Consideram que a colaboração foi significativa na mitigação e controlo da COVID-19?
 - 8.3. Colaboraram ou participaram igualmente em algum projeto/iniciativa desenvolvida por alguma organização do primeiro setor em conjunto com alguma(s) organização(ões) local(is) para mitigar o vírus? (Se sim, avançar para as questões seguintes).
 - 8.3.1. Descreva o projeto/iniciativa.
 - 8.3.2. Consideram que a colaboração foi significativa na mitigação e controlo da COVID-19?

Anexo 3: Questionário Organizações Híbridas

Data:

Nome da Organização:

Linha Temporal do Estudo: As questões deverão ter em consideração o período de cerca sanitária em Ovar, compreendido entre 18 de março a 17 de abril de 2020.

1. Qual o objeto de negócio da organização?
2. Apresentam no vosso modelo de negócios algum propósito social, cultural ou ambiental definido?
 - 2.1. Se sim, qual o propósito?
3. No período acima mencionado, redirecionaram o vosso negócio para as necessidades existentes face à pandemia no concelho ou mantiveram-no fechado? (se abrirem, passar às questões seguintes)
 - 3.1. O que produziram e/ou iniciativa criaram? (produção de equipamentos proteção individual, voluntariado, entre outros...)
 - 3.2. Procuraram vender esse produto/serviço?
 - 3.2.1 A que organizações/populações?
 - 3.3. Procuraram distribuí-lo de forma gratuita?
 - 3.3.1 A que organizações/população?
 - 3.3.2 Qual o apoio fornecido a cada uma das mesmas?
 - 3.3.3 Como contactaram as organizações?
 - 3.3.4 De que forma se deu o processo?
 - 3.3.5 Procuraram ir de encontro às necessidades da organização?
 - 3.3.6 Quais as motivações para apoiarem estas organizações?
 - 3.3.7 Alguma organização do primeiro setor colaborou? De que forma?
 - 3.4 Se mantiveram portas fechadas, procuraram apoiar o concelho de alguma forma?

Anexo 4: Checklist de Critérios Organizações Híbridas

Organização Quarto Setor A			
Componentes Organização Híbrida	Cumpre	Informação	Fonte
Missão, benefícios e impactos pretendidos	✓	Desenvolvem atividades que promovem impacto ambiental e social.	Website Questionário
Flexibilidade	✓	Apresentam um processo interativo com os stakeholders.	
Governança e Parcerias	✓	Revelam fonte de criação de valor para os stakeholders.	
Impacto social	✓	Apresentam soluções interativas para solucionar determinado problema.	
Inovação	✓	Está definido no seu modelo de gestão.	
Múltiplos modelos de gestão	✓	Não se inserem num único setor.	
Relação orientada para a sustentabilidade	✓	Desenvolvem atividades sustentáveis.	
Pressão de recursos	✓	Possuem redes colaborativas para os impactos que pretendem.	
Organização do Segundo Setor A			
Componentes Organização Híbrida	Cumpre	Informação	Fonte
Missão, benefícios e impactos pretendidos	X	Não apresentam nenhuma missão social, cultural ou ambiental.	Website Questionário
Flexibilidade	✓	Apresentam um processo interativo com os stakeholders.	
Governança e Parcerias	✓	Revelam fonte de criação de valor para os stakeholders.	
Impacto social	X	Não medem os seus impactos.	
Inovação	✓	Está definido no seu modelo de gestão.	
Múltiplos modelos de gestão	X	Regem-se pelo segundo setor.	
Relação orientada para a sustentabilidade	X	Não desenvolvem ações sustentáveis.	
Pressão de recursos	X	A sustentabilidade financeira sobrepõem-se a tudo.	
Organização do Segundo Setor B			

Componentes Organização Híbrida	Cumpre	Informação	Fonte
Missão, benefícios e impactos pretendidos	✓	Desenvolvem atividades que promovem impacto social inseridas na RSC	Website Questionário
Flexibilidade	✓	Apresentam um processo interativo com os stakeholders.	
Governança e Parcerias	X	Não apresentam fonte de criação de valor para os stakeholders.	
Impacto social	✓	Apresentam soluções interativas para solucionar determinado problema.	
Inovação	✓	Está definido no seu modelo de gestão.	
Múltiplos modelos de gestão	X	Regem-se pelo segundo setor.	
Relação orientada para a sustentabilidade	X	Não desenvolvem ações sustentáveis.	
Pressão de recursos	X	A sustentabilidade financeira sobrepõem-se a tudo.	
Organização do Segundo Setor C			
Componentes Organização Híbrida	Cumpre	Informação	Fonte
Missão, benefícios e impactos pretendidos	✓	Desenvolvem atividades que promovem impacto ambiental e social inseridas na Responsabilidade Social Corporativa	Website Questionário
Flexibilidade	✓	Apresentam um processo interativo com os stakeholders.	
Governança e Parcerias	X	Não apresentam fonte de criação de valor para os stakeholders	
Impacto social	✓	Não medem o seu impacto.	
Inovação	✓	Está definido no seu modelo de gestão.	
Múltiplos modelos de gestão	X	Rege-se pelo segundo setor.	
Relação orientada para a sustentabilidade	X	Não desenvolvem ações sustentáveis.	
Pressão de recursos	X	A sustentabilidade financeira sobrepõem-se a tudo.	



MESTRADO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

O Papel do Quarto Setor em Contexto de Pandemia SARS-CoV-2: A Perspetiva das Organizações do Terceiro Setor

Vanessa da Costa Martins

Orientador(es)

Marisa Ferreira

Vítor Braga