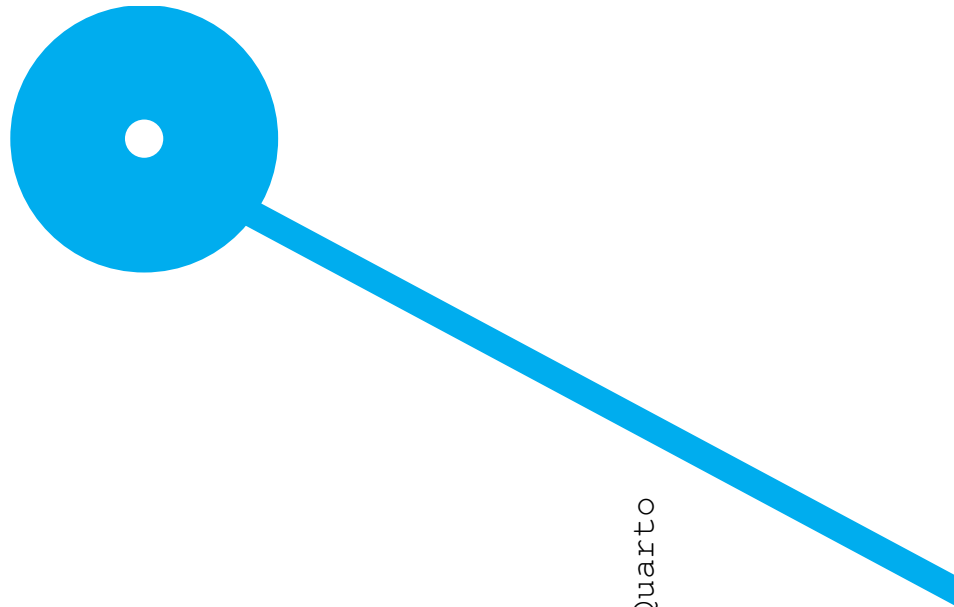




MESTRADO
EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO 3º SETOR

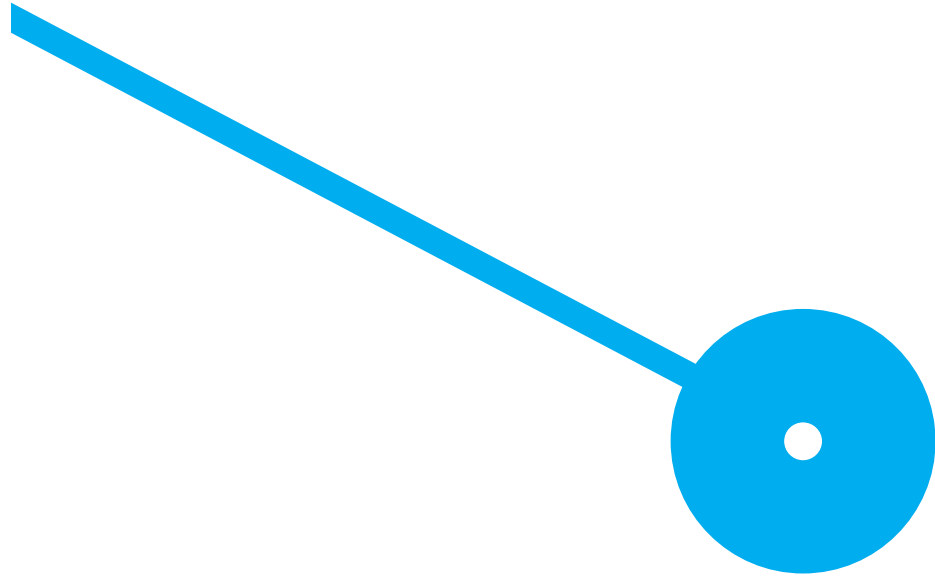
Organizações Híbridas do Quarto
Setor - propósito e
sustentabilidade
J

10/2021

Organizações Híbridas do Quarto Setor - propósito e sustentabilidade

Joana Ribeiro Gomes

10/2021



M

—
MESTRADO
GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO 3º SETOR

Organizações híbridas do quarto setor – propósito e sustentabilidade

Joana Ribeiro Gomes

Professora Doutora Marisa Ferreira

Professor Doutor Vítor Braga

AGRADECIMENTOS

Aos meus orientadores, Professora Doutora Marisa Ferreira e Professor Doutor Vítor Braga agradeço pela sabedoria partilhada, pela motivação e incentivo.

À minha mãe, por me acompanhar incondicionalmente em todas as etapas da minha vida.

Aos meus amigos pelas ajudas técnicas variadas e pelo incentivo emocional e ao longo destes dois anos.

À Rita, por me contagiar com o seu entusiasmo pelos negócios sociais e por este mestrado em particular.

Às pessoas que participaram neste estudo e partilharam comigo o suas experiências e histórias de vida.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
PARTE 1- Bringing light to the twilight zone – o enquadramento do quarto setor.....	5
Resumo.....	5
Introdução.....	5
Revisão da literatura	7
Metodologia.....	8
Resultados.....	9
Análise descritiva da amostra de especialistas.....	9
Análise de similitude A.....	9
Análise de similitude B.....	11
Discussão	11
Conclusões e limitações	14
Referências	14
Anexo 1	17
Anexo 2	18
Anexo 3	19
PARTE 2 - O papel das organizações híbridas do quarto setor na empregabilidade de pessoas em situação de vulnerabilidade.....	21
Resumo.....	21
Revisão da literatura	21
Pertinência e objetivos	27
Metodologia.....	27
Resultados.....	29
Análise descritiva da amostra descrição	29
Breve descrição dos projetos	29
Codificação dos dados	42
Conclusão	53
Implicações teóricas, práticas e para a formulação de políticas.....	54
Referências	55
Anexo 4	59
Anexo 5	63
CONCLUSÕES GERAIS.....	64

INTRODUÇÃO

As organizações são a base estrutural da sociedade e tradicionalmente dividem-se em três setores- o público, o privado e o terceiro setor. No entanto, a sociedade em que estes surgiram é significativamente diferente da atual. Foram várias as mudanças estruturais que foram acontecendo que culminaram na sociedade contemporânea tal como a conhecemos, como por exemplo a globalização e a larga disseminação da utilização da tecnologia. Com estas mudanças também novos problemas surgiram a nível social, ambiental e económico, sendo eles mais complexos, mutáveis e globalizados. Procurando responder-lhes os setores tradicionais foram adoptando novas práticas e procurando colaborar entre si, levando ao desvanecimento de fronteiras entre setores e ao surgimento de um novo setor, o quarto setor. O quarto setor é um novo setor da sociedade que não pretende substituir os já existentes mas sim ocupar os interstícios deixados por este recorrendo a estratégias diversas como por exemplo a colaboração intersectorial e as organizações híbridas. Por ser uma temática relativamente recente, abrangente e dispersa, a literatura é, ainda, escassa e as definições para este são múltiplas, existindo várias correntes na literatura que utilizam o mesmo termo para se referir a conceitos distintos.

Desta forma, optou-se por elaborar este trabalho em duas partes distintas: uma primeira parte focada no esclarecimento da definição e balizamento da ação do quarto setor, de carácter teórico; e uma segunda parte, de carácter empírico, desenvolvida através das conclusões sugeridas na primeira parte.

A primeira parte deste trabalho concluiu que a expressão mais visível do quarto setor são as organizações híbridas. Estas são organizações que têm um duplo objetivo, serem viáveis economicamente e terem um propósito social. Estas estão habitualmente relacionadas com a sustentabilidade social, económica e ambiental. Um dos aspectos em que se focam é em garantir o emprego e remuneração digna para pessoas em situação de desfavorecimento social. Desta forma, a segunda parte deste trabalho dedica-se a estudar as entidades híbridas do quarto setor cujo propósito social é a empregabilidade de pessoas em situação de vulnerabilidade. Foi feita uma revisão teórica sobre o papel do quarto setor na empregabilidade de pessoas desfavorecidas, mais especificamente sobre as organizações híbridas focando-nos no caso particular das WISE – work integration social enterprises. Estas são empreendimentos sociais cuja missão é facilitar o acesso ao mercado de trabalho para pessoas em risco de exclusão social (Fluíxá et al, 2020). Surgiram associadas ao terceiro setor mas, também elas se foram diferenciando, estando atualmente presentes nos vários setores, e constituindo-se em várias formas legais. Por serem entidades que utilizam iniciativas de negócio para a concretização de uma missão social, consideramos que estas são entidades híbridas que se enquadram no quarto setor. A segunda parte deste trabalho dedicou-se a estudar quatro casos de WISES que atuam em Portugal.

PARTE 1

BRINGING LIGHT TO THE TWILIGHT ZONE – O ENQUADRAMENTO DO QUARTO SETOR

JOANA GOMES^{1,2}, MARISA FERREIRA², VITOR BRAGA²

¹ Mestrado em Gestão de Organizações do 3º Setor

² CIICESI, ESTG /P.PORTO – Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação, Escola Superior de Tecnologia e Gestão / Politécnico do Porto

emails: 8190026@estg.ipp.pt, mferreira@estg.ipp.pt, vbbraga@estg.ipp.pt.

RESUMO

Numa sociedade em mudança, surgem problemas complexos nas áreas social, económica e ambiental, que os setores tradicionais de atividade (público, privado e terceiro setor) por si só não conseguem dar resposta. De modo a responder aos desafios que lhes são apresentados, as suas missões e estratégias convergem, levando ao desvanecimento de fronteiras entre estes, surgindo um novo e promissor setor na sociedade – o quarto setor. A literatura sobre este novo setor da sociedade é, ainda, escassa apesar do seu impacto ser já notório. Este artigo pretende contribuir para o conhecimento teórico sobre o quarto setor, clarificando a sua definição e balizando a sua atividade, através de uma metodologia qualitativa com recurso a uma análise de similitude. A corrente que define o quarto setor como espectro de organizações híbridas é a mais aceite atualmente e a existência de uma atividade que combina método empresarial com propósito social a sua principal característica.

Palavras chave: Quarto setor, Organizações híbridas, *For Benefit*

INTRODUÇÃO

As organizações são a base estrutural da sociedade (Fourth Sector Network, 2009) e tradicionalmente dividem-se em três setores- o público, o privado e o terceiro setor (Alessandrini, 2002; Carlswell, 2012; Guidi, 2018; Avidar, 2017). As organizações refletem os padrões culturais, valores e normas da sociedade em que surgiram e estes três setores tradicionais surgiram numa sociedade muito diferente da atual (Fourth Sector Network, 2009; Carlswell, 2012; Guidi, 2018). Vários autores destacam mudanças estruturais na sociedade como a globalização que se iniciou nos anos 90 do séc. XX, o desenvolvimento tecnológico e um maior dinamismo e complexidade das sociedades atuais (Escobar & Gutierrez, 2011; Carlswell, 2012; Guidi, 2018,). Friis (2009) refere a dominância do capitalismo que nos últimos 30 anos levou à expansão de grandes multinacionais, tão frequentemente criticadas pela exploração de trabalhadores e recursos de países subdesenvolvidos, onde se têm estabelecido. No entanto, alguns autores defendem que o capitalismo está a passar por uma transformação em que, gradualmente, valores intangíveis e não exclusivamente monetários começam a assumir um papel preponderante, com consumidores cada vez mais responsáveis social e ambientalmente, obrigando as empresas a adotarem práticas mais sustentáveis (Seitanidi, 2007; Friis,

2009). Também o advento das tecnologias de informação e comunicação democratizou o acesso à informação, obrigando as organizações a serem mais transparentes e a adaptarem-se constantemente (Fourth Sector Network, 2009). Por último, as soluções para problemas sociais, que tradicionalmente eram de carácter assistencialista e se focavam no dar, estão ultrapassados (Friis, 2009). Como novo modelo de solução, Prahalad (2002) refere a importância do desenvolvimento da economia da base da pirâmide, proporcionando à maior faixa da população que é também a que tem acesso a menos recursos, condições mais dignas e desenvolvimento económico, social e ambiental sustentáveis.

A sociedade atual enfrenta, portanto, problemas complexos, dispersos a uma escala global (Carlswell, 2012) de carácter económico, social e ambiental como a corrupção, o aquecimento global e uma grande disparidade entre ricos e pobres, que os setores tradicionais (público, privado e terceiro setor) por si só não conseguem dar resposta, obrigando-os a colaborar (Guerrero & Hansen, 2018). Estas mudanças profundas e progressivas na sociedade, pela sua complexidade implicam novas formas de pensar e de agir, surgindo atividades que não se encaixam dentro dos setores tradicionais (Alessandrini, 2002) constituindo novos *designs* organizacionais (Fourth Sector Network, 2009). Vários autores denominam este fenómeno como o desvanecimento de fronteiras entre os setores tradicionais (Fourth Sector Network, 2009; Sabeti, 2011; Carlswell, 2012; Avidar, 2017).

No setor público tem existido um emagrecimento do estado, governos tendencialmente menores e delegação de algumas responsabilidades características do estado de providência nas entidades do terceiro setor (Alessandrini, 2002), com diminuição de verbas, privatização e descentralização de serviços (Carlswell, 2012). Escobar & Gutierrez (2011) acrescentam ainda que os estados intervêm a uma escala nacional, no entanto, os problemas sociais extrapolam fronteiras, sendo globalizados e multiculturais. Já no setor lucrativo, as empresas têm adotado posturas socialmente mais responsáveis e sustentáveis, de forma a responder às exigências dos seus *stakeholders* que estão atentos às suas práticas (Fourth Sector Network, 2009; Carlswell, 2012). As organizações do terceiro setor veem-se num ambiente cada vez mais competitivo, tendo de dar resposta a problemas sociais crescentes, com menor financiamento estatal (Carvalho, 2010; Weerawardena, 2010; Bingham & Walters, 2012). Assim, são forçadas a voltar as suas práticas para o mercado, de forma a conseguir formas alternativas de financiamento (Jensen, 2018). Cada vez mais utilizam a estratégia de criação de redes de parceiros que lhes permitam obter valor acrescentado (Escobar & Gutierrez, 2011). É neste aproximar de missões dos vários setores que surge uma nova entidade, o denominado quarto setor (Fourth Sector Network, 2009; Sabeti, 2011). O quarto setor é um novo e promissor setor da sociedade, marcado pelo duplo propósito: gerar lucro e impacto social, recorrendo a estratégias diversas como por exemplo a colaboração intersectorial e as organizações híbridas (Escobar & Gutierrez, 2011). Por ser uma temática relativamente recente, abrangente e dispersa, a literatura é, ainda, escassa e as definições para este são múltiplas.

A literatura sobre o quarto setor é, ainda, escassa, no entanto Raisio (2019) sugere que poderão existir trabalhos que estudem este fenómeno apesar de não estarem identificados como tal. Um exemplo é o estudo de Salamon & Sokolowski (2016) que considera evidente a existência de atividades e organizações que não se enquadram nos setores tradicionais, referindo que estas caem na *twilight zone*, sem nunca se referir a elas como quarto setor. O quarto setor tem já um impacto considerável na

sociedade, no entanto, os legisladores têm-lhe dedicado pouca atenção, resultando na falta de políticas específicas para este setor (Guidi, 2018). O próprio conceito “quarto setor” é amplo e sem fronteiras claramente definidas, como se comprova pela existência de três correntes na literatura que utilizam o termo para descrever práticas distintas (Rask et al, 2018).

O termo “quarto setor” é usado em áreas tão distintas como a geofísica, a educação de adultos ou a engenharia, num número reduzido de artigos científicos existentes. É de notar que uma parte considerável da literatura sobre o tema se foca em áreas muito específicas do quarto setor como, por exemplo, as empresas sociais ou a legislação, sendo raros os artigos que abordem o conceito de forma holística. Este artigo propõe-se a clarificar a definição e enquadrar a abrangência da sua atividade gerando um contributo teórico para o conhecimento existente sobre o “quarto setor” e principais conceitos relacionados. O conhecimento gerado com este artigo deverá, posteriormente, ser mobilizado para a segunda parte deste trabalho, desenvolvido empiricamente

REVISÃO DA LITERATURA

Existem atualmente 3 correntes que utilizam a denominação quarto setor, apesar de apresentarem características bastante distintas.

	1- Voluntariado informal	2- Ativismo cívico auto-organizado	3- Organizações híbridas
Principais autores	Williams (2002, 2003)	Raisio (2019)	Fourth Sector Network (2009) Sabeti (2011); etc

Tabela 1: correntes do quarto setor. **Fonte:** elaboração própria com base em Rask (et al, 2018) e Raisio (2019).

A primeira tem como principal autor Williams (2002,2003) que associa o quarto setor ao voluntariado informal, também chamado de *one-on-one* e que é distinto daquele que se encontra associado a organizações do terceiro setor. É caracterizado por um movimento espontâneo de pessoas, perante a sua comunidade. A segunda corrente refere-se aos movimentos cívicos gerados espontaneamente na comunidade, com recurso às novas tecnologias e às redes sociais (Raisio, 2019). Tem como principais características a espontaneidade, o grande dinamismo, a ausência de burocracias, uma estrutura horizontal sem hierarquias e é, também, dissociado de organizações formais (Rask et al, 2018). O mesmo autor refere que estes movimentos são criticados pelo seu potencial de perigosidade, sendo iniciativas que assentam na boa vontade, mas que carecem de conhecimento e coordenação. Por último, a vertente à qual a maioria da literatura se dedica - as organizações híbridas. Surge da premissa que os problemas sociais mais significativos na atualidade não podem ser abordados sem a participação dos três setores tradicionais de forma combinada (Escobar & Gutierrez, 2011). É neste aproximar de missões dos vários setores que surge uma nova entidade, o denominado quarto setor (Fourth Sector Network, 2009; Sabeti, 2011). Nesta corrente, “quarto setor” é definido como “um novo protagonista na esfera socioeconómica que resulta da convergência dos vários setores em organizações e modelos de negócios que procuram responder a problemas sociais e ambientais através da inovação social (Escobar & Gutierrez, 2011, p33). Rask et al (2018) faz um resumo das várias correntes e tenta encontrar uma perspetiva integradora das três, considerando-as como um crescendo

no que diz respeito ao nível de organização e estabilidade ao longo do tempo. Este autor chega mesmo a propor uma definição de quarto setor, integrando todas as perspetivas: *“the fourth sector is an emerging field, composed of actors or actors groups whose foundational logic is not the representation of established interest, but rather, the ideia of social cooperation through hybrid networking”* (Rask et al, 2018 p.46). Nesta terceira corrente, o quarto setor vai funcionar num espectro de organizações híbridas. Numa das extremidades do espectro posicionam-se as organizações do terceiro setor com atividades lucrativas, ao centro as empresas sociais e no extremo oposto as empresas cuja atividade tem impacto social significativo (Fourth Sector Network, 2009). Estas organizações vão assumindo características como uma maior ou menor intensidade de presença no mercado e diferentes graus de foco nas preocupações sociais (Fourth Sector Network, 2009; Friis, 2009). Estas referidas organizações híbridas têm um duplo objetivo, por um lado serem economicamente viáveis e, por outro, terem um propósito que vai para além do lucro na sua génese, serem éticas, procurarem a sustentabilidade e criarem através das suas atividades benefícios para a sociedade e para o planeta (Guidi, 2018; Rúbios-Mozos, 2019). Sabeti (2011) sintetiza algumas características destas: terem propósito social, método empresarial, transparência, responsabilidade social e ambiental e atribuírem compensações justas aos funcionários. Defende que estas podem gerar retorno aos investidores e acionistas, desde que não coloquem em causa a sua capacidade de agir em prol da sua missão. Estas entidades híbridas combinam o melhor que cada um dos setores tradicionais tem para oferecer, de forma a responder a objetivos sociais comuns, de forma sustentável e duradoura, através da inovação social (Escobar & Gutierrez, 2011; Avidar, 2017). Sabeti (2011) considera estas organizações híbridas um novo modelo de empreendedorismo, desenvolvido por empreendedores motivados por causas sociais, que não são exclusivamente lucrativas ou não lucrativas, podendo ser denominadas por *“for benefit”*, uma vez que geram rendimento, mas colocam a prioridade na missão social, atuando numa variedade de áreas como a pobreza, a exclusão, a saúde, o trabalho condigno etc. Escobar & Gutierrez (2011) defendem, ainda, que no quarto setor podem existir iniciativas sem estrutura organizacional formal constituindo-se apenas como “entidades” que preenchem os espaços vazios deixados pelos setores tradicionais e ainda formas de funcionamento cooperativo e em rede.

METODOLOGIA

Este estudo tem como base uma metodologia qualitativa, com recurso a análise de conteúdo realizada através do programa *Iramuteq*. A análise de conteúdo é um método de investigação utilizado em estudos qualitativos, que engloba técnicas diversas de forma a gerar conhecimento de forma sistemática e rigorosa, a partir de informação textual, gerada no decurso da investigação (White & Marsh, 2006).

Num primeiro momento recorreu-se à base de dados *Web of Science* para pesquisar o termo “Fourth Sector”, resultando num total de 29 resultados no período temporal de 1996 a 2020. Apenas os artigos científicos foram incluídos na amostra. Após uma leitura breve foram excluídos todos aqueles que não correspondiam ao conceito em estudo. Desta seleção resultaram 13 artigos, com datas compreendidas entre 2011 e 2020, associados à base de dados através das áreas de estudo gestão, economia,

sustentabilidade e políticas públicas. Por último, os resumos destes artigos foram formatados num documento que constitui o *corpus textual*, importado para o programa *Iramuteq*, sendo posteriormente

analisados. De forma a perceber quais os conceitos que se destacam nos resumos da literatura analisada e a relação entre estes, foi realizada uma análise de similitude, cujo resultado se encontra em anexo (anexo 2).

Posteriormente, foram realizadas entrevistas escritas, compostas por duas perguntas de resposta aberta a 7 académicos especialistas na temática do quarto setor, selecionados através do método de amostragem por bola de neve, de forma a completar os dados obtidos através da análise da literatura. Estes dados foram acrescentados ao corpus textual inicial, sendo gerada uma nova análise de similitude (anexo 3).

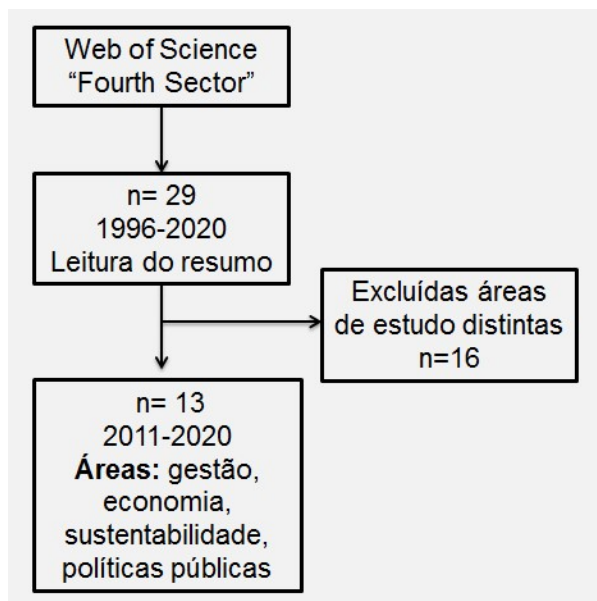


Figura 1: seleção dos artigos incluídos na amostra

RESULTADOS

Os dados recolhidos deram origem a duas análises de similitude. A análise de similitude A (anexo 2), que se refere ao conteúdo dos resumos dos artigos incluídos na amostra e a análise de similitude B (anexo 3) que engloba cumulativamente os dados textuais dos artigos e as repostas das entrevistas realizadas aos especialistas na temática quarto setor.

Análise descritiva da amostra de especialistas

Foram englobadas respostas de 7 especialistas no quarto setor selecionados a partir de duas cadeias de amostragem por bola de neve, como descreve o seguinte quadro:

Género	Nacionalidade	Áreas de estudo	Escolaridade
Feminino - 4	Portuguesa -4	Economia - 3	Doutoramento- 7
Masculino - 3	Espanhola -3	Geografia e urbanismo-2	
		Organizações da economia social - 1	
		Administração e marketing-1	

Tabela 2: análise descritiva da amostra de especialista do 4º setor

Análise de similitude A

Os resumos dos 13 artigos incluídos na análise deram origem a 11 *clusters* distintos. O número de ocorrências para uma mesma palavra variou entre 18 e 3.

Cluster 1 – O conceito central é o próprio termo de pesquisa *"fourth sector"*, quer por ser aquele que surge com maior frequência (18), quer por ser o que tem mais *clusters* que lhe estão diretamente associados com sobreposição, 5 no total. Associado ao conceito *"fourth sector"* surge a palavra *"emergence"* (4). Também associadas diretamente a este surgem palavras que remetem para os vários

setores de atividade tradicionais, nomeadamente “*government*”, “*third sector*” e “*company*”. É evidente o maior destaque da palavra “*company*” que surge no total 16 vezes. “*Company*” é o conceito central do *cluster 2*, o responsável por fazer a ponte entre o *cluster 1* e vários outros *clusters* (3, 8, 9, 10, 11). Menor expressividade para os conceitos “*government*” e “*third sector*” que surgem respetivamente 3 e 4 vezes, ocupando uma posição secundária dentro deste *cluster*. De destacar ainda a palavra “*purpose*” associada ao conceito “*fourth sector*”.

Cluster 2 – Como já referido, ao centro deste encontra-se a palavra “*company*”. Ligada a esta, a palavra “*contribute*” (7) estabelece a relação com “*planet*” (4); “*person*” (4) e “*community*” (3). Conceitos relacionados com a sustentabilidade como “*sustainability*” (6) “*sustainable development goals*” (8) e “*sustainable strategic management model*” (3) têm também um importante destaque neste *cluster*, sendo conceitos partilhados com os *clusters* adjacentes 3 e 4. De destacar, ainda, o conceito “*corporate social responsibility*” (4).

Cluster 3 – este volta a evidenciar a relação intersetorial característica de uma das correntes do quarto setor, dando-lhe inclusivé maior ênfase. O conceito de maior destaque é “*business*”, posicionado centralmente entre os conceitos “*for profit*” (7) e “*nonprofit*”(5). O termo “*nonprofit*” ramifica-se em conceitos como “*for benefit*” (4), “*benefit corporation*” (6), “*structure*” (8), “*legal*” (3) e “*entrepreneur*” (5). Do conceito “*for profit*”, através da palavra “*combine*” originam-se palavras como “*environmental*” (4) e “*social*” (8) e “*economy*” (4). Este *cluster* evidencia o duplo propósito do quarto setor, gerar lucro e impacto social.

Clusters 4,5,6,7 – estes representam exemplos de iniciativas do quarto setor como a proteção dos recifes de coral (Cruz-Trinidad et al, 2011) e a colaboração entre universidades, indústria e tecnologia na Arábia Saudita (Shin, Lee & Kim, 2011). Por serem casos específicos da literatura os conceitos que os representam têm pouco destaque no panorama geral, constatando-se pela diminuta frequência e ramificação com que surgem.

Cluster 8 – este figura como um *cluster* de transição entre os *clusters* de abordagem empírica ao quarto setor (1,2,3) e os *clusters 9 e 10*, de conteúdo teórico. Como conceitos de ligação ao primeiro grupo podem destacar-se palavras como “*sustainable development goals*” (8) e “*management*” (5) que se vão ramificando em conceitos teóricos como “*model*” (12) e “*academic*” (5).

Cluster 9 e 10 – como referido anteriormente, estes são *clusters* teóricos, tendo como conceitos centrais “*notion*”(14) e “*concept*”(16).

Cluster 11 – é um dos *clusters* mais distantes do *cluster 1*. Não partilha conceitos nem se sobrepõe a nenhum outro. Liga-se ao *cluster 3* através da palavra “*public*”(10) que irá ramificar-se até ao conceito “*policy*”(14). Na extremidade mais distante surgem os conceitos relacionados com a definição de quarto setor apresentada por Williams (2002) que remete para o voluntariado informal. São apenas dois, nomeadamente “*microvolunteering*” (6) e “*volunteering*” (4).

É de notar que dos 3 setores de atividade tradicionais, o mais referido é o setor privado, havendo uma elevada frequência de palavras que para ele remetem como “*company*” (16) e “*business*” (10), “*for profit*” (7); “*corporate*”(4) , “*corporate social responsibility*” (4) e “*private*” (4) num total de 45 referências. Ainda assim é clara a referência ao envolvimento dos 3 setores tradicionais que, com novas dinâmicas de ação, dão origem ao quarto setor. Do lado do setor público podemos encontrar

ocorrências de vários termos relacionados com este como “*policy*” (13) “*public*” (8) e “*government*” (1), contabilizando 22 referências. As organizações sem fins lucrativos surgem representadas em termos como “*social economy*” (9); “*social*” (10); “*nonprofit*” (5); “*third sector*” (4), num total de 28 referências.

Análise de similitude B

A inserção dos dados relativos às entrevistas às especialistas no corpus textual prévio não causou alterações significativas na análise de similitude. No entanto podem observar-se algumas modificações: Na análise de similitude A existiam 11 *clusters*, enquanto a B é composta por 12.

O termo quarto setor perdeu um pouco a centralidade, existindo agora dois grupos distintos. Assim, o aglomerado de *clusters* que envolvem o termo “quarto setor” (1) fica espacialmente separado de um outro aglomerado de *clusters* que envolvem o conceito “*business*” (3-a).

O **cluster 4** da primeira análise deixa de existir como *cluster* autónomo e as palavras que o constituem são integradas no *cluster 3*, perdendo relevância. Estas eram palavras maioritariamente relacionadas com um artigo de estudo de caso particular, tendo pouco impacto no panorama geral mesmo anteriormente.

O **cluster 3** cujo termos em maior destaque é “*business*” sofre alterações relativamente à anterior análise de similitude, sendo que conceitos que surgiam neste sem grande destaque, nesta nova análise ganha maior preponderância, dando origem a 3 *clusters* distintos e sobrepostos (3-a; 3-b e 3-c).

O **cluster 3-c** tem como termo central a palavra “*social*” e o **cluster 3-b** a palavra “*for-profit*”, denotando aqui uma subdivisão dos tipos de negócio, os que têm propósito social e aquele que têm exclusivamente propósito económico.

O **cluster 11** subdivide-se nos **clusters 11-a** e **cluster 11-b**. O 11-a mantém-se com a definição de voluntariado informal de quarto setor. O cluster 11-b torna-se no cluster de transição entre o cluster 1 “*fourth sector*” e cluster 3-a “*business*”. As palavras centrais são “*sector*”, “*public*” e “*private*”, surgindo ainda a palavra de apoio “*integrate*”, originados a partir do conceito “*third sector*” que surge na extremidade mais distante do *cluster 1* “*fourth sector*”. Esta relação de palavras volta a sugerir a colaboração intersectorial do quarto setor.

A ligação do **cluster 1** “*fourth sector*” ao cluster de transição 11-b (“*private*” e “*public*”) e posteriormente ao cluster business é a palavra “*third sector*”, podendo sugerir que é particularmente este setor que faz a ligação entre todos e potencia a sua colaboração em iniciativas de mercado.

DISCUSSÃO

Analisando as duas análises de similitude geradas é possível verificar o destaque para termos como “*notion*”, “*concept*”, “*model*”, “*academic*” evidenciam a discussão teórica gerada à volta do tema, indo de encontro ao sugerido por Rask et al (2018) que o quarto setor não tem, ainda, uma definição amplamente estabelecida. Pode observar-se isso quer pela variedade de áreas que surgem na pesquisa bibliográfica na *Web of Science* em que apenas 13 dos 29 artigos correspondem ao tema pretendido, sendo os outros de áreas tão distintas como a educação de adultos ou a geofísica. A presença da palavra “*emergence*”, definida como o surgimento ou tornar proeminente, associado diretamente ao termo “*fourth sector*” denota a novidade que este constitui.

Sendo um dos objetivos desta investigação clarificar a definição de quarto setor, os resultados obtidos apontam para a tendência maioritária na literatura científica de usar o termo como um espectro de organizações híbridas. Nas análises de similitude realizadas não foram evidentes conceitos que se pudessem associar à corrente que define de quarto setor como ativismo cívico auto-organizado referido por Raisio (2019). A definição de quarto setor como voluntariado informal foi referida num único artigo da amostra tendo, por isso, pouca expressividade nos resultados desta investigação, com apenas dois termos associados “*microvolunteering*” (6) e “*volunteering*” (4). O próprio artigo de Heley, Yarker & Jones (2019) refere que o termo quarto setor, usado por Williams (2002,2003) como sinónimo de voluntariado informal tem sido mais recentemente usado no contexto das organizações que procuram o bem social através de iniciativas de negócio. A definição de voluntariado informal proposta por Williams (2002,2003) é mais antiga que as primeiras definições que surgiram relacionadas com as entidades híbridas (Sabeti, 2011) e é notória a escassez de artigos mais atuais que sustentem a definição de voluntariado informal. Desta forma, os dados obtidos nesta investigação vêm corroborar a ideia de que a definição de quarto setor como voluntariado informal está em desuso.

A presença de termos relacionados com os 3 setores tradicionais de atividade, que surgem em vários *clusters*, relacionados entre si e associados ao conceito “*fourth sector*” são um contributo para a premissa que a dimensão e complexidade crescentes dos problemas socioeconómicos emergentes ultrapassam largamente a capacidade de organizações e dos setores público, privado e social por si só gerar respostas adequadas (Austin & Seitanidi, 2012). Assim, organizações dos vários setores (público, privado e social) são pressionadas a colaborar em parcerias multissetoriais que lhes deem resposta (MacDonald et al, 2019). No entanto, é notória a presença marcada de termos como “*business*” e “*company*” que poderiam sugerir um especial enfoque no setor privado. Pelo contrário, estes termos surgem associados a palavras como “*for benefit*”, denotando o papel central das organizações híbridas no quarto setor. Estas, apesar de terem grande enfoque no mercado são um novo modelo de empreendedorismo, desenvolvido por empreendedores motivados por causas sociais, que não sendo exclusivamente lucrativas ou não lucrativas, podem ser denominadas por *for benefit*, uma vez que geram rendimento e priorizam a missão social, atuando numa variedade de áreas como a pobreza, saúde, ambiente etc (Sabeti, 2011). Os dados são, portanto, sugestivos de um quarto setor que não é totalmente sobreponível ao conceito de parcerias multissetoriais. Para além da convergência de missões e atuação planeada conjunta, parece ser essencial a existência de atividade lucrativa e enfoque em problemas sociais para que seja considerado uma entidade do quarto setor. O mesmo defende Wilburn & Wilburn (2014) quando se refere ao quarto setor como um novo modelo de negócio que possibilita uma estrutura que auxilia 1) a expansão das organizações do terceiro setor, 2) um setor lucrativo cuja atividade está intrinsecamente ligada à responsabilidade social e 3) empreendedores que pretendam investir em negócios comprometidos com a transformação da sociedade. Apesar desta evidência, outra explicação para o destaque de termos relacionados com o setor lucrativo é o facto de as organizações voltadas para o mercado, como por exemplo, as Benefit Corporation referidas no estudo de Koehn & Hannigan (2016) estarem mais balizadas legalmente que outras entidades do quarto setor (ex: redes e parcerias multissetoriais) sendo mais fáceis de identificar e estudar e por isso, resultar num número maior de artigos científicos. Os resultados encontrados parecem sugerir que o

principal papel do setor público no quarto setor é a criação de políticas e leis que regulem este setor. O destaque do conceito “*policy*” pode dever-se por um lado à existência de três artigos do mesmo autor (Rubios-Mozos, 2019), numa amostra diminuta, que defende a necessidade de uma abordagem sistémica, incluindo governos, comunidade académica, as entidades do 4º setor e a sociedade civil, no que propõe chamar-se “*4s SME’s engagement ecosystem*” (ecossistema envolvente das pequenas e médias empresas do quarto setor), de forma a contribuir para o seu desenvolvimento e para a mensurabilidade desta “economia de bem-estar sustentável”. Outros autores corroboram este destaque para a inexistência de políticas de base para este setor. Este tem surgido de forma orgânica, sem uma estrutura de base que o suporte (*Fourth Sector Network*, 2009; Howlett & Lejano, 2012), não existindo um ambiente que esteja preparado com legislação, regulação de mercado, sistemas de prestação de contas, entre outros, específicos para este novo setor de atividade (Sabeti, 2011). A inexistência destas especificidades vai levar a que os empreendedores tenham, forçosamente, que se encaixar nas estruturas já existentes para os outros setores, desfocando-se da sua missão e objetivos, aumentando a burocracia e complexidade das estruturas e gastando recursos desnecessariamente, resultando em desvantagem competitiva (*Fourth Sector Network*, 2009). A sustentabilidade económica, social e ambiental foram destaques nos resultados obtidos, tendo sido referidos, por exemplo, nos estudos de Avila & Campos (2018), Rubios-Mozos, García-Muiña & Fuentes-Moraleda (2019) e Ventura (2020). Carlswell (2012) refere que o quarto setor pode catalisar o papel da sociedade na busca pela sustentabilidade, que é definida por Brundtland (1989, p.16) como “o desenvolvimento que procura responder às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras responderem às suas próprias necessidades”. Carlswell (2012) refere que a sustentabilidade é *triple bottom-line*, sendo necessário um equilíbrio entre pessoas, planeta e lucro, tendo estas palavras sido encontradas na análise de similitude realizada.

Apesar de as análises de similitude serem relativamente sobreponíveis há algo significativo que as distingue. Existe uma separação mais marcada entre o *cluster* “*fourth sector*” e o *cluster* “*business*”, sendo a ponte mediada pelo termo “*third sector*” que irá dar a um *cluster* ilha, que inclui os termos *public* e *private*. Note-se que a primeira análise de similitude foi realizada através de dados internacionais, com artigos provenientes da Europa, Ásia e América, enquanto a segunda inclui dados fornecidos por especialistas exclusivamente ibéricos. Como foi referido, internacionalmente existe legislação específica que relaciona diretamente o quarto setor ao mercado como as *benefit corporations*. No entanto essa não existe na Península Ibérica, cuja tradição de causas sociais está intimamente relacionada com o terceiro setor. Assim, parece que, a nível ibérico, este quarto setor surge mediado pelo terceiro setor, que faz a ponte entre este e os setores público e privado. Desta forma parece-nos que a segunda análise de similitude reflete cultura e legislação ibérica, no sentido em que dá um destaque maior ao terceiro setor como principal interveniente no surgimento do quarto setor. Dois dos artigos incluídos na amostra (Shin, Lee, Kim, 2012 ; Cruz-Trinidad et al, 2011) referem-se a estudos de caso tendo pouco impacto nos *clusters* apresentados, deixando inclusivé de ter conceitos associados na análise de similitude B.

CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

Este estudo sugere que a definição de quarto setor como espectro de organizações híbridas é a corrente mais aceite na literatura científica sobre o tema. A definição de quarto setor como voluntariado informal parece estar em desuso atualmente. Os resultados obtidos evidenciam o quarto setor como um setor emergente constituído por atores dos três setores tradicionais (público, privado e terceiro setor) que colaboram intimamente entre si. É notório o enfoque no negócio e parece ser a existência desta prática que define a pertença a este setor. No entanto, o lucro não é um objetivo por si só, devendo existir um propósito social decorrente da atividade para que esta seja considerada *for benefit*. Os dados obtidos sugerem que a principal contribuição do setor público para o quarto setor é a criação de políticas que enquadrem legalmente a sua atividade. O conceito de sustentabilidade parece estar intimamente relacionado com o quarto setor, cujas práticas devem ser sustentáveis e responsáveis nas vertentes social, ambiental e económica. Na Península Ibérica o terceiro setor parece ter um papel preponderante no surgimento de iniciativas do quarto setor. A principal dificuldade encontrada na realização deste estudo foi o número limitado de artigos disponíveis na base de dados *Web of Science* que enfraquece a robustez dos resultados obtidos e consequentemente das conclusões apresentadas, tendo sido uma opção metodológica torná-los mais robustos com as entrevistas a especialistas na área. As conclusões são sugestivas de que a componente empírica deste trabalho se deve focar em negócios com propósito social.

REFERÊNCIAS

- Alessandrini, M. (2002). A fourth sector: The impact of neo-liberalism on non-profit organizations. *Jubilee Conference of the Australasian Political Studies Association*.
- Austin, J. & Seitanidi, 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.
- Austin, J. & Seitanidi, M. (2012 b). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929–968.
- Avidar, R. (2017). Public relations and social businesses: The importance of enhancing engagement. *Public Relations Review*, 43(5), 955–962.
- Bingham, T. & Walters, G. (2012). Financial Sustainability Within UK Charities: Community Sport Trusts and Corporate Social Responsibility Partnerships. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3).
- Brundtland, G. (1989). Global Change and Our Common Future. *Environment*, 31(16).
- Carswell, C. et al (2012). Strategy and Sustainability Awareness in the Danish Fourth Sector. *Karlskrona: Blekinge Institute of Technology*.
- Carvalho, A. (2010). Quantifying the Third Sector in Portugal: An Overview and Evolution from 1997 to 2007. *Voluntas*. 21, 588–610.
- Chaves, R., & Monzón, J. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial,

- economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 5-50.
- Cruz-Trinidad, A., Geronimo, R., Cabral, R., & Aliño, P. (2011). How much are the Bolinao-Anda coral reefs worth? *Ocean & Coastal Management*, 54, 696-705.
- Escobar & Gutiérrez (2011). Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 73(Special Issue), 33-60.
- Fourth Sector Network (2009). The Emerging Fourth Sector About Fourth Sector Network. Washington DC: Fourth Sector Network.
- Friis, A. (2009). The Emerging Fourth Sector. Toronto: Norges Handelshøyskole.
- Guerrero, J. & Hansen, H. (2018). Cross-sector collaboration in the forest products industry: a review of the literature. *Canadian Journal For Res*, 48, 1269 – 1278.
- Guidi, S. (2018) An Analysis Of The Fourth Sector: The Case Of Benefit Corporations. University of Trento.
- Jensen, P. (2018). People Can't Believe We exist!. Social Sustainability and Alternative Nonprofit Organizing. *Critical Sociology*, 44(2), 375 – 388.
- Heley, J., Yarker, S., & Jones, L. (2019). Volunteering in the bath? The rise of microvolunteering and implications for policy. *Policy studies*.
- Howlett, M., & Lejano, R. (2012). Tales From the Crypt: The Rise and Fall (and Rebirth?) of Policy Design. *Administration & Society*, 45(3), 357–381.
- Koehn, D., & Hannigan, M. (2016). Stakeholder Dialogue Speaker Series - Are Benefit Corporations Truly Beneficial? *Business & Professional Ethics Journal*, 25(2-3), 165-178.
- MacDonald, A. (2019). Partner Strategic Capabilities for Capturing Value from Sustainability-Focused Multi-Stakeholder Partnerships. *Sustainability*, 11, 557;
- 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), 4–44.
- Rask, M., Puustinen, A. & Raisio, H. (2018). Toward a Theory of Fourth Sector Involvement . Hamburg: ECPR conference.
- Rubios-Mozos, E., García-Muiña, F., & Fuentes-Moraleda, L. (2020, Novembro). Application of Ecosophical Perspective to Advance to the SDGs: Theoretical Approach on Values for Sustainability in a 4S Hotel Company. *Sustainability*, 12.
- Rubio-Mozos, E., García-Muiña, F., & Fuentes-Moraleda, L. (2020). Sustainable Strategic Management Model for Hotel Companies: A Multi-Stakeholder Proposal to "Walk the Talk" toward SDGs. *Sustainability*, 12, 8652.
- Rubios-Mozos, E., García-Muiña, F., & Fuentes-Moraleda, L. (2019). Rethinking 21st-Century Businesses: An Approach to Fourth Sector SMEs in Their Transition to a Sustainable Model Committed to SDGs. *Sustainability*, 11, 55-68.
- Sabeti, H. (2011). The for-benefit enterprise. *Harvard Business Review*, 89(11), 62-77

- Salamon, L. M, & Sokolowski, S. W. (2016). Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. *Voluntas*, 27(4), 1515–1545.
- Shin, J., Lee, S., & Kim, Y. (2012). Knowledge-based innovation and collaboration: a triple-helix approach in Saudi Arabia. *Scientometrics*, 90, 311-326.
- Weerawardena, J. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45, 346 – 356.
- White, M., & Marsh, E. (2006) Content Analyses: a flexible methodology. *Library Trends*. Johns Hopkins University Press. 55(1), 22-45.
- Wilburn, K., & Wilburn, R. (2014). The double bottom line: Profit and social benefit. *Business Horizons*, 57, 11-20.
- Williams, C. (2002). Harnessing Voluntary Work: A Fourth Sector Approach. *Policy Studies*, 23(3/4), 247-260.
- Williams, C. (2003). Cultivating voluntary action in deprived neighbourhoods: a fourth sector approach. *Voluntary Action*, 5(3), 11-25.

ANEXO 1 – Artigos incluídos na base de dados

Nº	Título	Autores	Data	Tipo de documento	Categoria
1	Sustainable Strategic Management Model for Hotel Companies: A Multi Stakeholder Proposal to “Walk the Talk” toward SDGs	Rubio-Mozos; Garcia-Muina, Fuentes-Moraleda,	2020	Artigo	Economia, desenvolvimento sustentável
2	Application of Ecosophical Perspective to Advance to the SDGs: Theoretical Approach on Values for Sustainability in a 4S Hotel Company	Rubio-Mozos; Garcia-Muina, Fuentes-Moraleda,	2020	Artigo	Economia, desenvolvimento sustentável
3	The Essential Role of Enterprises for an Inclusive and Sustainable Development: Towards a New Uniform Model Law for the Social Enterprise?	Ventura	2020	Artigo	Direito empresarial
4	Rethinking 21st-Century Businesses: An Approach to Fourth Sector SMEs in Their Transition to a Sustainable Model Committed to SDGs	Rubio-Mozos; Garcia-Muina, Fuentes-Moraleda,	2019	Artigo	Economia, desenvolvimento sustentável
5	Volunteering in the bath? The rise of microvolunteering and implications for policy	Heley, Yarker, Jones	2019	Artigo	Voluntariado, economia
6	The social economy facing emerging economic concepts: social innovation, social responsibility, collaborative economy, social enterprises and solidary economy	Avila, Campos	2018	Artigo	Inovação social, economia colaborativa
7	Public relations and social businesses: The importance of enhancing engagement	Avidar	2017	Artigo	Empresas sociais, inovação
8	Stakeholder Dialogue Speaker Series-Are Benefit Corporations Truly Beneficial?	Koehn, Hannigan	2016	Artigo	Benefit corporations
9	The double bottom line: Profit and social benefit	Wilburn, Wilburn	2014	Artigo	Economia
10	Tales From the Crypt: The Rise and Fall (and Rebirth?) of Policy Design	Howlett, Lejano	2013	Artigo	Políticas públicas
11	Knowledge-based innovation and collaboration: a triple-helix approach in Saudi Arabia	Shin, Lee, Kim	2012	Artigo	Investigação académica, tecnologia
12	The For-Benefit Enterprise	Sabeti	2011	Artigo	Empreendedorismo
13	How much are the Bolinao-Anda coral reefs worth?	Cruz-trindade, Geronimo, Cabral, Alino	2011	Artigo	Gestão oceânica, Sustentabilidade

Tabela 3: inclusão de artigos “fourth sector” para análise com base na *Web of Science*

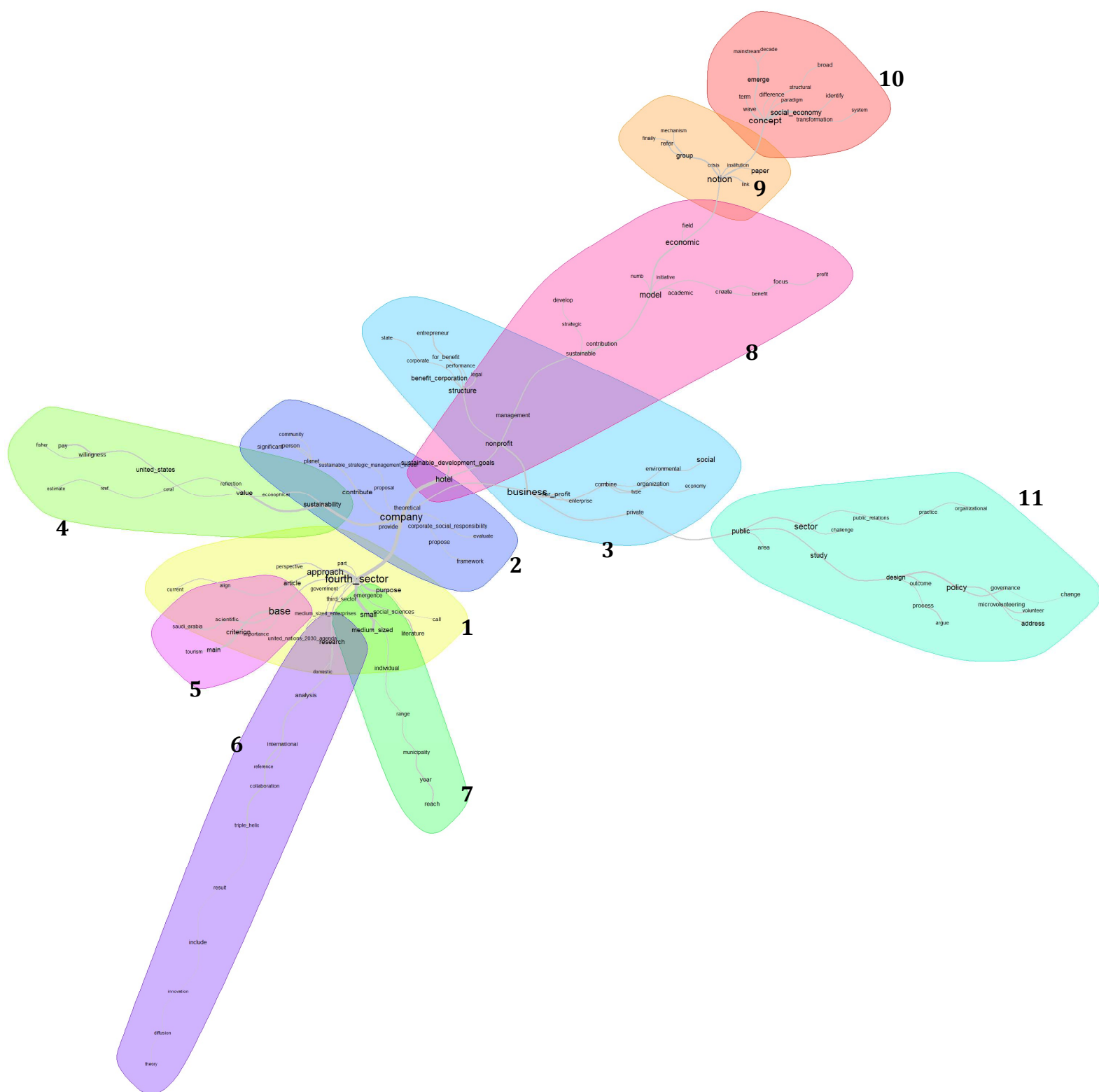
ANEXO 2 – Análise de similitude A¹

Figura 2: análise de similitude de resumo de artigos sobre o quarto setor, realizada com recurso ao programa *Iramuteq*.

¹ Os *clusters* foram numerados aleatoriamente de forma a facilitar a análise

PARTE 2

O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS DO QUARTO SETOR NA EMPREGABILIDADE DE PESSOAS EM SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE

JOANA GOMES^{1,2}, MARISA FERREIRA², VITOR BRAGA²

¹ Mestrado em Gestão de Organizações do 3º Setor

² CIICESI, ESTG /P.PORTO – Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação, Escola Superior de Tecnologia e Gestão / Politécnico do Porto

emails: 8190026@estg.ipp.pt, mferreira@estg.ipp.pt, vbrega@estg.ipp.pt.

RESUMO

A participação no mercado de trabalho é uma considerada uma das principais ferramentas que contribui para a inclusão de pessoas em situação de vulnerabilidade. O quarto setor, mais especificamente as suas organizações híbridas, que aliam iniciativas de negócio a causa sociais, por serem dinâmicas e empreendedoras poderão desempenhar um papel fundamental na integração destas pessoas no mercado de trabalho. A literatura sobre o tema é dispersa, utilizando diversas nomenclaturas como organizações híbridas, Work Integration Social Enterprises (WISE), negócios sociais, etc. Em Portugal existem diversos projetos que aliam o negócio ao propósito social da empregabilidade de pessoas em situação de vulnerabilidade. No entanto, e apesar de pertinência que estes têm no contexto socioeconómico atual, não existe um enquadramento legal específico que os delimite e pelo qual se rejam, tornando-os difíceis de estudar. Este artigo baseado numa revisão da literatura sobre as organizações híbridas do quarto setor que contribuem para a empregabilidade de pessoas em situação de vulnerabilidade, explora 4 estudos de casos de WISE portuguesas.

Palavras chave: Quarto setor, Organizações híbridas, Pessoa em situação de vulnerabilidade, WISE, negócio social, economia social

REVISÃO DA LITERATURA

O quarto setor e a empregabilidade de pessoas em situação de exclusão

Nas sociedades ocidentais, a participação no mercado de trabalho é considerada uma peça fundamental na cidadania e numa vida ativa (Blonk et al, 2020). O artigo 23º da Declaração Universal dos Direitos Humanos refere que “Todos os seres humanos têm direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho” (DUDH, 1948, p4). Apesar disso, globalmente indivíduos e grupos de indivíduos veem-se negados a este direito fundamental, devido a condicionantes como a doença física ou mental, a deficiência, as baixas habilitações, etc. (Battilana & Lee, 2014). São indivíduos ou grupos de indivíduos caracterizados por terem dificuldade em integrar e manter-se no mercado de trabalho devido a características como baixos níveis educativos, serem desempregados de longa duração ou terem problemas psicossociais e limitações mentais ou físicas

(Battilana & Lee, 2014; Audenaert et al, 2020). Adotando a nomenclatura utilizada nos estudos sobre o tema, neste trabalho serão genericamente designados de pessoas em situação de vulnerabilidade. Estas possuem, habitualmente, baixa escolaridade, interrompida na infância ou adolescência e falta de competências laborais devido a ausências longas do mercado de trabalho durante a idade adulta, entrando por isto num ciclo vicioso que lhes limita as possibilidades de integração laboral (Audenaert et al, 2020).

Pelo seu enfoque social, o quarto setor está intimamente comprometido com os direitos humanos (Grynspan & Muñoz 2019). As entidades do quarto setor, por aliarem a sustentabilidade económica à inclusão social poderão desempenhar um papel significativo na redução destas desigualdades no direito de acesso ao trabalho. Os seus modelos de negócio promovem empoderamento de trabalhadores vulneráveis habitualmente excluídos do mercado de trabalho, melhores condições de trabalho, salários decentes, igualdade de género, oportunidades de progressão na carreira e auto atualização (Grynspan & Muñoz 2019). Um exemplo específico de organizações do quarto setor, que existem legalmente estabelecidas em diversos países como os EUA ou Itália são as *Benefit Corporation*. Nos seus estatutos definem objetivos relacionados com a empregabilidade de pessoas em situação de vulnerabilidade como (1) promover oportunidades económicas e laborais para indivíduos e comunidades para além do normal mercado de trabalho e (3) melhorar as condições de saúde humanas (Guidi, 2018).

O quarto setor é particularmente eficaz a mobilizar os setores tradicionais em iniciativas conjuntas e consegue aliar as iniciativas de mercado às causas sociais e por isso tem sido referido como um importante aliado para que até 2030 se alcancem os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) (Grynspan & Muñoz 2019; Rubio-Mozos, García-Muiña & Fuentes-Moraleda, 2020). Estes procuram proteger o planeta e gerar prosperidade global, de forma sustentável, sendo que para este trabalho importa destacar o objetivo 8- “trabalho condigno e crescimento económico, que se foca no crescimento económico sustentável e no emprego condigno para todos e o objetivo 10- “reduzir as desigualdades”, que refere que a população mais pobre deverá conseguir aumentar o seu rendimento acima da média da restante população (United Nations Organization, 2012). Atualmente estes dois objetivos em Portugal estão avaliados como “insuficiente” e “criticamente insuficiente”, respetivamente, indicando que Portugal tem ainda um longo caminho a percorrer no emprego condigno para todos, no crescimento económico sustentável e na redução da desigualdade (Grynspan & Muñoz 2019).

Organizações híbridas do quarto setor

Como anteriormente referido, a primeira parte deste trabalho concluiu que as organizações híbridas, com duplo propósito - social e comercial - são preponderantes no quarto setor de atividade. Esta segunda parte pretende perceber se estas organizações híbridas terão impacto especificamente na empregabilidade de pessoas em situação de vulnerabilidade. Neste sentido, importa estudar mais aprofundadamente o que são e como funcionam estas organizações sendo, neste ponto, feita uma revisão teórica aprofundada sobre o tema.

As organizações híbridas não surgem no vazio, mas sim com base no que já existe na sociedade, recombinao elementos previamente existentes de forma estável ao longo do tempo (Battilana & Lee, 2014). Del Baldo (2019,p1) propõe a seguinte definição para entidades híbridas: “Hybrid business models - neither fully governmental nor fully private nor non-profit - combine characteristics of all these sectors and employ market tactics to address social and environmental issues.” Estas organizações enquadram-se em diversos movimentos como o empreendedorismo social, a economia social, a economia circular, o comércio justo, a banca com valores, etc. , surgindo em diversas formas legais (Grynspan & Muñiz 2019). Esta organizações híbridas são, por si só, uma inovação social uma vez que a sua estrutura organizacional (objetivos, processos e cultura organizacional) é tão inovador e capaz de gerar soluções distintas para problemas sociais (Escobar e Gutierrez, 2011). Como as empresas tradicionais, as organizações híbridas do quarto setor obtém a sua receita a partir das transações que realizam no mercado, procurando ser autossustentáveis e tal como o setor público e o terceiro setor, o seu principal objetivo é criar um impacto positivo no mundo através dos seus produtos, serviços e práticas, mantendo as externalidades num mínimo (Grynspan & Muñiz 2019). Battilana & Lee (2014) referem que esta combinação de diferentes tipos organizacionais é central no processo de inovação podendo, no entanto, constituir um desafio à sua sustentabilidade, uma vez que ficam dependentes de resultados favoráveis tanto da sua missão social como do seu desempenho comercial. Estes negócios sociais precisam de construir uma reputação forte e consistente no que diz respeito à sua identidade social de forma a captar a atenção do seu público-alvo para os seus produtos e serviços (Avidar, 2017) contando com cidadãos cada vez mais estão dispostos a pagar por marcas responsáveis e sustentáveis (Grynspan & Muñiz 2019).

Vários autores (Friis, 2009; Carlswell, 2012) defendem organizações do quarto setor terão variados graus de hibridização, funcionando num espectro ou continuum que vai desde as organizações do terceiro setor com iniciativas de negócio, passando pelas empresas sociais (o centro do espectro) às empresas que têm na sua génese e valores iniciativas de carácter social (fig 1). Estas organizações devem ir para além da responsabilidade social, sendo uma nova forma organizacional que vai gerar um impacto social, ambiental e económico sem causar os problemas das atividades tradicionais (Grynspan & Muñiz 2019).



Figura 4: espectro híbrido do quarto setor. Elaboração própria com base em Sabeti (2009), Friis (2009), Carlswell (2012);

Apesar de largamente disseminado, nem sempre o quarto setor está legalmente enquadrado e definido como tal, sendo que as organizações híbridas que lhe pertencem têm que se encaixar naquilo que existe. Assim, organizações híbridas podem apresentar-se formalmente como entidades públicas, privadas ou do terceiro setor (Pinheiro, Daniel & Moreira, 2021). Esta diversidade torna difícil medir o seu real impacto e contribuição na economia global (Grynspan & Muñiz 2019). No entanto o mesmo autor defende que não é a criação de uma estrutura legal única que as force as enquadrar-se, mas sim a criação de um enquadramento inclusivo para o quarto setor, respeitando a sua identidade e características distintas. Em Portugal, apesar de existir um comprometimento governativo com a inovação social, não existe enquadramento legal para as entidades híbridas e para o quarto setor, ou setor “*for benefit*” (Grynspan & Muñiz 2019).

No que diz respeito ao financiamento o quarto setor beneficia de fundos públicas e privadas (fundos europeus, Portugal inovação social, etc.) que atribuem verbas que permitem o desenvolvimento de iniciativas com impacto nas várias áreas e setores de atividade (Grynspan & Muñiz 2019).

Apesar de não terem qualquer benefício em termos legais, existem empresas portuguesas que requereram e foram certificadas com a distinção “Certified B - Corporation” como, por exemplo, da Colour ADD e da Academia de Código. Esta certificação confere-lhes legitimidade com os seus *stakeholders* nacionais e internacionais uma vez que o selo garante que as suas práticas são social e ambientalmente responsáveis e que a sua atividade e prestação de contas é transparente (Del Baldo, 2019).

Um tipo específico de organização híbrida vocacionada para promover a empregabilidade de pessoas em situação de vulnerabilidade são as WISE. Esta denominação é usada com frequência na literatura, sendo que neste trabalho optaremos pela definição genérica do termo: negócio cujo propósito social é empregar pessoas em situação de vulnerabilidade.

WISE (Work Integration Social Enterprise)

As WISE são empreendimentos sociais vocacionados para serem facilitadores do acesso ao trabalho para pessoas em risco de exclusão social, proporcionando emprego num ambiente protegido, desenvolvimento de competências e acompanhamento social (Defourny & Nyssens, 2010, Fluixá et al, 2020). Nem sempre é fácil identificar as WISE como tal, quer para investigadores quer para os próprios envolvidos, devido ao número elevado de conceitos que lhe têm sido atribuídos como sinónimos (social firm, social business, affirmative business, social enterprise, worker cooperative) (Lysaght, 2018), ainda mais quando este termo não aparece designado na legislação do país em causa. Em alguns países surgiram e estão tradicionalmente associadas ao terceiro setor (Davister, Defourny & Gregoire, 2004) no entanto, mais recentemente tem-se reconhecido que a inovação social ultrapassa e desvanece as fronteiras dos vários setores (Defourny & Nyssens, 2010). O termo WISE generalizou-se sendo atualmente o nome atribuído às entidades que proporcionam treino e integração laboral (Bidet & Jeong, 2016) que podem originar-se a partir de diversos enquadramentos legais e setores de atividade (lucrativo, público e terceiro setor) (Adam et al, 2016). Por exemplo, em Hong Kong, 60% das WISE estão associadas ao terceiro setor, enquanto que as restantes estão registadas como empresas

independentes (Dai, Lau e Lee, 2017). Neste estudo consideramos que por serem organizações híbridas, estas pertencem ao quarto setor e são mais um caso de organização que por falta de enquadramento legal, forçosamente se foram integrando noutros setores de atividade.

História e legislação das WISE

Sugiram no século XIX e tiveram um crescimento exponencial no período pós segunda guerra mundial na sua modalidade de oficinas protegidas, um modelo que usa atividades relacionadas com o trabalho para treino vocacional de pessoas com incapacidades severas, que dificilmente integrariam o mercado normativo (Cooney, 2016). Na Europa, as organizações híbridas vocacionadas para a integração laboral de pessoas em situação de vulnerabilidade surgem na segunda metade dos anos 70 (Adam et al, 2016), tendo-se tornado largamente difundidas nos anos 90 (Defourny & Nyssens, 2010). A Comissão Europeia estima que atualmente as WISE gerem atualmente 14,5 milhões de postos de trabalho, sendo um mecanismo diferenciador na integração social de pessoas desfavorecidas (Majetic et al, 2019). Em Portugal a primeira iniciativa formal com o objetivo de estimular o acesso ao emprego para pessoas em situação de exclusão social surgiu em 1996 com a medida Mercado Social de Emprego, e incluía diversos mecanismos de apoio ao emprego, sendo que duas se enquadravam no conceito WISE – as oficinas protegidas e as empresas de inserção, ambas dinamizadas pelo terceiro setor (Quintão, Martinho & Gomes, 2017). As empresas de inserção surgiram em 1998, tinham por base o espírito empreendedor numa óptica de economia social e estavam legalmente limitadas ao terceiro setor, no entanto com as sucessivas mudanças de governos e políticas para o emprego, deixaram de ser contempladas na legislação. Atualmente a lei portuguesa prevê medidas de incentivo à contratação de pessoas com deficiência ou incapacidade ou em situações de vulnerabilidade específicas (vitimas de violência doméstica, desempregados de longa duração, ex-reclusos. etc) em mercado aberto válidas para os vários setores de atividade, incluindo medidas como os Contratos Emprego Inserção (CEI) com comparticipação parcial do vencimento, comparticipação dos valores a serem descontados para a segurança social e adaptação do posto de trabalho às necessidades do trabalhador (IEFP, s.d). Se, por um lado, estas alterações à legislação parecem desincentivar a criação de WISE pela falta de políticas específicas, por outro alargam o espectro da empregabilidade a outros setores que não exclusivamente o terceiro setor, dando assim espaço ao surgimento de entidades do quarto setor. Parece também estimular o setor privado a contratar pessoas com incapacidades, integrando-as no mercado de trabalho normativo. Assim sendo, levanta-se a seguinte questão que procurará obter resposta com este estudo: terão as WISE pertinência no contexto Português?

A Comissão Europeia (2015, p.122) defende que as WISE devem apresentar as seguintes características para serem consideradas como tal: *“a) ser entidade autónoma a operar no mercado, b) a sua missão é a integração de pessoas em situação de vulnerabilidade, c) ter uma percentagem mínima de trabalhadores vulneráveis integrados, d) estes trabalhadores devem estar protegidos por ter um enquadramento legal laboral específico”*. A rede EMES (Davister, Defourny & Gregoire, 2004) faz o enquadramento teórico das WISE, que sumariamos no seguinte quadro:

Categoria	Tipo	Descrição
Forma de integração	1. Ocupação transitória	Experiência laboral transitória com vista à integração no mercado regular de trabalho. Ocupação/trabalho distinguidos.
	2. Criação de postos de trabalho permanentes auto-financiados	Criação de postos de trabalho economicamente sustentáveis, através da comercialização de produtos e serviços. Pode iniciar-se com subsidiação mas devem ser autónomos a médio prazo
	3. Integração profissional dependente de subsídios	Integração de pessoas com desvantagem grave (por incapacidade ou contexto social), que não teriam forma de integrar o mercado competitivo de trabalho (ex: trabalho protegido)
	4. Integração social através de uma atividade produtiva	O objetivo não é a integração no mercado de trabalho, mas a integração social. Não é um trabalho definido em termos legais mas sim uma atividade estruturada
Estatuto do trabalhador	1. Contrato de trabalho	O colaborador tem um contrato de trabalho, definido de acordo com a legislação em vigor.
	2. Estagiário	Estagiário para treino de competências num contexto de trabalho. Não auferir uma remuneração, mas pode receber outras regalias. Habitualmente não excede os 12 a 24 meses
	3. Estatuto ocupacional	Permite a inclusão social através de uma atividade produtiva, tendo condições facilitadas em comparação com o mercado normativo. É uma forma de suporte social, não recebem salário.
Tipologia de treino de competências laborais	1. On-the-job (colocação no posto de trabalho)	O treino é feito para um posto de trabalho específico. As competências desenvolvidas são orientadas por alguém com experiência na função, sendo o principal objetivo a autonomia daquela pessoa a desempenhar aquela função específica
	2. Treino profissional	O objetivo é melhorar as qualificações e competências de empregabilidade (línguas, informática, etc), de forma a melhorar o seu potencial de empregabilidade. Pode englobar a componente prática num posto de trabalho e uma componente teórica mais estruturada.
Características do público-alvo	1. Existe enquadramento legal	As pessoas abrangidas estão bem definidas pela legislação em vigor
	2. Não existe enquadramento legal	As pessoas abrangidas são definidas pelas próprias entidades, podendo haver uma grande variabilidade. Ex: - falta de qualificação, inatividade profissional prolongada ou estigmatização social (ex-reclusos, minorias étnicas, migrantes, etc); desempregados de longa duração (entre 2 a 5 anos)
Proveniência dos recursos (monetários e não monetários)	1. Receitas do mercado	A venda de produtos ou serviços é a fonte de receita quase exclusiva
	2. Subsídios estatais	A receita é maioritariamente proveniente de subsídios estatais (geralmente as tipologias mais protegidas de colocação no mercado de trabalho)
	3. Donativos e voluntariado	Grande parte da receita é proveniente de donativos e contam com trabalho voluntário

Tabela 4: enquadramento das WISE. Fonte: elaboração própria com base em

Os autores consideram que nenhuma destas categorias são estanques, podendo a WISE enquadrar-se em vários tipos, como um continuum, ou ter várias atividades distintas que se enquadram em diferentes categorias.

Se as organizações híbridas, pela sua natureza e objetivos comerciais, sociais, ambientais e culturais são entidades mais complexas que os negócios tradicionais, as WISE particularmente são-no ainda mais (Lysaght et al, 2018). Estas operam pelos princípios da economia de mercado, tendo que ser sustentáveis e concomitantemente com princípios éticos de igualdade e solidariedade que muitas vezes são contrários aos primeiros (Majetic et al, 2019). Vários autores destacam ainda que nestas organizações híbridas é necessário ter em atenção o risco de exploração laboral e salarial destas populações desfavorecidas (Avidar, 2017; Rask, Puustinen & Raisio, 2018).

PERTINÊNCIA E OBJETIVOS

Pelo facto de não existir legislação específica a delimitar as WISE a um setor de atividade, acreditamos que, em Portugal, possam existir iniciativas de mercado que promovem a empregabilidade de pessoas em situação de vulnerabilidade, que genericamente designamos por WISE dispersas pelos vários setores de atividade tradicional. O facto de também não existir legislação específica para o quarto setor fará com que, inevitavelmente, estas entidades híbridas estejam associadas a qualquer um dos setores de atividade tradicionais, no entanto pelas suas características híbridas possamos identificá-las e enquadrá-las como quarto setor. O papel destas organizações híbridas na sociedade é inquestionável, no entanto importa perceber como melhorar o seu desempenho e sustentabilidade (Pinheiro, Daniel & Moreira, 2021). Um indivíduo que consiga integrar o mercado de trabalho, tornando-se num membro ativo e produtivo da comunidade irá beneficiar-se não só a si mas também à sua comunidade (Grynspan & Muñiz 2019).

O **objetivo global** deste estudo é compreender qual o papel das organizações híbridas do quarto setor, nomeadamente as WISE na empregabilidade de pessoas em situação de vulnerabilidade.

Como objetivos específicos definem-se:

1. Identificar com que formas legais atuam as WISE em Portugal e a que setores de atividade estão formalmente associadas, tendo em conta a inexistência formal de quarto setor em Portugal;
2. Estudar as suas estratégias de sustentabilidade e financiamento;
3. Estudar as suas práticas sociais, nomeadamente na promoção da empregabilidade em pessoas em situação de vulnerabilidade
4. Perceber como gerem a dualidade de propósito económico e social.

METODOLOGIA

Lysaght (et al, 2018) considera que as WISE são difíceis de estudar devido à multiplicidade de formas e serviços que apresentam, à importância do contexto no seu estudo e à dificuldade em medir os seus resultados. Por este motivo, acreditamos que uma metodologia qualitativa é a que melhor pode

responder aos objetivos definidos. De forma a responder aos objetivo do estudo, utilizou-se a metodologia de estudos de caso. Esta abordagem metodológica procura compreender, explorar e descrever contextos complexos e multifatoriais (Figueiredo & Amendoeira, 2018).

Foram selecionadas 4 WISE portuguesas, englobadas numa amostra não probabilística por conveniência. Para a seleção desta amostra definiram-se os seguintes **critérios de inclusão**: 1- ser uma atividade de mercado, independentemente do setor de atividade oficial em que se insere 2- ter propósito social, nomeadamente a integração profissional, profissionalizante ou através da ocupação para pessoas em situação de vulnerabilidade.

Em cada uma destas WISE foram selecionadas três pessoas nomeadamente um responsável pelo projeto, uma pessoa em situação de vulnerabilidade integrada (ou um representante desta) e um cliente. Cada uma respondeu a um questionário sociodemográfico (anexo 1) e participou numa entrevista semiestruturada específicos para cada um dos três grupos. Os guiões de entrevista (anexo 2) foram elaborados com base numa revisão da literatura, focando-se no duplo propósito das entidades híbridas – a combinação da atividade lucrativa com o propósito social – a empregabilidade de pessoas em situação de vulnerabilidade. Por não ter sido possível em tempo útil aceder a um cliente do projeto Reshape Ceramics, optou-se por fazer a entrevista a dois clientes do projeto Torreão. Tendo em conta que uma das pessoas integradas tem uma deficiência mental que prejudica o discurso, a sua entrevista foi acompanhada por um técnico que deu suporte à comunicação e complementou a informação dada. Tendo em conta que o termo WISE não existe formalmente em Portugal, os vários responsáveis poderão não o conhecer sendo que, por uma questão prática, designaremos os vários casos em estudo por "projeto" para as entrevistas.

De forma a complementar os dados recolhidos através das entrevistas semiestruturadas foi realizada uma análise documental, utilizando para isso informação de acesso público, como relatórios de atividade e contas e planos de atividades. Os dados recolhidos através das entrevistas e análise documental foram posteriormente transcritos e foi realizada uma análise de conteúdo. Para apresentar os resultados de forma anónima, as organizações híbridas foram numeradas e 1 a 4 e acrescentado o sufixo rp (reponsável do projeto), pi (pessoa integrada) ou c (cliente).

Objetivos Métodos/técnicas

- | Objetivos | Métodos/técnicas |
|-----------|--|
| 1- | Entrevistas aos responsáveis; análise documental |
| 2- | Entrevistas aos responsáveis e clientes; análise documental |
| 3- | Entrevistas aos responsáveis e pessoa em situação de vulnerabilidade integrada; análise documental |
| 4- | Entrevista aos responsáveis; análise documental |

Tabela 5: métodos e técnicas definidos para alcançar os objetivos traçados

RESULTADOS

Análise descritiva da amostra descrição (anexo 3)

Foram analisados 4 projetos, num total de 12 entrevistas, organizados em 3 grupos distintos, cada um com 4 elementos, tendo as seguintes características:

O **grupo 1** é constituído por 4 técnicos responsáveis pelos projetos, maioritariamente do género feminino e com idades compreendidas entre os 24 e os 60 anos e média de 37,25 anos. A sua escolaridade é licenciatura ou mestrado. Dois ocupam a função de terapeuta ocupacional e dois ocupam o cargo de gestor/gestor de projeto. Quanto à sua antiguidade no projeto, o mais recente encontra-se há 1 ano e 9 meses, e o mais antigo há 10 anos.

O **grupo 2** é constituído por 4 pessoas integradas nos projetos em estudo, sendo 3 do género masculino e uma do género feminino. Tem idades compreendidas entre os 25 e os 56 anos numa média de 42,75 anos. Quanto à escolaridade esta varia entre o 4º ano do ensino básico e o 12º ano. Duas encontram-se desempregadas e outras duas empregadas nos próprios projetos em estudo. Quanto à durabilidade da situação de desemprego, uma delas nunca trabalhou e a outra encontra-se desempregada há 1 ano. Quanto às pessoas empregadas uma delas está já neste trabalho há 8 anos e a outra encontra-se a trabalhar há 9 meses.

O **grupo 3** é constituído por 4 pessoas clientes dos projetos em estudo, todas do sexo feminino com idades compreendidas entre 39 e 51 anos, numa média de 47,5 anos. Quanto à escolaridade, esta varia entre o 12º ano e doutoramento.

Breve descrição dos projetos

Nome: DoceTerapia, 2015

Missão: Promover competências de empregabilidade em pessoas com experiência de doença mental

Breve descrição: cafetaria aberta ao público, localizada no Centro Hospitalar Universitário São João, cujos colaboradores são pessoas com doença mental.

Organizações intervenientes: Centro Hospitalar Universitário São João e Associação de Voluntariado do Hospital São João



Nome: Torreão, 2016

Missão: Integrar profissionalmente pessoas provenientes de contexto de exclusão (toxicodependência, pobreza, violência, etc)

Breve descrição: é uma empresa social, cujo proprietário é o SAOM, composta por dois restaurantes o Português de Gema e o Torreão e a exploração de cantinas no âmbito da restauração coletiva, integrando profissionalmente pessoas em situação de vulnerabilidade que completam formação profissional na área da restauração.

Organizações intervenientes: Empresa Torreão e SAOM



Nome: Reshape Ceramics

Missão: Ter um impacto positivo na vida da comunidade prisional, criando melhores e iguais oportunidades para uma integração digna e bem-sucedida na sociedade

Breve descrição: de cerâmica que integra profissionalmente pessoas reclusas e ex-reclusas, produz artesanalmente e vende loiça utilitária em grés

Organizações intervenientes: APAC Portugal



Nome: Marca D'Amor

Missão: melhorar a qualidade de vida de quem nasceu com uma deficiência

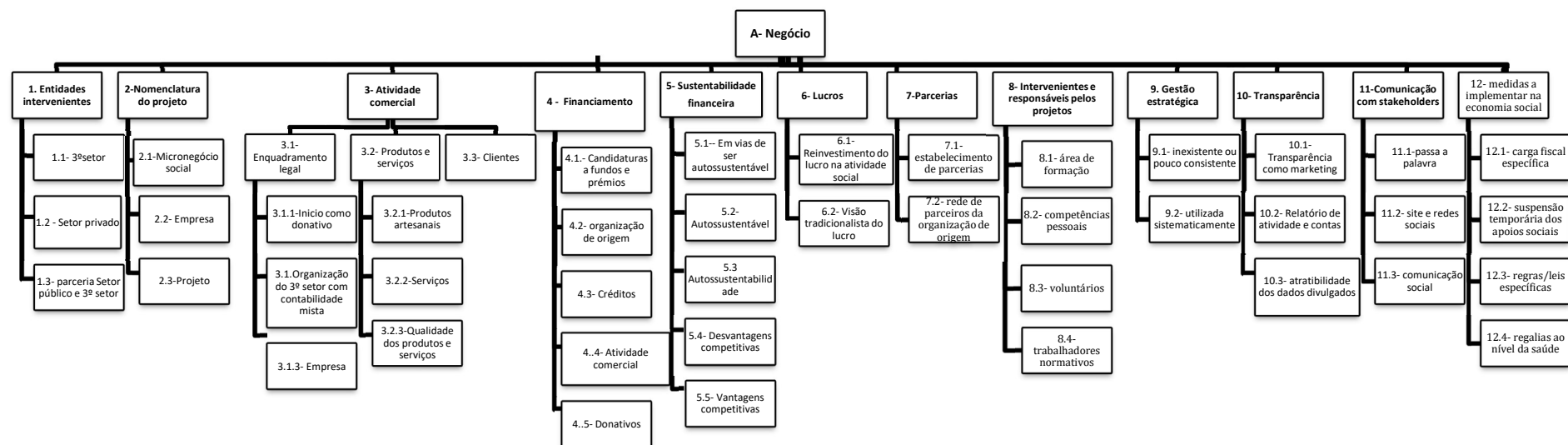
Breve descrição: Marca e loja online, que vende peças de bijuteria e artigos em pele produzidos nos ateliers do CACI pelos utentes com deficiência mental.

Organizações intervenientes: AIREV



Tabela 6: descrição dos projetos incluídos na amostra

A-Codificação dos dados relativos à vertente negócio



Código	Descrição	Citação
Entidades intervenientes	Terceiro setor	"A APAC é uma IPSS"[1-rp]; "Somos uma IPSS"[2-rp]
	Setor privado	"Somos uma empresa unipessoal lda" [4-rp]
	Parceira setor público e terceiro setor	"(...)para podermos tornar isto mais oficial do ponto de vista financeiro (...)o último movimento que fizemos foi associar o nosso projeto numa colaboração entre o serviço de psiquiatria e a AVHSJ" [3-rp]
Nomenclatura do projeto	Micronegócio social	"(...) temos os ateliers ocupacionais e nestes criamos esta dinâmica de criar os micronegócios sociais(...)" [2-rp]
	Empresa	"(...)abrir uma empresa privada foi uma estratégia perante uma política de economia social inadequada" [4-rp]
	Projeto	"Nós utilizamos o projeto,(...) o que existia era mesmo uma ideia que permitisse que estes doentes tivessem o desenvolvimento de uma serie de competências (...)de trabalho. Não havia essa componente económica (...) "[3-rp]
Enquadramento legal	Início como donativos	"(...)iniciamos como se fossem donativos, mas sabíamos que isto não era legal porque um donativo tem um pressuposto que é que não exista retorno, e isto tinha um retorno" [4-rp] "Todos os negócios crescem numa zona cinzenta. Inicialmente (...) as pessoas que nos compravam os nossos produtos entravam como donativo (...) "[2-rp]
	Organização do terceiro setor com contabilidade mista	"Ai existia o SAOM com atividade comercial aberta, o que tornava do ponto de vista contabilístico aqui algumas dificuldades porque tínhamos a atividade assistencial isenta de IVA e uma atividade comercial com IVA." [4-rp] "O que fizemos foi abrir outro código de atividade para a Reshape Ceramics, funciona num registo misto." [1-rp]; "(...)tivemos que abrir um CAE específico – comércio a retalho por correspondência ou via internet online " [2-rp]. "(...)a impossibilidade do hospital prestar serviços na área da restauração, que não é a sua finalidade (...) e termos que associar este projeto a outra organização que tivesse este CAE" [3-rp]
	Empresa	"Constituímos uma (...)empresa social, unipessoal lda, cujo único dono é o SAOM (...)toda a contabilidade da atividade comercial passou para a empresa" [4-rp]
	Produtos artesanais	"Os produtos são peças de bijuteria (...) as pulseiras, os fios e os produtos em pele" [2-rp] "loja utilitária feita em grés" [1-rp]
Produtos e serviços	Serviços de restauração	"O bar é um serviço de bar e de refeições ligeiras (...) que possam cumprir a legislação de um bar que está dentro de um hospital" [3-rp]. " (...)um serviço de catering (...)circunscrito a eventos internos do hospital(...) "[3-rp]
	Qualidade dos produtos e serviços	"Nós não queremos que as pessoas comprem os nossos produtos (...), porque «coitadinhos vou ajudar», mas queremos que comprem um produto porque gostam da qualidade e por acaso é feito por uma pessoa com deficiência" [2-rp]. " (...) quem procura o nosso serviço sabe qual é o contexto dos nossos colaboradores, mas isso não se reflete no serviço que é prestado na sua qualidade e na sua eficiência" [3-rp]
Clientes	Características do cliente	" (...) por exemplo a indústria farmacêutica (...). Sempre trabalhamos com a reitoria (...) "[4-rp] " (...) são os profissionais e utentes do próprio serviço (...) e de zonas geográficas próximas do bar" [3-rp] " (...) jovem adulto e adulto, eu diria entre os 20 e os 50 anos, classe media alta e europeia" [4-rp]
Financiamento	Candidaturas a prémios e fundos	"Este projeto até há dois meses viveu de financiamentos, sendo que foram principalmente privados, todos eles de concurso (...) Nós começamos com o Montepio, BPI e depois ganhamos o BPI outra vez" [1-rp] " (...) apresentar o nosso projeto à missão sorriso e solicitar a transferência dessa verba com o intuito de construir a

		cozinha e o bar (...)”[3-rp]
		“Hoje em dia os fundos comunitários não se aplicam aos privados” [4-rp]
		] “(...) aquilo (prémio da Fundação EDP) deu-nos uma ajudinha para pagar os subsídios de férias, 14 mil euros. No ano seguinte o projeto “(...)foi aquele que mais dinheiro alcançou... 69 mil euros” [4-rp]
Organização de origem		“Transitamos para uma parceria com a AVHSJ. O papel financeiro que eles tiveram foi a entrada de algum capital inicial para a aquisição dos primeiros bens” [3-rp]
		“O SAOM injetou 20 mil euros de capital social e as obras” [4-rp]
Créditos		“(...)fizemos uma renovação total ao Português de Gema, ai foram 70 000 euros e pagaram-se as obras mas depois o retorno... Entrou a pandemia(...). Então pedimos um empréstimo que ainda não começamos a pagar” [4-rp]
Atividade comercial		“Depois fizemos (...) um empréstimo sem juros, baseado em resultados, com um investidor pessoal” [1-rp]
		“Tudo o resto, equipamentos etc, foi pago com o lucro dos eventos, que funcionavam brutalmente em 2016”[4-rp]
Donativos		“A Cin (...) ofereceu-nos a tinta para pintar a casa, a Recer ofereceu-nos azulejos para as casas de banho” [4-rp]
		“Pedíamos às empresas que nos dessem doações em espécie. (...) restos de peles (...) Nos ainda recebemos doações em espécie (...)no entanto à medida que nós crescemos (...)tivemos a necessidade de (...)ter fornecedores” [2-rp]
Em vias de ser autossustentavel		“(...) neste momento ainda não conseguimos ter o suficiente cobrir os nossos gastos fixos mensais mas a expectativa é que no próximo ano já conseguiremos” [1-rp]
Autossustentável		“Ano passado foi necessário contrair um empréstimo na altura do Covid, mas a empresa é autossustentável” [4-rp]
Autossustentabilidade ilusória		“Sim, é sustentável. Temos até algum retorno económico.(...) o retorno também não é assim tão grande. (...)num perfil tão vasto, e com 40 utentes não temos condição económica para o fazer (contratos formais). Se tivéssemos capacidade para fazer retribuição económica por todos assim o faríamos” [2-rp]
		“(...)o projeto é autossustentável se considerarmos que as despesas com água e luz são asseguradas pelo hospital, de resto aquilo que nós faturamos mensalmente é suficiente para a compra e restabelecimento dos stocks, permite-nos atribuir aos utentes o passe mensal e para a atribuição de um cabaz de alimentos mensal(...)”[3-rp].“Não seria possível neste momento (pagar-lhes um salário), dado a quantidade de colaboradores que temos para o volume de negócio não seria suficiente” [3-rp]
Sustentabilidade financeira	Número de pessoas integradas	“(...) a competência deles neste momento (...) não é igual à de uma pessoa que poderia trabalhar num serviço deste género sem ser num contexto terapêutico (...). O que faz com que um turno em vez de ter 2 utentes, tem 4” [3-rp]
	Despesas fixas elevadas	“(...) temos custos fixos mensais muito altos(...). E estamos a oferecer um produto(...) não é propriamente um produto de luxo nem vendemos em quantidades suficientes para compensar todo este investimento” [1-rp]
	Baixas vendas	“Temos um fluxo de produtos mais baixo, não conseguimos preços tão acessíveis quanto outros bares (...)”[3-rp]
	Localização	“(...) o bar não é de acesso muito fácil, não estamos localizados centralmente no hospital (...)” [3-rp]
	Burocracia	“(...) o ecossistema da prisão e toda a burocracia associada” [1-rp]
	Maiores necessidades de treino	“(...) Temos mais necessidade de ter mais elementos, de fazer o treino de despendimento de produtos e tempo para fazer esse treino” [3-rp]
	Estigma	“Talvez se estas peças de cerâmica não tivessem o peso daquilo que a APAC representa e do sistema prisional tivessem um valor diferente do que aquele quem tem agora” [1-rp]
	Desvantagens competitivas	

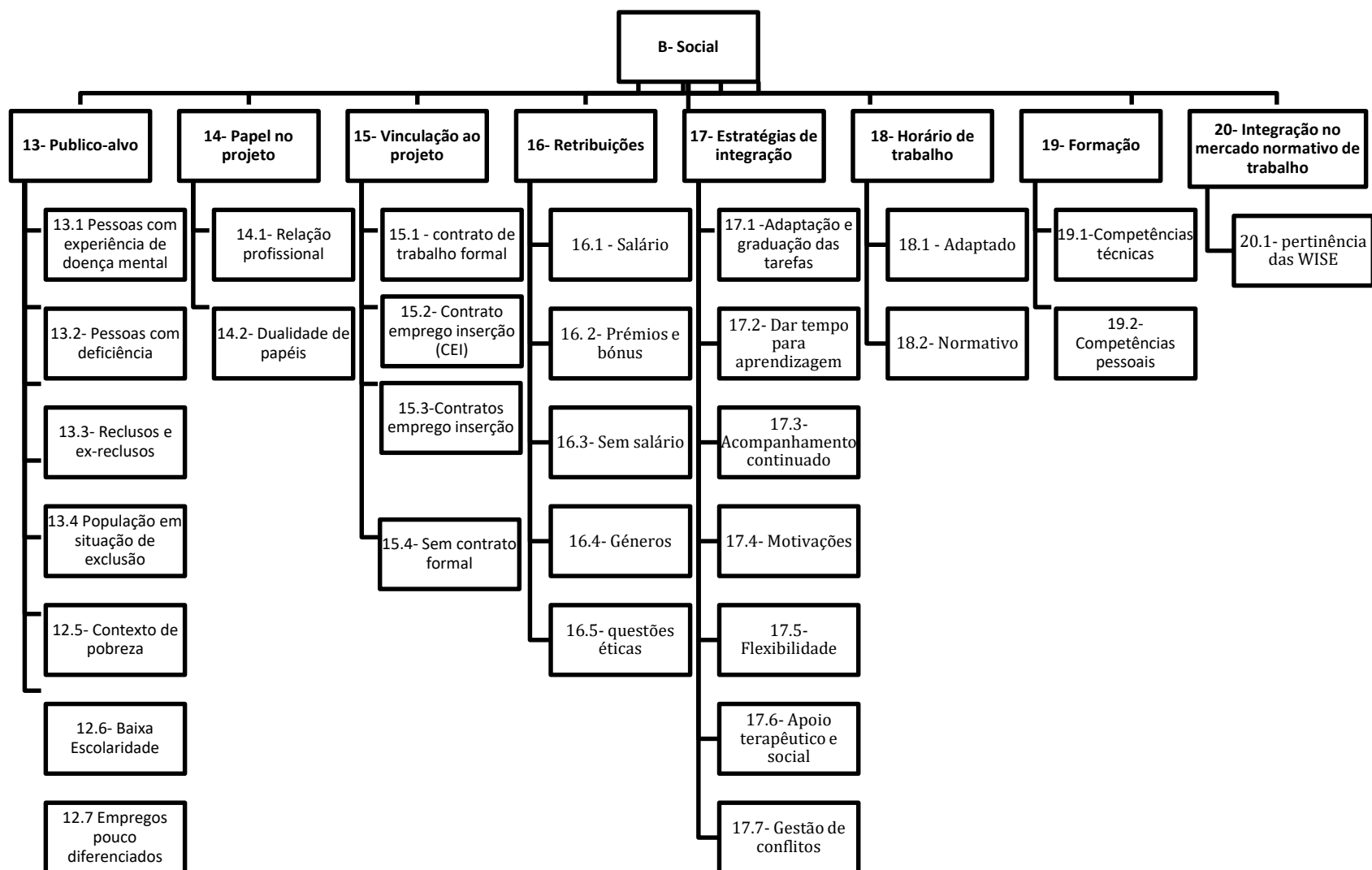
Vantagens competitivas	Fins sociais	“(...) estamos a viver uma altura em que o ecobusiness e o social business está em crescimento” [1-rp] “O facto de estarmos a proporcionar um papel aquelas pessoas que estão a trabalhar connosco neste projeto e que não teriam capacidade para ter esta estrutura, (...)é reconhecido pelas pessoas e faz com que elas voltem” [3-rp]
	Simpatia dos funcionários	“Se temos um empregado de mesa que é altamente simpático (...)normalmente é essa parte que é sempre valorizada e que eu recebo nos emails e telefonemas depois dos eventos” [4-rp]
	Espaço	“Não é muito vulgar haver sítios com salsas como estas” [4-rp]
	Personalização	“Isto não é um restaurante onde tudo é standard, nós fazemos tudo personalizado (...) isto agrada ao cliente” [4-rp]
Lucros	Reinvestimento do lucro na atividade social	“(...)todos os lucros são para todas atividades sociais do SAOM” [4-rp] “(...) ser um serviço que lhes pagasse o salário e que para além disso nos desse a nós uma parte para pôr nos nossos outros programas (...) seja o gabinete de reinserção laboral, seja para pagar salários aos recursos humanos” [1-rp] “(...) há um grande investimento no novo edifício que temos que fazer (...) O dinheiro que vem dos ateliers é reinvestido em atividades para eles, como a equitação, o surf adaptado (...)” [2-rp]
	Visão tradicionalista	“E tive ali uma luta com um elemento (...) que me dizia “nós somos uma instituição sem fins lucrativos” (...) e eu dizia-lhe «(...)o lucro não é o nosso fim, é o nosso meio para resolver a pobreza. O fim é no capitalismo, em que depois compra um mercedes ou um Ferrari, mas é o nosso meio para resolver isto»” [4-rp]
Parcerias	Estabelecimento de parcerias	“(...) eles (a Fundação EDP) também já nos estão aí a desafiar para projetos novos” [4-rp] “Temos parceria com um atelier de cerâmica de Cascais (...). Também temos uma parceria com a Apicer, que é a Associação Portuguesa das Cerâmicas” [1-rp] “O que pretendíamos era (...) tentar associar algum chef ao nosso projeto que possa dar mais formação aos nossos colaboradores e criar alguma coisa que possa ser diferenciadora da nossa concorrência (...)”[3-rp] “(...)padarias, pastelarias, cafés, restaurantes. No fundo são os nossos conhecidos a nossa rede de contactos e as primeiras pessoas que recorremos(...) São empresas locais e negócios locais” [2-rp]
		Rede de parceiros da organização de origem
		“(...)a própria APAC tem um ecossistema que ajuda a Reshape Ceramics” [1-rp] “São nossos parceiros que nos ajudam em várias situações não só especificamente nos negócios sociais” [2-rp]
Intervenientes e responsáveis no projeto	Gestão	“Formação base em gestão sendo que o mestrado é gestão com especialidade em social business” [1-rp]
	Terapia ocupacional	“São todos terapeutas ocupacionais, alguns têm uma formação complementar na área da gestão, outros não” [3-rp]
	Área de formação:	“Ela entrou aqui como professora de educação especial” [2-rp] “Eu tenho uma licenciatura em história, uma pós graduação em educação de adultos e (...) sou pasteleira formada pela Escola de Hotelaria do Porto (...) tirei vários cursos de gestão (...)”[4-rp] “Temos uma licenciada em ciências da educação. (...) A I. é licenciada em línguas e literaturas estrangeiras” [4-rp]
		Contabilidade
		“temos contabilidade organizada (...) com um contabilista” [4-rp] “ (...)há um contabilista que faz a gestão mais financeira do projeto” [3-rp]
	Competências pessoais	“Ela entrou aqui como professora de educação especial, no entanto é uma pessoa super criativa, com bom gosto e que desenha as peças (...) o que ela faz é o desenvolvimento de produto, receção de encomendas, envio de encomendas e gestão das redes sociais.” [2-rp] “(...)acho que não são as minhas áreas base de formação que me definem, são essencialmente... A minha ousadia” [4-

Gestão estratégica		rp] <i>"Trouxe-a para aqui não pela área de formação mas pelas características pessoais"</i> [4-rp]
	Colaboração da equipa da organização de origem	<i>"(...) toda a equipa técnica pode ser mobilizada em caso de necessidade para os ateliers"</i> [2-rp]
	Voluntários	<i>"(...)é um voluntario da associação que faz a gestão dos stocks e das encomendas(...)"</i> [3-rp] <i>"(...) em termos de comunicação tivemos voluntários muito bons que nos ajudaram na divulgação do projeto"</i> [1-rp]
	Trabalhadores normativos	<i>"Ter uma máquina deste tamanho com tanta gente a trabalhar só com pessoas com vulnerabilidades não é exequível. (...)Portanto eu tenho aqui meia dúzia de trabalhadores que não vêm desses processos de inclusão e que são os meus esteios"</i> [4-rp]
	Inexistente ou utilizada de forma pouco consistente	<i>" (...)fizemos um plano estratégico, com identificação das nossas dificuldades, das nossas oportunidades, mas depois fazemos uma gestão que é de certa forma uma gestora amadora"</i> [3-rp] <i>"Temos tudo pensado, no entanto em termos de missão, visão valores, não temos escrito, isso não temos. Um plano estratégico formal não temos escrito, vai acabando por acontecer"</i> [2-rp] <i>"Tem sido de forma espontânea, embora com ferramentas, com um contabilista, com muito Excel, mas mais espontânea. Temos a contabilidade organizada mas sem grandes ferramentas de gestão"</i> [4-rp] <i>"(...) vamos ter que começar a utilizar, vamos ter agora ai um gestor"</i> [4-rp] <i>"(...) as receitas são perdidas para os custos (...) devido a más estruturas de gestão e processos antiquados"</i> [1-rp]
	Utilizada sistematicamente	<i>"Tanto eu como o CEO da associação temos formação em gestão (...) está tudo contado e usamos todo o tipo de estratégias tipo brainstormings, análise de resultados, contagens mensais, contagens semanais"</i> [1-rp]
Transparência	Transparência como marketing	<i>"(...) a população reclusa ex-reclusa que só por isso já vêm com um peso diferente na ideia de confiança, é especialmente importante nós termos essa transparência (...) com as pessoas que seguem as nossas páginas (...) porque não só queremos dar o exemplo a outras empresas, que podem contratar ex reclusos e como queremos que pessoas que nunca pensaram que as prisões em Portugal fossem um problema que passem a pensar sobre isso e mais do que isso quererem passar essa ideia a outros também. A Reshape Ceramics é uma maneira de divulgação da nossa missão enquanto associação mais do que uma forma para ganhar dinheiro"</i> [1-rp] <i>"Nós estávamos inicialmente convencidos (...) na ideia que que deveríamos publicitar tudo sem falar sobre as pessoas que fazem a cerâmica, ser só um negócio para quem compra. E só com a Resahpe Ceramics é que percebemos que podemos fazer disto uma metodologia e uma ferramenta de comunicação. A própria marca ganhando brand awareness que pode ganhar maior que sendo só uma associação (...) envolve mais a população e arranjas mais pessoas para divulgação e conhecer a missão"</i> [1-rp]

Comunicação com stakeholders	Apresentação de relatório de atividade e contas	<i>"Isto também entra muito no problema do greenwashing e social washing - só porque dizemos que certa coisa é sustentável ou boa não quer dizer que não tenhamos de o provar" [1-rp]</i> <i>"(...) ainda não tem um ano e por isso não chegamos a essa parte da apresentação do relatório de atividade e contas do projeto. (...) [3-rp]</i> <i>"(...) não fazemos especificamente dos ateliers. Temos relatório das atividades, que apresentamos na assembleia e que apresentamos no site (...) temos uma revista que distribuimos anualmente por todas as casas da nossa área de abrangência, (...) e essa revista (...) acaba por espelhar tudo aquilo que conseguimos fazer com o facto de termos pessoas que nos ajudam na nossa atividade" [2-rp]</i> <i>"São feitos em separado, porque temos dois números de contribuinte. Fazemos a apresentação na assembleia do SAOM" [4-rp]</i>
	Atributabilidade dos dados divulgados	<i>"Talvez possamos fazer a divulgação na intranet, não um relatório tão técnico mas um relatório mais comercial do que foi sendo desenvolvido ao longo do ano" [3-rp]</i> <i>"(...) esses dados são um bocado maçudos (...) Divulgamos a revista com imagens e com texto, por todas as casas, de forma gratuita, para que as pessoas possam acompanhar (...) Nós optamos por esta via menos maçada. Acho que se entende que se for muito maçudo, ninguém vai entender" [2-rp]</i>
	Passa-a-palavra	<i>"Durante muito tempo isto foi o passa a palavra (...) E falam uns com os outros e já acabamos por ser conhecidos. (...) muitas vezes nesses jantares pedem para apresentar o projeto. As vezes ponho os empregados de mesa a apresentar os projetos e chega a ser comovente as pessoas falarem sobre os seus processos de reinserção" [4-rp]</i>
	Site e redes sociais	<i>"Agora vamos investir mais em redes sociais e temos uma rapariga que nos trata do facebook e do instagram. Também temos as páginas da internet quer da SAOM quer do Torreão que vão ser renovadas" [4-rp]</i> <i>"Essencialmente temos feito a divulgação por meio da intranet que é uma rede interna do hospital (...). Temos também as redes sociais que também têm sido uma forma de divulgar os nossos serviços" [3-rp]</i> <i>"Os nossos canais neste momento são o nosso site, as redes sociais, Facebook e Instagram e para além disso os nossos revendedores (...) e páginas de cerâmica que também nos divulgam. É publicidade gratuita e orgânica" [1-rp]</i> <i>"Inicialmente registamos 3 marcas (...) mas depois percebemos que não fazia sentido em termos de comunicação para o exterior, como estratégia de marketing e acabamos por fundir todas e ficar registado como Marca D'Amor" [3-rp]</i>
Medidas a implementar na economia social	Comunicação social	<i>"Num ano de Reshape Ceramics (...) desde televisão, jornais, radio, sendo que nós nunca procuramos isso. E com a APAC nós até éramos capazes de procurar e não havia volta. A receção tem sido muito boa, as pessoas estão dispostas a ouvir a história, gostam das peças" [1-rp]</i>
	Carga fiscal específica	<i>"O Torreão é uma empresa que se rege pelos mesmos estatutos que a SONAE... Porque a lei de economia social é uma coisa indefinida... Pagamos exatamente os mesmos impostos IVA, IRC exatamente como qualquer empresa lucrativa, apesar de todos os nossos lucros serem reinvestidos na área social" [4-rp]</i> <i>"Quando uma entidade tem como propósito angariar fundos para causas sociais, as questões fiscais fossem muito mais leves. Por exemplo, nós pagamos IRC exatamente como qualquer outra empresa. Acho que poderia haver um regime especial porque o nosso pacto social é claro relativamente àquilo que são os nossos propósitos e ao que fazemos com os lucros da empresa" [4-rp]</i>

	<i>“(…) faria sentido haver algum mecanismo que facilitasse a redução desses impostos, ainda que a essa redução pudesse ser condicionada de alguma forma pela sua implicabilidade do ponto de vista social ou que retribuisse de forma mais direta esse imposto aos colaboradores, ou pudesse integrar parte do salário. (...) não se calhar eliminar esses impostos, mas canalizá-los diretamente para o a sustentabilidade do projeto (...) e para a segurança das pessoas que colaboram nele” [3-rp]</i>
Suspensão temporária dos apoios sociais	<i>“Menos impostos (...) fazem o trabalho que o Estado Social não consegue (...) e merece ser ajudado por isso” [1-rp]</i> <i>“o ideal seria que as pessoas pudessem acumular (...) estas duas fontes de rendimento temporariamente, ou que uma dessas pudesse ser suspensa temporariamente o que nós (...) até ao momento julgamos não ser possível, a suspensão de um determinado rendimento em função de um contrato que possa vir a terminar e a pessoa automaticamente recupere o rendimento anterior sem ter que iniciar um novo processo e haver ali um período de tempo em que ela possa estar sem nenhum suporte financeiro.”[3-rp]</i>
Regras/leis específicas para um contexto específico	<i>Com leis diferentes uma vez que estes negócios podem ter uma percentagem maior de pessoas vulneráveis que a maioria das empresas (ex: ser obrigatório ter uma psicóloga, ter KPIs (indicadores de desempenho) definidas que meçam o impacto do social business, obrigações específicas dependendo do público - por exemplo ter de ter 1 técnico por cada x beneficiários, etc..)” [1-rp]</i> <i>“a falta de um enquadramento legal pode levar a abusos por parte dos gestores do social business em que os mais afetados são exatamente os públicos-vulneráveis. Um enquadramento legal iria permitir controlar melhor a distribuição de receitas dentro do projeto e organização bem como as condições de trabalho dos beneficiários” [1-rp];</i>
Regalias ao nível da saúde	<i>“um orçamento maior para medicina no trabalho ou até mesmo comparticipação do tipo ADSE (para todos os trabalhadores e beneficiários que produzam valor)” [1-rp].</i>

C-Codificação dos dados relativos à vertente social

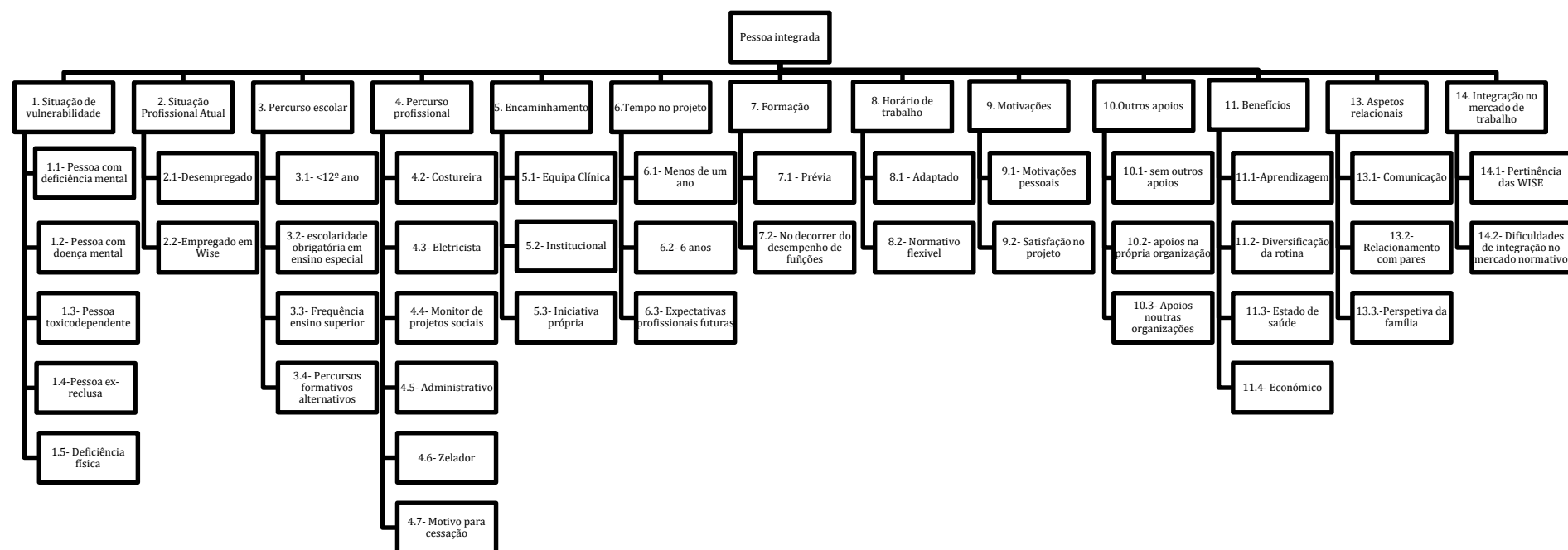


Código	Descrição	Citação
Público-alvo	Pessoas com doença mental, deficiência, Reclusos e ex-Reclusos. Pessoas providas de contexto de pobreza, com baixa escolaridade e empregos prévios pouco diferenciados	<i>"Eram adultos que fruto de circunstâncias variadas (...) Ex presidiários, toxicodependentes, trabalhadores do sexo, vítimas de violência, pessoas provenientes de situações de pobreza endógena que vêm de situações de pobreza com poucos recursos" [4-rp]</i> <i>"(...)experiências profissionais muito pouco definidas (...)eram difíceis de inserir no mercado de trabalho" [4-rp]</i>
	Relação de colaboração profissional	<i>"São funcionários" [4-rp]; "são membros da equipa (...)como qualquer outro trabalhador da organização [1-rp]</i>
Papel no projeto	Dualidade de papéis colaborador/utente	<i>"O termos que nós tendencialmente usamos na comunicação com o exterior é colaborador, no entanto na nossa comunicação interna utilizamos o termo utente uma vez que existe (...) uma sobreposição dos papéis de colaborador e de utente [3-rp]</i> <i>A instituição tradicionalmente trata-os por utentes.(...)[2-rp]</i>
Vinculação ao projeto	Contrato de trabalho formal	<i>"Todos com contrato sem termo, nós inserimos" [4-rp]</i>
	Contratos emprego inserção	<i>"Começamos com medidas ativas de emprego, usamos estágios profissionais, os contratos CEI, os CEI+. As vezes começamos com essas medidas que são menos onerosas para a empresa"[4-rp]</i>
	Prestação de serviços	<i>"Tive que contratar uma pessoa que ainda vinha de uma situação muito muito instável, vou tê-lo a recibos verdes 3 meses, não mais que depois tornam-se falsos recibos verdes" [4-rp]</i>
	Sem contrato formal	<i>"São os utentes da instituição que estão envolvidos nesta resposta. Quando falamos das ASU's e do emprego protegido isso sim já acontece" [2-rp]</i>
		<i>"A maior parte dos nossos utentes não trabalha há muito tempo (...) O contrato poderia ser uma boa resposta mas nós também não temos garantia que poderia vir a ser uma boa resposta a longo prazo e não temos a certeza que a suspensão desse contrato permitiria a recuperação da estabilidade financeira que estes utentes teriam anteriormente que é relativa a pensões, nalguns casos a baixas e ao RSI" [3-rp]</i>
Retribuições	Com Salário	<i>"Nunca pagamos salário mínimo, pagamos sempre acima do salário mínimo" [4-rp]</i>
	Prémios e bonus	<i>"Pagamos um subsídio de terraço, porque eles andam sempre para cima e para baixo (...) quando se pede mais às pessoas esse esforço é recompensado, a exploração das pessoas não é prática da casa" [4-rp]</i>
		<i>"(...) nós damos um prémio a todos os trabalhadores se conseguirem um nível de produção superior a tanto ou se conseguirem x peças perfeitas. Portanto nos temos mesmo prémios para a produtividade (...) " [1-rp]</i>
	Sem salário	<i>"Nos ateliers ocupacionais não existe remuneração pelo trabalho que é desenvolvido" [2-rp]</i>
		<i>"Os nosso utentes acumulam aqui pensões por invalidez ou baixas e portanto ainda não conseguimos ter isso organizado de tal forma que eles possam ter um salário (...) que lhes desse garantias suficientes para poder abdicar desse tipo de apoios, sob pena de depois não o poderem vir a ter mais tarde se o salário daqui fosse suspenso" [3-rp]</i>
	Géneros - passe mensal;cabaz de alimentos ou participação em atividades da organização	<i>"eles têm a compensação clínica e terapêutica que é importante mas nós também achamos que era importante dar-lhes outro tipo de compensação, que ainda assim não é a mais eficaz" [3-rp]</i>
	Questões éticas – pagar ou não pagar um salário?	<i>" pagamos um salário mas muitos negócios sociais (...) não o faz. (...) podíamos ter pessoas a trabalhar para nós, ainda mais do que as que temos e que produziam mais e vendíamos mais e em vez de pagar salários o dinheiro ficava todo na</i>

Estratégias de integração		APAC. A nossa comunicação até se poderia manter igual, as pessoas nem iam achar estranho não lhes pagarmos porque não iriam ver isto como um trabalho mas como uma atividade para a reinserção e os próprios reclusos aceitariam trabalhar de graça só para terem uma atividade” [1-rp] “Estivemos num focus group (...) a falar sobre a ideia de não pagar salários e só pagar o lucro que vai para as pessoas que é como funciona a maioria dos negócios sociais. No entanto (...) chegamos á conclusão que achamos que isto é a forma certa. Se tu estas a fazer um trabalho, tu és pago pelo teu trabalho, independentemente da empresa estar a dar lucro ou não. E se queremos que estas pessoas tenham uma reinserção a sério, tem que ter um modelo real (...).” [1-rp] “Portanto existem uma serie de questões éticas quando se fala na retribuição monetária aos utentes do ateliers ocupacionais” [2-rp]
	Adaptação e graduação das tarefas	Ela não sabia ler. (...) Ela estava-me a limpar o chão com líquido de lavar a loiça. Mas como eles têm cores diferentes, fiz-lhe um mapa com cores. Ela entretanto foi decorando, mas teve que ser feita essa adaptação” [4-rp] “A nossa carta é reduzida (...) é necessário ter alguma estrutura e alguma rotina em relação aos produtos que eles preparam e confeccionam” [3-rp] “Pensamos numa peça que os utentes consigam fazer, que seja atrativa e que vamos conseguir vender” [2-rp]
	Dar tempo para aprendizagem	“um jovem que tem um tremor e que eu nunca achei que ele iria conseguir coser as peças. Mas um dia ele disse-me que queria (...) e ir aprender a coser (...) ao fim de 3 meses estava a coser e hoje em dia o que ele faz é coser” [2-rp]
	Acompanhamento continuado	“Temos que ir percebendo se a pessoa está capaz porque todas as pessoas têm os seus momentos melhores e piores” [4-rp] “fazemos um balanço sobre como correu esse mês e permite-nos também gerir algumas situações da interação entre eles, da distribuição de tarefas da própria comunicação entre os colaboradores que nem sempre é muito fácil” [3-rp].
	Motivações	“Neste momento temos a copa e o bar e a distribuição dos utentes é feita pela preferência do utente e de acordo com as suas competências” [3-rp] “(...) falamos com as pessoas sobre que ateliers gostavam de ir e alguns experimentam vários, por vezes há rotatividade, outras vezes ficam no mesmo durante muito tempo” [2-rp]
	Flexibilidade	Nós também flexibilizamos o suficiente para eles perceberem isto é uma resposta de aproximação ao contexto laboral mas não é exatamente a mesma coisa (...) há aqui um balanço entre o que exigimos deles e o que eles podem exigir tendo em conta que não há aqui um papel efetivamente de trabalhador (...)” [3-rp] “(...) conhecendo o perfil deles vamos percebendo se podemos exigir um bocadinho mais (...)se por exemplo estão num dia menos bom e precisam de descansar um bocado e fazer um intervalo” [2-rp]
	Apoio terapêutico e social	“É muito comum pessoas que vêm de processos de toxicodependência terem rompido com a sua família, e nós tentamos trabalhar essa rede de suporte” [4-rp] “Tem apoio do serviço do ponto de vista clínico. Mantêm acompanhamento médico, psicológico, e terapêutico que já tinham no serviço” [3-rp]
	Gestão de conflitos	“Gerir recursos humanos não é das coisas mais fáceis, eu jogo xadrez com as pessoas (...). Vamos passando gente daqui para acolá (...) para que as equipas funcionem o melhor possível. Porque uma equipa conflituosa também comete mais erros. E isso nunca está fechado, porque se durante algum tempo estamos em paz com aquela equipa (...) surge ali um conflito e posso ter que tirar alguém de um sítio para o outro (...) acontece com muita frequência” [4-rp] “temos a psicóloga que faz este trabalho” [2-rp]

Horário de trabalho	Autonomia	<i>“(…) há uma estrutura que é (…) fundamental para garantirmos a qualidade dos serviços e a segurança alimentar e a higiene do espaço e isso tem que ser rígido mas depois há algum espaço para flexibilizarem o que eles fazem” [4-rp]</i> <i>“Há um utente que diz muitas vezes «esta cliente tem a certeza que quer este fio com esta peça, não prefere antes assim?» e nós dizemos «não, é o que está na encomenda» e eles responde «o cliente tem sempre razão»” [2-rp]</i>
	Adaptado	<i>“(…)os colaboradores fazem turnos diários, das 9h as 15h. Em média vêm 3x por semana cada um, portanto 21h semanais, sendo que há colaboradores que fazem mais horas, outros que vêm menos. Temos alguns que só vem uma vez por semana. Depende muito da disponibilidade, das próprias competências, da fase que atravessam” [3-rp]</i> <i>“(…)não estão sempre no atelier, as vezes saem para ir fazer atividades como a equitação, a piscina o vôlei (…) O atelier é a base, depois têm uma serie de outras atividades” [2-rp]</i>
	Normativo	<i>: “Neste momento toda a gente está a tempo inteiro, 35 ou 40 horas (…) Já tivemos uma funcionária que não queria trabalhar à noite no torreão (...), então mandei-a para a AGEAS entrava às 8:30 e fazia a abertura. Tentamos adaptar sendo possível, as vezes não é possível. Isto é uma empresa, mas tentamos adaptar. Temos este á vontade, mas claro as coisas têm que funcionar” [4-rp]</i> <i>“(…)cá fora é o horário de trabalho normal das 9h as 6h com horário de almoço da 13h às 14h.. La dentro são 4 horas (...), são 20h semanais, porque é o que é permitido em termos de horas de trabalho” [1-rp]</i>
Formação	Competências técnicas	<i>“A formação na área da cerâmica é dada lá dentro pelo nosso ceramista coordenador, pelo menos neste momento” [1-rp]</i> <i>“processo de integração que inclui uma formação no âmbito da qualidade e segurança alimentar dada internamente pelo hospital, pelo serviço de operações hoteleiras” [3-rp]</i>
	Competências pessoais	<i>“É fácil conseguir que alguém aumente a escolaridade, é muito fácil conseguir que alguém espinhe um linguado, mas o que é difícil é ensinar competências pessoais. O cumprir horários, o saber estar” [4-rp]</i> <i>“Time management, comunicação, interação interpessoal” [1-rp]</i>
Integração no mercado de trabalho		<i>“(…) a ideia é pessoas que estão já a trabalhar na olaria dentro quando saem ficarem já integradas. Elas podem escolher sair da prisão na sexta e na segunda estarem já integradas. Um trabalho digno, com um salário digno e apoio exterior (...) e quando se calhar cerâmica não é aquilo que quer, não faz mal, nos vemos todas as nossas vagas de trabalho como rotativas, e quando sai abre espaço para outra pessoa(...)” [1-rp]</i> <i>“(…) elas estão num nível que a resposta terapêutica apenas não é suficiente mas a resposta laboral já é demasiado. Estão aqui numa fase em que aproxima-los do mercado de trabalho é importante, treinar competências que possam usar no futuro também importante mas que não podem dispensar ainda um acompanhamento terapêutico próximo” [3-rp]</i> <i>“Nós temos alguns colaboradores que estão transitoriamente neste projeto até integrarem o mercado de trabalho como já aconteceu com alguns, sabemos à partida com outros que esta integração será por mais tempo porque muito dificilmente terá capacidade de integração no mercado regular de trabalho”[3-rp]</i> <i>“Eles fazem estágio e temos tido bastante absorção pelo mercado de trabalho. Antes da pandemia tínhamos cerca de 70% de inclusão. Aqui, nós ficamos com os mais complexos (...).Eu não consigo ficar com eles todos, então fico com os que teriam mais dificuldade no mercado normativo” [4-rp]</i> <i>“De criar um propósito, de se sentirem uteis, de os respeitar enquanto seres ocupacionais”[2-rp]</i>
	Pertinência das WISE	

E- Codificação dos dados relativos ao grupo das pessoas em situação de vulnerabilidade integradas

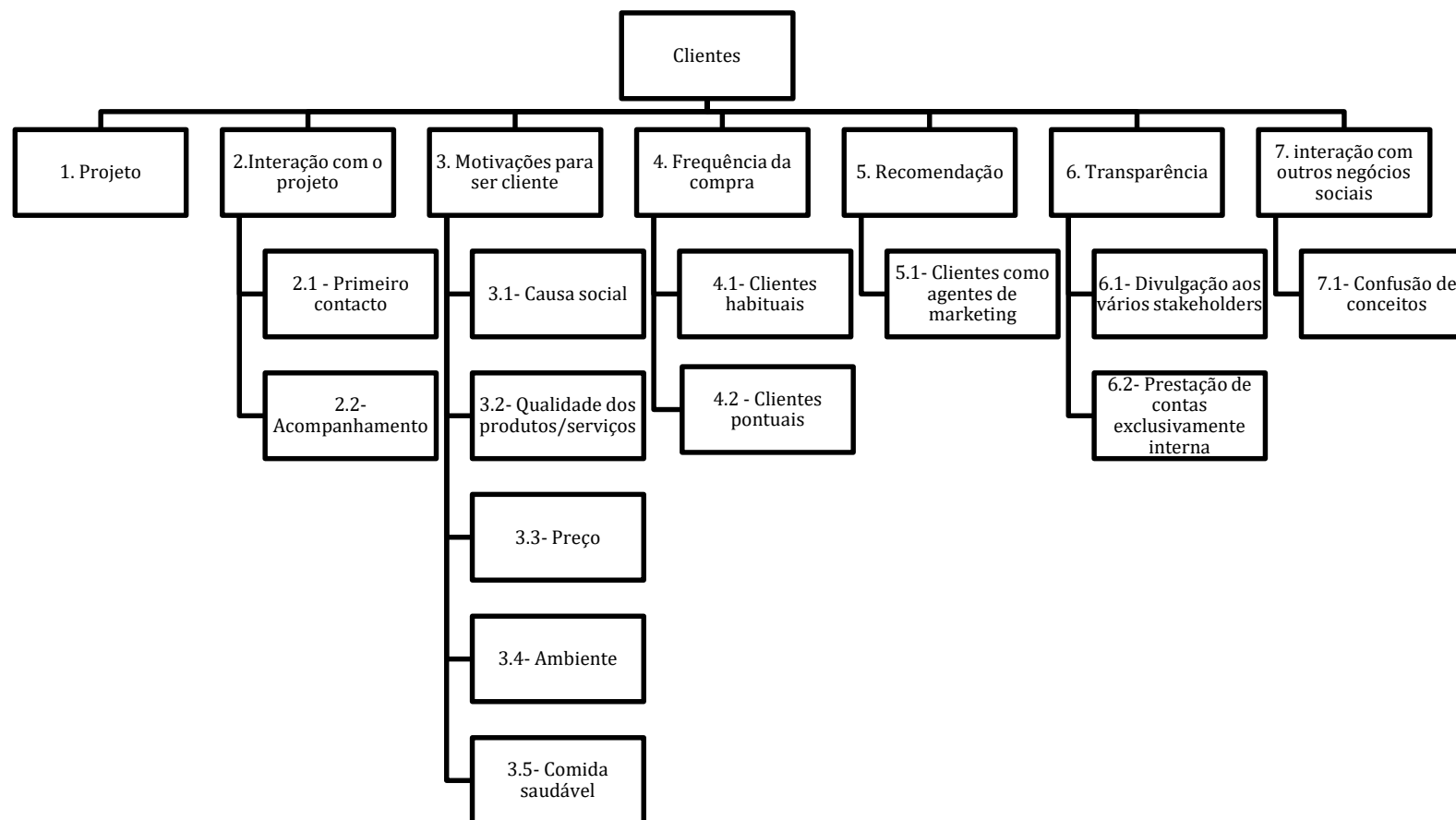


Código	Descrição	Citação
Situação de vulnerabilidade	Pessoa com deficiência mental	<i>"Era uma resposta de acolhimento, não específico para a deficiência" [2-pi];</i>
	Pessoa com doença mental	<i>"Já sou aqui acompanhada na psiquiatria desde 1994. Entrei outra vez em depressão" [3-pi];</i>
	Ex-Toxicodependente	<i>"Vivi na rua. Tinha 30 e qualquer coisa. A vida da droga para mim já foi tarde." [4-pi];</i>
	Ex-recluso com deficiência física	<i>"Fui preso por drogas, armas, roubos, uma série de atos ilícitos." [1-pi];</i> <i>"Eu também sou portador de uma deficiência física, eu tenho uma incapacidade de 70% ando de muletas (...) Não é fácil ser Ex recluso, ser negro, ser deficiente, não ter estudos (...) e conseguir integração na sociedade" [1-pi];</i>
Situação profissional atual	Desempregado	<i>"Desempregada há 4 anos." [3-pi];</i>
	Empregado em WISE	<i>"Empregado na Reshape como ceramista. Penso que seja de termo certo de 1 ano." [1-pi];</i> <i>"Empregado com contrato sem termo. Assinei contrato pelo Torreão em 2016" [4-pi];</i>
Percurso escolar	Baixa escolaridade <12º	<i>Estudei até ao 4º ano." [3-pi];</i> <i>"Estudei até ao 6º ano. Hoje em dia teria feito diferente (...) não deixava de estudar." [4-pi];</i>
	Escolaridade obrigatória em ensino especial	<i>"fez os 18 anos e acabou a escolaridade obrigatória. Também estive a fazer um curso profissional de padeiro pasteleiro." [2-pi];</i>
	Frequência ensino superior	<i>"Fiz dois anos de Ciências Políticas e Relações internacionais na Universidade Nova de Lisboa." [1-pi];</i>
	Percursos formativos alternativos	<i>"Fiz o 9º ano pelo IEFEP e o 12º ano também. E depois inscrevi-me na faculdade pelos maiores de 23." [1-pi];</i> <i>"eu disse que não queria fazer o RVCC e queria era aprender (...) e andei lá meio ano. Em carpintaria e tirei o 6 ano. E depois é que me inscrevi para o 9º." [4-pi];</i> <i>"Fiz o curso de andares que é mordomos" [4-pi];</i>
Percurso profissional	Costureira	<i>"Fui aprender a fazer crochet e a bordar e fui para uma fábrica de confeções." [3-pi];</i>
	Eletricista	<i>"Comecei com 14 e fui para aprendiz e ajudante até chegar a eletricista de primeira." [4-pi];</i>
	Monitor de projetos sociais	<i>"depois de estar lá em formação fui convidado a ser monitor lá de uns projetos." [1-pi];</i>
	Administrativo	<i>"Era assistente administrativo, fazia parte das reservas, dos eventos." [1-pi];</i>
	Zelador	<i>"parti de 2012 que eu vim para aqui e fiquei lá em baixo, como zelador. Abria a porta aos alunos e cuidava do edifício e depois vim para aqui para a manutenção." [4-pi];</i>
	Motivos para cessação - stress no local de trabalho; agravamento da situação de dependência; término dos contratos; pandemia de Covid-19	<i>"Vim embora porque eu já não aguentava a pressão sobre mim (...) eu cheguei ao ponto que já não aguentava" [3-pi]</i> <i>" (...) mesmo com os consumos continuei a trabalhar, o meu patrão sabia, ainda me tentou de ajudar, mas não pode ser o que eles querem, tem que ser o que eu quero" [4-pi]</i> <i>"Terminou o contrato, não houve renovação" [1-pi]</i> <i>"(...) com esta questão da pandemia, eu vi-me um pouco aflito para arranjar trabalho" [1-pi].</i>
Encaminhamento	Equipa clínica	<i>"Ou foi o médico ou a psicóloga que me encaminhou" [3-pi];</i>
	Institucional	<i>"Foi inscrito pela instituição onde estava neste tipo de resposta e quando nós abrimos o lar residencial ele veio para</i>

		<i>cá, já lá vão 7 anos.” [2-pi];</i>
	Iniciativa própria	<i>“Eu já conhecia o D anteriormente de outras formações que já fizemos (...). E lembrei-me que o D. estava a trabalhar com projetos sociais com esta questão da reclusão e ex reclusão e como eu já tive problemas com a justiça pensei que poderia encaixar-me no perfil” [1-pi].</i>
Tempo no projeto	Menos de 1 ano	<i>“Eu ando aqui para aí há 2/3 meses” [3-pi]; “Há uns 5/6 meses” [2-pi]; “Desde fevereiro.” [1-pi];</i>
	6 anos	<i>“No Torreão estou desde 2016” [4-pi];</i>
	Expectativas profissionais futuras:	<i>“Mas claro que eu também queria arranjar um emprego que ganhasse. Mas eu agora também já sou velha para trabalhar, para a reforma sou nova. E eu estou aqui, se calhar de arranjar um emprego”? não sei se consigo, mas queria para ter o meu rendimento. [3-pi]</i> <i>“Arranjar um trabalho” [2-pi]</i> <i>“E espero só sair daqui quando for para a minha reforma, vamos ver” [4-pi]</i> <i>“Não posso dizer que planeio ficar aqui para sempre (...)mas neste momento estou comprometido com a causa e enquanto (...)quiserem eu estou disponível” [1-pi]</i>
Formação	Prévia	<i>“Fiz o curso de andares” [4-pi]</i>
	No decorrer do desempenho de funções	<i>“Explicaram-me as coisas, e as colegas colaboram” [3-pi]; “Estou a aprender, à medida que vão sendo precisas vão aprendendo” [2-pi]; “Tive formação com um dos designers, durante 15 dias e depois foi sempre trabalhar” [1-pi]</i>
Horário de trabalho	Adaptado	<i>“Só venho uma vez por semana porque ando na fisioterapia” [3-pi]</i>
	Normativo flexível	<i>“tenho uma facilidade de horários extraordinária (...) se precisar por exemplo de um dia não ir trabalhar não vou trabalhar. Mas isso porque também sou uma pessoa muito disponível, e posso trocar facilmente um dia por um sábado e mesmo trabalhando os 5 dias, se o D. precisar de mim a um sábado ou domingo eu estou lá” [1-pi]</i> <i>“se precisar de faltar para ir a uma consulta só tenho que avisar [4-pi]</i>
Motivações	Motivações pessoais para a atribuição de funções	<i>“Para o bar não. Tem o computador. E eu ao ver muita gente fico logo stressada. (...)Prefiro estar mais dentro apesar de na cozinha (...)não tenho que dar a cara, mesmo que esteja stressada ninguém me vê” [3-pi]</i> <i>“Sim, fui eu que escolhi.”[2-pi];“(…) as vezes mais do que as tarefas, as escolhas são pelas pessoas que lá estão” [2-pi]</i> <i>“perguntou-me se eu não queria esquecer a parte de procurar emprego e entrar para a cerâmica. Eu disse que sim, e comprometemo-nos um com o outro e cá estou. Foi a questão da necessidade. Eu acabei por gostar disto e estou-me a adaptar e a aprender cada vez mais” [1-pi]</i>
	Satisfação no projeto	<i>“Eu gosto” [3-pi]; “É bom”[2-pi]</i> <i>“É bom, a nível de número de 0 a 10 isto estaria nos 8/9.” [4-pi]</i> <i>“É uma forma de (...) poder ser exemplo (...) acredito que eu possa ser uma inspiração, e isso motiva-me mais. Poder dizer a alguém se eu consegui tu também consegues” [1-pi]</i> <i>“Quando fazemos o que gostamos já é meio caminho andado. E depois tem a vertente social, eu sinto que estou a ajudar o próximo da mesma maneira que me ajudaram a mim” [4-pi]</i> <i>“Aprendem-se coisas boas. Para passar o tempo” [2-pi]</i>

Outros apoios	Sem apoios	<i>“nenhum tipo de apoio para além da integração laboral” [1-pi]</i>
	Na própria organização	<i>“Continuo a ter acompanhamento de psicologia e psiquiatria.” [3-pi]</i> <i>“Fazia piscina, mantém o apoio psicológico” [2-pi]</i>
	Apoios noutras organizações	<i>“Sim, mas noutra organização- Eu ainda tomo metadona, 10 mg e sou acompanhado na casa vila nova, mantive esse vínculo” [4-pi]</i>
Benefícios	Aprendizagem	<i>“aprendo a fazer coisas que não sabia” [3-pi]; Aprendizagem, porque nunca esperei fazer cerâmica na minha vida” [1-pi];</i>
	Diversificação da rotina	<i>“Saio de casa” [3-pi]; “Enquanto nos outros dias não tenho nada para contar, hoje já tenho qualquer coisa para dizer” [3-pi]; “Fica mais ativo, mais desperto, tem mais cuidado com a roupa dele, com o aspeto dele. Outro dinamismo” [2-pi];</i>
	Estado de saúde	<i>“Apesar de estarmos a trabalhar, estou distraída e não penso (...) no que não devo” [3-pi]</i> <i>“Há uma série de competências que são trabalhadas pelo trabalho. Temos regras, relacionamentos, capacidade de lidar com a frustração, a capacidade como nos apresentamos, como interagimos, como nos relacionamos” [2-pi]</i> <i>“Eu há 30 anos atras via ressacas e (...) nunca me imaginei numa situação dessas e o que é certo é que eu passei por lá. E isso marcou-me, era impensável para mim” [4-pi]</i>
	Económico	<i>“Ajuda para o passe. Vou ser sincera (...) eu já tinha que vir às consultas, ao relaxamento e à estimulação cognitiva. O passe também é uma ajuda” [3-pi];</i> <i>“Eu não sou capaz de exigir nada porque eu não posso. Eu não posso dizer quero isto, quero aquilo porque eu não ganho” [3-pi];</i>
Aspetos relacionais	Comunicação	<i>“(…)Toda a equipa da Reshape é uma equipa jovem e é muito fácil a comunicação. Sempre tive espaço de expressar a minha opinião de forma muito aberta e muito pacífica, sendo aceite ou não” [1-pi]</i> <i>“Há que dar conhecimento antes de fazer as coisas, mas ate hoje tudo foi aceite.” [4-pi]</i>
		<i>“Já na fábrica a chefe resmungava resmungava mas a minha boca não se abria, e as lágrimas a cair pela minha cara abaixo. Também não me faz confusão chamarem a atenção. A maneira como me chamam a atenção é que me incomodava. Mas aqui nunca surgiu essa situação” [3-pi];</i>
	Relação com pares:	<i>“Damo-nos bem, somos amigos” [2-pi]; “Eu estou ali para aprender com ele também. Ele esta a trabalhar comigo mas não é bem uma equipa, eu estou ali para aprender com ele” [1-pi]; “O ambiente que é criado na casa é bom, mesmo que haja pequenos arrufos. O à vontade com que me abriram as porta”s [4-pi];</i> <i>“Bem eu não dou ralhete porque eu não sou chefe, mas se tiver que dar os meus conselhos a alguém dou. E o bom uso das coisas.” [4-pi];</i>
	Perspetiva da família	<i>“A minha família valoriza, dizem que eu faço bem e ao menos saio de casa” [3-pi];</i> <i>“A minha família é a mãe dos meus filhos e os meus filhos Ela sabe que um gajo, eu estou aqui para fazer o que for preciso, não só pelos meus filhos mas também por mim.” O facto de ter ido preso fez com que (...) o meu pai e a minha mãe criassem rancor, alguma coisa que não foi perdoável ainda da parte deles, então não temos muito contacto para não dizer nenhum.[1-pi]</i>

Integração no mercado de trabalho		<i>“Eles vêm com bons olhos porque eles viram-me completamente perdido, Já não tinham grandes esperanças, não sabiam o que haviam de fazer. Eu não fui posto de parte, não fui posto na rua, eu ausentei-me, afastei-me por mim mesmo” [4-pi]</i>
	Pertinência das WISE	<i>“Então é muito fácil voltar a ser preso, voltar a ter problemas com a justiça. Não há muita abertura para Ex reclusos. Então este tipo de associações é fundamental existir” [3-pi]</i>
	Dificuldades na integração no mercado normativo	<i>“A partida quando vais pedir um trabalho tu tens que mostrar o teu registo criminal (...) a pessoa automaticamente já esta excluída daquela vaga independentemente da sua competência naquela função ou profissão” [1-pi]</i>
		<i>“Sozinho é muito difícil, tens que ter pessoas que acreditam em ti. Nos somos adultos mas parecemos crianças e quando temos pessoas que acreditam em nós, conseguimos chegar a todo o lado” [1-pi]</i> <i>“Uma pessoa que passou por aquilo que eu passei, primeiro tem que ter uma preparação e depois depende não só dela, mas a maior fatia será a parte dela” [4-pi]</i>

F- Codificação dos dados relativos às entrevistas aos Clientes

Código	Descrição	Citação
Projeto	Conhecem como negócio social	<i>“É uma resposta (...) de empregabilidade de pessoas que tiveram curso de formação em hotelaria.”</i> [4-c1]
	Conhecem a organização de origem	<i>“É uma marca da casa Airev. Tem ateliers onde trabalham as monitoras juntamente com alguns dos meninos/utentes da Airev”</i> [2-c]
Interação com o projeto	Primeiro contacto- proximidade	<i>“Tomei conhecimento através das redes sociais, caminhadas e uma tia que fazia lá voluntariado”</i> [2-c] <i>“Conheço a SAOM e os projetos da SAOM e aquilo é um projeto da SAOM”</i> [4-c1]
	Acompanhamento – redes sociais e interações informais “passa a palavra”	<i>“As tecnologias e as redes sociais fazem esse papel”</i> [4-c1] <i>“Acompanho sobretudo através das redes sociais”</i> [2-c]. <i>“Através do boca-a-boca.”</i> [2-c]; <i>“Isto é de boca, vai de boca em boca”</i> [3-c]
Motivações para ser cliente	Causa social	<i>“Sinto que estou a ajudar uma instituição que é vital para a sociedade. Ao comprar nesta instituição estamos a potenciar que os utentes se sintam uteis e ocupados no seu dia-a-dia”</i> [MA-c] <i>“Se queremos efetivamente fazer uma integração social, profissional, comunitária, também tempos que apoiar e valorizar este tipo de intervenções”</i> [4-c1]
	Qualidade dos produtos/serviços:	<i>“Tenho uma mala que já uso há vários anos”</i> [2-c] <i>“Muito bom, no sentido de muito profissionalismo, muito cuidado, bem apresentado. Já foi há algum tempo, mas tenho ideai que gostei bastante. Na altura fiquei agradavelmente surpreendida, principalmente com o profissionalismo e o rigor”</i> [4-c1]
	Preço	<i>“Qualidade é assegurada, não é apenas pela parte social, aliás não foi pela parte social”</i> [4-c1] <i>“muito tempo à espera. Notei ai que houve mais desagrado”</i> [3-c] <i>“O preço que é extremamente caro, não é acessível”</i> [4-c1] <i>“os preços são muito mais convidativos”</i> [3-c]
	Ambiente	<i>“Ambiente mais descontraído, mais familiar, e quando estamos na hora da refeição queremos um bocadinho isso, para libertar o stress”</i> [3-c] <i>“tem um ambiente muito acolhedor”</i> [3-c]
	Comida saudável	<i>“Os salgados não são fritos, são no forno, a alimentação é muito mais saudável”</i> [3-c] <i>“fazem bolos para fora, e que são caseiros e saudáveis. Não usam corantes como nas outras pastelarias”</i> [3-c]
		<i>“Sim sou cliente habitual desde há vários anos”</i> [2-c]
Frequência da compra	Clientes habituais	<i>“Diária. Posso ir duas ou três vezes. Tomar o café, fazer o meio da manhã. E almoçar muito frequentemente”</i> [3-c]
	Clientes pontuais	<i>“Não sou assídua (...) mas já fui lá mais do que uma vez”</i> [4-c1] <i>“Já lá fui duas vezes”</i> [4-c2]
Recomendação	Clientes como agentes de marketing	<i>“Sim recomendo e já recomendei várias vezes. Inclusive aqui na empresa quando há 3 anos quieram fazer uma prendinha para oferecer dia da mulher e dia do pai, esta foi feita na Marca d’Amor e é com muito orgulho que vejo os colegas usarem diariamente essa prendinha”</i> [2-c]

Transparência		<i>“Anteontem estava a falar com uma colega e estávamos a combinar um almoço e eu disse-lhe “anda aqui ter ao bar que aqui tem umas omeletes e umas saladas ótimas” [3-c]</i>
	Divulgação aos vários stakeholders	<i>“Sim, claro. Eu sou pela transparência” [4-c2]</i> <i>“Sim considero que sim que deverão divulgar as contas (...) Ao termos informação das contas, há uma maior transparência do negócio, sim porque no final isto é um negócio mas sem fins lucrativos” [2-c]</i> <i>“Acho que tem que apresentar as contas e a atividade. É um reforço positivo e pode ser motivador para o cliente, saber que de alguma forma contribuiu para uma integração” [4-c1]</i>
	Prestação de contas exclusivamente interna	<i>“acho que público, para mim não me faz muito sentido (...) Acho que não é importante saber, são coisas que são internas (...)tem que haver confiança. Mas acho que é uma coisa interna” [3-c]</i>
Outros negócios sociais	Confusão de conceitos	<i>“(…) com Cercigui em Guimarães (...)contribuindo com o que posso mesmo a nível monetário” [2-c]</i> <i>“Asaast, Doceterapia” [4-c1]</i>

DISCUSSÃO

A segunda parte deste trabalho propunha-se a estudar as organizações híbridas do quarto setor, que têm um duplo objetivo, por um lado serem economicamente viáveis e, por outro, terem um propósito que vai para além do lucro na sua génese (Guidi, 2018; Rúbios-Mozos, 2019). Este propósito foi particularizado nas WISE, negócios sociais, cuja missão é potenciar a empregabilidade de pessoas em situação de vulnerabilidade (Davister, Defourney & Gregoire, 2004). Em estudo estiveram 4 iniciativas de negócio que integram pessoas com deficiência, doença mental, reclusos e ex-reclusos e ainda pessoas com baixa escolaridade, situações de pobreza e ex-toxicodependentes. Através destes 4 casos em estudo foi possível abarcar o largo espectro daqueles que são considerados pessoas em situação de vulnerabilidade, nas definições de Battilana & Lee (2014) e de Audenaert (et al, 2020). Foi evidente a extensa codificação e categorização realizada a partir das entrevistas. Por um lado, este é um trabalho que pretendia uma visão mais abrangente destes negócios sociais, abordando questões quer do âmbito do negócio quer do âmbito do propósito social. Também os projetos híbridos incluídos na amostra se revelaram muito distintos entre si, podendo ser representativos da realidade portuguesa. A inexistência de legislação mais específica para este tipo de negócios, faz com que cada um, à sua maneira, se vá adaptando à legislação existente criando uma grande diversidade e dificultando e burocratizando a própria ação (Guidi, 2018).

O primeiro objetivo que pretendíamos atingir era identificar com que formas legais atuam as WISE em Portugal e a que setores de atividade estão formalmente associadas, tendo em conta a inexistência formal de quarto setor em Portugal. Todos os projetos incluídos na amostra são, de acordo com a definição adotada (Sabeti, 2009), organizações híbridas do quarto setor. No entanto, estes projetos posicionam-se em diferentes zonas do espectro das organizações híbridas referido por Friis (2009) e Carlswell (2012) que vai desde o terceiro setor com atividades comerciais às empresas com forte atividade social, passando pelos negócios sociais. A primeira e a segunda categorias definidas "entidades intervenientes" e "nomenclatura dada ao projeto" permitiram compreender o grau de hibridização das várias WISE estudadas. Assim, parece-nos que o projeto a Marca D'amor é o menos híbrido, uma vez que toda a sua atividade se enquadra dentro do funcionamento tradicional de uma entidade do terceiro setor. Apenas a sua iniciativa de mercado, que ainda assim é regulamentada enquanto terceiro setor pela legislação portuguesa, lhe confere algum grau de hibridização. A *Reshape Ceramics* poderia enquadrar-se exatamente na mesma situação, uma vez que tal como a Marca D'amor pertence a uma organização do terceiro setor, com atividade comercial. No entanto, parece-nos que este projeto, se não é mais híbrido tem pelo menos um maior potencial de hibridização. Isso observa-se pela sua utilização exaustiva de *benchmarking*, posicionando-se com um funcionamento tipicamente empresarial em muitos aspetos da sua gestão. O mais híbrido e diferenciado de todos é certamente o Torreão, encontrando-se ao centro do espectro. Este constituiu-se enquanto empresa privada mas a totalidade do lucro é reconvertida para fins sociais. Apesar de, sem margem para dúvida, ser uma organização do quarto setor, diríamos até que um verdadeiro negócio social, perante a legislação portuguesa é uma empresa do setor privado, sem nenhum tipo de distinção. Por último, a DoceTerapia

constituiu também ela uma WISE do quarto setor. Existe de facto alguma hibridização, com propósito social e iniciativa de negócio, no entanto estes até se denominam de projeto, afastando-se um pouco do conceito negócio, numa perspetiva mais conservadora. Essencialmente a característica de quarto setor que lhe é mais notória é o facto de só existir perante um funcionamento conjunto de uma organização do setor público e uma do terceiro setor, adotando práticas do setor lucrativo. Assim, a DoceTerapia enquadra-se na perspetiva de que o quarto setor existe quando há uma convergência dos vários setores tradicionais criando organizações ou modelos de negócios que procuram responder a problemas sociais, neste caso uma parceria multisetorial (Escobar & Gutierrez, 2011). Perante a inexistência de legislação específica para o quarto setor em Portugal, parece-nos que estas WISE beneficiam por estarem formalmente definidas como atividade comercial afeta a uma organização do terceiro setor, conseguindo assim mobilizar recursos económicos e humanos, bem como a rede de parceiros desta. Tornar-se uma empresa autónoma parece-nos o passo de diferenciação seguinte, o que acreditamos que poderá vir a acontecer à *Reshape Ceramics* num modelo similar ao Torreão. Esta diferenciação acontece gradualmente, à medida que o volume de negócio cresce e suplanta a própria organização que lhe deu origem. No entanto, conforme a responsável do Torreão nos indicou, atualmente não há qualquer benefício, para além de simplificar a contabilidade, podendo até prejudicar na obtenção financiamentos por serem uma entidade privada e poderem levantar questões em relação ao lucro.

Relativamente ao objetivo 2, estudar as suas estratégias de sustentabilidade de financiamento foi perceptível que existem dois grupos distintos: as que têm maior dimensão de negócio e mais encargos associados, como por exemplo recursos humanos, estão mais voltadas para modelos empresariais, adotando ou pretendendo adotar ferramentas como gestão estratégica de forma a melhorar a sua performance e obter vantagem competitiva (Kong, 2008) preocupando-se igualmente com o desempenho financeiro e com o impacto social gerado (Bell et al, 2010). São também estas as mais sustentáveis e/ou com maior potencial de sustentabilidade, numa perspetiva realista e mais próxima do funcionamento atual, com características de negócio social como descrito por Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega (2010) - aliar o propósito de criar impacto social, como uma entidade do terceiro setor à autossustentabilidade exigida a qualquer empresa. Foi evidente no estudo que são estas, que têm mais método empresarial que melhor conseguem concretizar o propósito último da integração no mercado de trabalho, percebendo-se aqui a clara relação entre sustentabilidade financeira e cumprimento da missão. A gestão estratégica poderia ser uma ferramenta útil para os projetos menos diferenciados poderem evoluir e alcançarem os seus objetivos de contratar efetivamente as pessoas que têm integradas.

No que diz respeito a semelhanças, todas as organizações referiram um aspeto comum- a preocupação com a qualidade dos seus produtos e serviços e a deixando claro que pretendem ser conhecidos pela qualidade e pertinência, construindo uma reputação forte e que não tenha associada a ideia que por ser um negócio social a qualidade fica comprometida (Avidar, 2017). A transparência também parece importar a todos, incluindo aos clientes entrevistados, sendo os responsáveis unânimes ao considerarem, no entanto, que os dados devem ser divulgados de forma atrativa. Por estarem formalmente associadas ao 3º setor, 3 destes projetos estão obrigados a divulgar as

informações financeiras segundo o normativo contabilístico e de relato financeiro para as entidades do setor não lucrativo (NCRF-ESNL) (Decreto de Lei nº36- A/2011). No entanto, pelo que foi observado através dos relatórios e contas analisados, apenas uma destas WISE o faz de forma evidente, sendo que os outros misturam dados relativos a estes negócios na contabilidade geral da organização. Este poderá ser um dos aspetos a melhor nestas WISE em estudo. Os projetos estudados, principalmente os dois mais desenvolvidos vão de encontro ao referido por O'Shaughnessy & O'Hara (2016) que refere que estes mobilizam uma diversidade de recursos do mercado, do estado e de donativos públicos e privados. Pelo que foi descrito pelos entrevistados dos vários projetos e pelos documentos analisados, o rendimento das WISE provem da própria ação de venda de produtos e serviços, de financiamentos privados como o prémio BPI e outros. Os mesmos autores (O'Shaughnessy & O'Hara, 2016) acrescentam ainda que a maioria dos rendimentos das WISE vem sobretudo de mecanismos legais estatais para integração destas pessoas. Ora pelos casos estudados percebemos que isso não acontece de forma assim tão significativa na realidade portuguesa. Existem apenas alguns mecanismos de apoio à contratação de pessoas com incapacidade comprovada, desempregados de longa duração, etc., sendo que uma parte do salário é assegurada pelo IEFP. Estes apoios não são específicos para as WISE, podendo ser obtidos por qualquer entidade de qualquer setor e parece pouco significativo, tendo em conta que estas organizações estão a assegurar funções que caberiam ao estado social.

No que diz respeito ao terceiro objetivo, estudar as suas práticas sociais, nomeadamente na promoção da empregabilidade em pessoas em situação de vulnerabilidade podemos perceber que efetivamente estas são pessoas com percursos escolares e profissionais marcados pela irregularidade e pouca diferenciação, com diversos eventos de vida desviantes e incapacidades física e mentais. Foi possível verificar também que são pessoas com competências e aspirações que vivem a oportunidade de integrarem estas WISE com empenho e motivação. Mais uma vez aqui encontramos dois grupos. No primeiro as pessoas estão efetivamente inseridas no mercado de trabalho, com contratos e remuneração ao abrigo da lei do trabalho. O segundo grupo refere que o seu objetivo atual é o treino de competências laborais ou o propósito ocupacional, recebendo gratificações diretas em géneros, como cabazes de alimentos e o passe mensal ou de forma indireta, através de atividades proporcionadas com a receita gerada. O contrato de trabalho efetivo marca a diferença na forma como a pessoa se percebe como estando ou não integrada no mercado de trabalho mas também no que lhes é exigido e na flexibilidade com que são tratados. Para além da justificação económica que foi dada de não terem capacidade de pagar salários, estas WISE justificaram esta situação com o facto de serem pessoas que estão principalmente a usufruir de um serviço terapêutico, denotando um duplo papel de utente/colaborador. Esta situação está prevista na categorização das diversas tipologias de WISE (Davister, Defourny & Gregoire, 2004) sendo no entanto aconselhável uma auto-vigilância constante das próprias organizações de forma a garantir que o benefício terapêutico da integração suplanta o risco de exploração laboral e salarial destas populações desfavorecidas (Gidron, 2016; Avidar, 2017; Rask, Puustinen & Raisio, 2018). É interessante perceber que os negócios mais diferenciados integram pessoas com potencial de integração no mercado normativo e se sentem já integradas no mercado de

trabalho. Os menos diferenciados integram pessoas que em entrevista se demonstram ambivalentes em relação à capacidade que teriam para integrar um posto de trabalho normativo.

Várias foram as estratégias referidas para facilitar a integração destas pessoas, destacando-se o acompanhamento longitudinal das diversas situações de vida da pessoa e a adaptação e graduação dos processos e serviços indo de encontro ao referido por Audenaert (et al, 2020).

Por último, o quarto objetivo, perceber como as WISE em estudo gerem a dualidade de propósito económico e social. Um dos temas que mais surgiu foi a questão do lucro. Namorado (2017, p.14) defende que na economia social podemos encontrar duas visões sobre o lucro. Uma mais conservadora, na qual os apoios são permanentes e continuados, e que de certa forma aceita as desigualdades sociais e uma visão transformadora, que pretende a emancipação dos indivíduos e que “recorrem ao capital como um instrumento que as ajuda a serem socialmente úteis (...). Neste caso, ao contrário do que ocorre nas empresas capitalistas, aquilo que é produzido não é, principalmente, um instrumento da rentabilidade e da reprodução do capital; é o essencial (...) para assumir por completo a sua identidade não só deve ser uma terapêutica apta a minorar os efeitos dos sofrimentos sociais do presente, mas também uma imaginação libertadora de um futuro que os elimine.” Esta é a perspetiva dos projetos em causa, o lucro pode ser um meio para atingir objetivos sociais, que devem ir para além do assistencialismo e serem emancipatórios. Como a responsável da *Reshape Ceramics* afirmou, o trabalho é o caminho para a autonomia e integração, sendo que reinvestir o lucro neste mesmo propósito é potenciar a emancipação dos indivíduos e liberta-los das suas condições sociais pré existentes. Apesar de a legislação de outros países para as organizações do quarto setor prever em alguns casos a possibilidade de divisão de uma parte pouco significativa do lucro por acionistas privados (Sabeti, 2011), não parece pôr-se essa questão nestes projetos. Isto acontece essencialmente porque nasceram de organizações do terceiro setor, que na sua génese já não contempla a distribuição do lucro, apenas o reinvestimento na causa social (lei nº30/2013, de 8 de maio).

Apesar de não ser diretamente uma questão colocada nas entrevistas, foram surgindo em vários momentos reclamações, críticas e sugestões relacionadas com a inespecificidade de legislação para estas entidades da economia social, quando comparadas com outras empresas normativas. De entre elas destaca-se a sugestão de uma revisão na carga tributária que estas WISE estão sujeitas, que as pudesse diferenciar de um negócio comum pelo trabalho social que realizam, aumentando assim a sua viabilidade económica. Isto beneficiaria não só a própria pessoa que seria mais facilmente integrada, como as empresas que as integrariam em termos de custo e por último toda a sociedade de forma geral, que veria menos verba estatal a ser canalizada para apoios sociais. Por outro lado este enquadramento legal protegeria estas pessoas de possíveis situações de abuso por parte de entidades empregadoras, regulamentando o âmbito do seu trabalho.

CONCLUSÃO

As entidades híbridas estudadas que aliam um negócio com o propósito social de inserir profissionalmente pessoas em situação de vulnerabilidade, perante a inexistência de uma legislação própria, estabelecem-se preferencialmente através de atividade comercial em organizações do terceiro

setor. Os dados recolhidos sugerem que deixa de ser confortável permanecerem neste moldes à medida que os negócios sociais em causa vão crescendo e se diferenciando, estabelecendo-se de forma cada vez mais clara como entidades do quarto setor.

Foi evidente a necessidade de uma gestão estratégica mais formal de forma a potenciar estes negócios e torna-los autossustentáveis. Caso contrário permanecem num limbo em que, embora proporcionando alguns benefícios às pessoas integradas, não são capazes de cumprir na totalidade a sua missão que é a sua integração profissional. Estes negócios devem sempre focar-se na qualidade dos seus produtos e serviços e ter uma comunicação apelativa e transparente com os seus *stakeholders*. Podem, assim, aproveitar o crescente número de consumidores com consciência social que os viabilizem.

As pessoas em situação de vulnerabilidade podem apresentar características muito distintas e como tal as respostas existentes ao nível da sua integração profissional devem ser diversificadas e personalizadas. Nem sempre o mercado normativo de trabalho consegue responder às necessidades específicas destas pessoas, continuando os negócios sociais a ser pertinentes para a integração destas pessoas. Deve haver um enforque na formação, quer de competências técnicas quer de competências pessoais e sociais.

Para finalizar é necessária a criação de um ecossistema de suporte para este tipo de negócios, que se torna pertinente pelo impacto social que estes têm. Este artigo tem como principal limitação o número reduzido de projetos estudados o que leva a que os resultados obtidos não possam ser generalizáveis. Como sugestões de investigação futura, sugere-se o estudo de um maior número de WISE. Pode ser também interessante reunir um grupo de especialistas debatendo-se a temática das políticas do quarto setor em geral e das empresas sociais e wise em particular.

IMPLICAÇÕES TEÓRICAS, PRÁTICAS E PARA FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS

Foi evidente ao longo de todo o trabalho que as iniciativas de negócio para integração de pessoas em situação de vulnerabilidade e a que podemos chamar organizações híbridas, negócios sociais ou WISE existem na realidade portuguesas e não estão necessariamente ligadas a um setor de atividade tradicional específico. Podemos enquadrá-las no denominado quarto setor, que existe na convergência dos vários setores. A legislação para negócios sociais, entidades híbridas do quarto setor e WISE existe em diversos países. Em Portugal nenhuma destas tem um enquadramento específico. Também foi perceptível que estas entidades tendem a ser criativas e a utilizar a legislação existente de acordo com a sua conveniência, mas muitas vezes com processos mais burocráticos e sem grandes vantagens. Foi referido pelos entrevistados que estas entidades híbridas assumem o papel do estado na integração de pessoas em situação de vulnerabilidade sem contrapartidas por parte deste, levando a um esforço adicional para serem sustentáveis e por vezes com prejuízo para as próprias pessoas integradas que poderiam ter melhores condições caso estas entidades fosse reconhecidas e tivessem mais apoios. Desta forma destacamos a necessidade deste assunto ser pensado pelo legislador, de forma a validar e enquadrar estas atividades que na prática já existem. Deixamos em resumo as sugestões de medidas baseadas nas sugestões apresentadas pelos entrevistados:

- Criação de um estatuto específico para estas entidades – por exemplo através da reativação do conceito de empresa inserção que já existiu, ou outro;
- Definição de um enquadramento e orientações práticas para a sua atividade e prestação de contas, como já existe por exemplo para as atividades típicas do terceiro setor;
- Adaptação da carga fiscal imputada à atividade que estas desenvolvem, diferenciando-as de empresa com propósito exclusivamente comercial que desenvolvam atividade similar;
- Proteção das pessoas integradas através do alargamento da regulamentação do seu trabalho, com descriminação positiva em relação aos trabalhadores normativos.

De ressaltar que apesar de estar previsto no enquadramento das WISE feito pela rede EMES (Davister, Defourney & Gregoire, 2004) que algumas destas possam ser sustentáveis exclusivamente na base de subsídios estatais, pelo trabalho pertinente que desenvolvem, nenhum dos entrevistados abordou a questão nesse sentido. Apenas solicitam alguma descriminação positiva para que possam ser autossustentáveis, potenciando a sua missão de integrar pessoas em situação de vulnerabilidade e sem intenção de viver numa situação de dependência.

Sugere-se uma investigação que possa aprofundar este tema, nomeadamente através de entrevistas ou *focus group* a especialistas nas áreas do trabalho, segurança social, gestão, políticas sociais, etc.

REFERÊNCIAS

- Adam, S. et al (2016). Work Integration Social Enterprises in Switzerland. *Nonprofit Policy Forum*, 7(4): 509–539. DOI: 10.1515/npf-2016-0014.
- Audenaert, M. et al (2020). Vulnerable Workers Employability Competences: The Role of Establishing Clear Expectations, Developmental Inducements and Social Organizational Goals. *Journal of Business Ethics*, 166:627–641. DOI: 10.1007/s10551-019-04140-9.
- Avidar, R. (2017). Public relations and social businesses: The importance of enhancing engagement. *Public Relations Review*, 43(5), 955–962.
- Battilana, J. & Lee, M (2014) Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 2014 Vol. 8, No. 1, 397– 441. DOI: 10.1080/19416520.2014.893615.
- Bell, J., Masaoka, J., & Zimmerman, S. (2010). Nonprofit sustainability: making strategic decisions for financial viability. *John Wiley & Sons*.
- Bidet, E. & Jeong, B (2016) Social enterprise and work integration of North Korean migrants in South Korea, *Contemporary. Politics*, 22:4, 395-411. DOI: 10.1080/13569775.2016.1175094.
- Blonk, L., Huijben, T., Bredewold, F. & Tonkens, E. (2020) Balancing care and work: a case study of recognition in a social enterprise. *Disability & Society*, 35:6, 972-992. DOI:10.1080/09687599.2019.1669434.
- Bravo, Y. (2018). Models of Social Enterprises: Considerations for their identification and application to ventures focused on the attention to natural disasters. *Cambios y Permanencias*, 9(1), 505-535.
- Carswell, C. et al (2012). Strategy and Sustainability Awareness in the Danish Fourth Sector. Karlskrona: Blekinge Institute of Technology.

- Carvalho, A., Rodrigues, L. & Branco, M. (2017) Factors influencing voluntary disclosure in the annual reports of portuguese Foundations. *Voluntas*, 28, 2278-2311.
- Centidamar (2018) Designed by law: Purpose, accountability, and transparency at benefit corporations. *Cogent Business & Management*, 5:1, DOI: 10.1080/23311975.2018.1423787.
- Comissão Europeia (2015). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Retirado de www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en.
- Cooney, K (2011). An Exploratory Study of Social Purpose Business Models in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1) 185–196.
- Dai, H., Lau, Y. & Lee, K. (2017) The Paradox of Integration: Work-Integration Social Enterprises (WISE) and Productivist Welfare Regime in Hong Kong. *Voluntas*, 28:2614–2632. DOI 10.1007/s11266-017-9832-6.
- Davister, C., Defourny, J., e Gregoire, O. (2004) Work integration Social Enterprises in the European Union: an overview of existing models. *EMES- European Research Network*
- Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) Organização das Nações Unidas
- Decreto-Lei nº36-A/2011 – Normas de Contabilidade e de relato Financeiro das entidades do setor não lucrativo.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1:1, 32-53. DOI: 10.1080/19420670903442053.
- Del Baldo, M. (2009). Acting as a benefit corporation and a B Corp to responsibly pursue private and public benefits. The case of Paradisi Srl (Italy). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(4).
- Ebrahim, Battilana & Mair (2014) The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34 81–100.
- Escobar & Gutiérrez (2011). Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 73(Special Issue), 33-60.
- Figueiro, M. & Amendoeira, J. (2018) The case study as a method of research in nursing. *Revista da UIIPS –Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém*, VI(2), 102-107. DOI:10.25746/ruiips.v6.i2.16137.
- Fluixá, F., Martínez-Rueda, N., Barandica, I, Lasa, J. (2020). Nudos en el acompañamiento y la formación en las Empresas de Inserción: agenda de temas pendientes. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98 247-285.
- Friis, A. (2009). The Emerging Fourth Sector. Toronto: Norges Handelshøyskole.
- Gidron, B. (2017) (2017) The Dual Hybridity of Social Enterprises for Marginalized Populations, *Journal of Social Entrepreneurship*, 8:1, 1-13, DOI:10.1080/19420676.2016.1207700
- Greenberg J and MacAulay M (2009) NPO 2.0? Exploring the Web Presence of Environmental Nonprofit Organizations in Canada. *Global Media Journal – Canadian Edition* 2(1): 63–88.
- Grynspan, R. & Muñoz, M. (2019). Business with Purpose and the rise of the Fourth Sector in Ibero-America. Center for the governance of change.

- Guidi, S. (2018). An Analysis Of The Fourth Sector: The Case Of Benefit Corporations. University of Trento.
- Lall, S. & Park, J. (2020). How Social Ventures Grow: Understanding the Role of Philanthropic Grants in Scaling Social. *Business & Society* 1–42. DOI: 10.1177/0007650320973434.
- Leung, Z. et al (2019). Social Impacts of Work Integration Social Enterprise in Hong Kong – Workfare and Beyond. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 159-176, DOI: 10.1080/19420676.2018.1541007.
- Lysaght, R., Roy, M., Rendall, J., Krupa, T., Ball, L. & Davis, J (2018). Unpacking the foundational dimensions of work integration social enterprise: the development of an assessment tool. *Social Enterprise Journal*, 14(1), 60-70. DOI: 10.1108/SEJ-11-2017-0061.
- Majetić, F., Makarovič, M., Šimleša, D., & Golob, T. (2019). Performance of work integration social enterprises in Croatia, Slovenia, and Italian regions of Lombardy and Trentino. *Economics and Sociology*, 12(1), 286-301. DOI: 10.14254/2071-789X.2019/12-1/1.
- Martínez-Rueda, N., Aróstegui, I. & Galatarreta, J. (2018). “Factores organizacionales que inciden en la mejora de la empleabilidad de las Empresas de Inserción”. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 94, 123-154. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.94.12697.
- McKinnon, C. et al (2020). Is being in work good for wellbeing? Work Integration Social Enterprises in regional Australia, *Australian Geographer*, 51(3), 361-375. DOI: 10.1080/00049182.2020.1781322.
- Mion, G., Adaui, C. & Bonfanti, A. (2021). Characterizing the mission statements of benefit corporations: Empirical evidence from Italy. *Business strategy and the environment*. 1–13. DOI: 10.1002/bse.2738
- Namorado, R. (2017). O que é a economia social? *Economia Social em Textos*, 1.
- O’Shaughnessy, M. & O’Hara, P. (2016). Social Enterprise in Ireland – Why Work Integration Social Enterprises (WISEs) Dominate the Discourse. *Nonprofit Policy Forum*, 7(4): 461–485. DOI 10.1515/npf-2016-0015.
- Pinheiro, P., Daniel, A., Moreira, A. (2021). Social Enterprise Performance: The Role of Market and Social Entrepreneurship Orientations. *Voluntas*, 32:45–60. DOI:10.1007/s11266-020-00266-x.
- Quintão, Martinho & Gomes (2017). As empresas sociais de inserção na promoção do emprego e inclusão social a partir de estudos de caso europeus. Setúbal: XVII Encontro Nacional de SIOT - Emprego, Desenvolvimento e Coesão Social: Que perspetivas para a regulação económica e social?
- Rask, M., Puustinen, A. & Raisio, H. (2018). Toward a Theory of Fourth Sector Involvement. Hamburg: ECPR conference
- Rubio-Mozos, E., García-Muiña, F., & Fuentes-Moraleda, L. (2020). Sustainable Strategic Management Model for Hotel Companies: A MultiStakeholder Proposal to “Walk the Talk” toward SDGs. *Sustainability*, 12, 8652.
- Sabeti, H. (2011). The for-benefit enterprise. *Harvard Business Review*, 89(11), 62-77.
- Seddon, F., Hazenberg, R. & Denny, S. (2013). Effects of an employment enhancement programme on participant NEETs. *Journal of Youth Studies*, 16(4), 503-520. DOI: 10.1080/13676261.2012.733808.
- UN General Assembly (2012). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development; New York:UN General Assembly.

- Vieta, M., Schatz, N. & Kasparian, G. (2015) Social Return on Investment for Good Foot Delivery: a collaborative reflection. *Nonprofit Management & Leadership*, 26(2). DOI: 10.1002/nml.21186.
- Yunus, M. & Lehmann-Ortega, B. (2010) Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325.

ANEXO 4 – Construção dos guiões de entrevista**A- Guião de entrevista para o responsável da WISE:**

Objetivo específico 1- Identificar com que formas legais atuam as WISE em Portugal e a que setores de atividade estão formalmente associadas

Pergunta	Enquadramento teórico que justifica a pergunta
Q1- Descreva o projeto	Pergunta de enquadramento
Q2- Que organizações estão na origem deste projeto?	Del Baldo (2019, p1) propõe a as organizações híbridas combinam os setores tradicionais e táticas comerciais para intervir em problemas sociais e ambientais.
Q3- A que setor de atividade pertencem estas organizações?	As organizações híbridas funcionam num espectro que vai desde o terceiro setor com práticas comerciais até às empresas socialmente responsáveis (Friis, 2009)
Q4 - Como se referem ao projeto?	Tem sido atribuídos um elevado número de sinónimos às WISE, tais como como social firm, social business, affirmative business, social enterprise, worker cooperative) (Lysaght, 2018)

Objetivo específico 2- Estudar as suas estratégias de sustentabilidade e financiamento

Q5- Descreva os vossos produtos/serviços	Pergunta de enquadramento
Q6- Quais as principais fontes de financiamento?	Existem diversos mecanismos de financiamento como donativos, planos de negócio, fontes governamentais, mecenas, etc (Lall & Park, 2020)
Q7 - O negócio é ou tem em vista ser autossustentável?	Por terem um duplo objetivo – social e comercial as organizações híbridas devem ser orientadas para a sustentabilidade (Del Baldo, 2019), permitindo-lhes ser aumentar o seu impacto (Grynspan & Muñoz, 2019).
Q8- Estabelecem parcerias? Qual o papel destas?	Bravo (2018) defende que para alcançar a sua missão e obter maior impacto é essencial o estabelecimento de redes
Q9- Utilizam gestão estratégica?	A missão bem definida orienta a acção da organização e a definição de objetivos estratégicos, com impacto na reputação, imagem e legitimidade da organização (Mion, Adaui & Bonfanti (2019)
Q10- Quais as áreas de formação dos responsáveis?	O duplo propósito gera uma luta de forças que em cada situação pode tender mais para o lucro ou mais para o propósito social, com enfoque nas pessoas que estão à frente dos projetos poderem ser da área da gestão ou da área terapêutico, sendo o ideal um equilíbrio (Battilana & Lee, 2014)
Q11- Divulgam os dados relativos ao projeto? Como o fazem?	Relatórios anuais de performance e objetivos devem ser apresentados anualmente de forma a garantir a transparência o accountability às partes interessadas (Ebrahim, Battilana & Mair, 2014; Centidamar, 2018)
Q12- Como comunicam com os stakeholders para que os produtos/serviços sejam reconhecidos?	Os negócios sociais precisam de construir uma reputação forte e consistente no que diz respeito à sua identidade social de forma a captar a atenção do seu público-alvo para os seus produtos e serviços (Avidar, 2017)

Objetivo específico 3- Estudar as suas práticas sociais, nomeadamente na promoção da empregabilidade em pessoas em situação de vulnerabilidade

Q13 - Qual o público-alvo do projeto?	Pessoas em situação de vulnerabilidade são indivíduos caracterizados por terem dificuldade em integrar e manter-se no mercado de trabalho devido a baixa escolaridade, desempregado de longa duração ou terem problemas psicossociais e limitações mentais ou físicas (Battilana & Lee, 2014; Audenaert et al, 2020).
Q14 - Como denominam as pessoas que trabalham no projeto?	Quando se trabalha com populações marginalizadas Nem sempre é claro quando termina o papel de utente e onde começa o papel de trabalhador (Gidron, 2016).
Q15 - Têm algum tipo de contrato formal?	O estatuto da pessoa integrada em WISE pode variar entre contrato formal de trabalho, estagiário ou simples estatuto ocupacional (Davister, Defourny & Gregoire, 2004)
Q16 - O público-alvo recebe algum tipo de compensação?	Caso não exista contrato de trabalho é pertinente verificar se existe outro tipo de compensação. Vários autores referem o risco de exploração laboral e salarial destas populações desfavorecidas (Gidron, 2016, Avidar, 2017; Rask, Puustinen & Raisio, 2018).
Q17 - Descreva o processo de seleção, formação e integração das pessoas abrangidas pelo vosso projeto	A empregabilidade é tão mais promovida pelas WISE quanto mais segue o seguinte modelo, constituído por diversas fases: encaminhamento;avaliação, treino de competências e procura de emprego normativo (Martinez-Rueda, 2019). A formação pode ser feita no posto de trabalho ou prévia e formal com dupla certificação - profissional e escolar (Davister, Defourny & Gregoire, 2004)
Q18 - Quais as estratégias utilizadas para facilitar a integração?	Audenaert (et al, 2020) refere que uma das estratégias utilizadas é dividir o trabalho em processos pequenos que possam ser facilmente dominados pelo trabalhador, de forma a ser competente na função desempenhada.
Q19 - Quantas horas semanais trabalham as pessoas?	A média de horas de trabalho de pessoas em situação de vulnerabilidade é de 23h semanais, o que corresponde a metade do horário normativo (Cooney, 2016)
Q20 - Existem outros apoios além da integração profissional ?	O trabalho e a vida pessoal podem influenciar-se mutuamente,sendo esta probabilidade esta acrescida nas pessoas mais vulneráveis (Audenaert et al, 2020)
Q21 -São definidos objetivos para a pessoa integrada? Como os comunicam?	Pequenos objetivos de trabalho ajudam o trabalhador vulnerável a experienciar o sucesso, a sua motivação e melhoram o seu desempenho (Audenaert et al, 2020)

Objetivo específico 4- Perceber como gerem a dualidade de propósito económico e social.

Q.22 -Quais as principais vantagens e desvantagens de ser um negócio social?	Identificar-se com um negócio social pode ser prejudicial para a reputação de um negócio, na medida que podem ser percepcionados como tendo menos qualidade nos produtos ou serviços prestados (Avidar, 2017)
Q.23 -Como investem o lucro?	As organizações híbridas do quarto setor pressupõe que uma grande parte do lucro seja reinvestido no propósito social da própria organização ou noutras causas sociais devidamente definidas (Sabeti, 2011)
Q.24 Que medidas poderiam existir para beneficiar este tipo de negócios com duplo propósito?	“A economia social, portanto, para assumir por completo a sua identidade não só deve ser uma terapêutica apta a minorar os efeitos dos sofrimentos sociais do presente, mas também uma imaginação libertadora de um futuro que os elimine” (Namorado, p.14)

B- Guião de entrevista para pessoa em situação de vulnerabilidade integrada:

Pergunta	Enquadramento teórico que justifica a pergunta
Q1 -Há quanto tempo está neste projeto	Pergunta de contextualização
Q2 -Como foi encaminhado para este projeto?	Pergunta de contextualização

Q3- Descreva o seu percurso escolar e profissional até ao momento	O modelo heurístico de melhoria de empregabilidade através das WISE deve ter em conta a situação social, a formação escolar e profissional e a experiência profissional prévia) (Martinez-Rueda, 2019)
Q4- Descreva o seu percurso dentro deste projeto?	A empregabilidade é tão mais promovida pelas WISE quanto mais segue o seguinte modelo, constituído por diversas fases: encaminhamento; avaliação, treino de competências e procura de emprego normativo (Martinez-Rueda, 2019).
Q5- Recebeu algum tipo de formação ou treino?	É expectável que os programas de inserção laboral incrementem a qualificação profissional e a experiência laboral e apoiem diversos aspetos da vida da pessoa (Martinez-Rueda, 2019)
Q6- Que tipo de apoio(s) recebe da organização? (social, saúde, etc)	É comum encontrar diversas barreiras, de carácter multidimensional, como questões de saúde e sociais, que requerem uma variedade de apoios que ultrapassam o treino de competências profissionais e que vão tornar os programas de empregabilidade mais eficazes (Martinez-Rueda, 2019)
Q7- Quais as funções que desempenha atualmente?	Pergunta de contextualização
Q.8- As funções atuais correspondem às suas expectativas?	A maioria das WISE apresentam pouca diversificação na oferta formativa e nas experiências laborais. Este aspeto deve ser melhorado de forma a potenciar a empregabilidade da pessoa integrada (Martinez-Rueda, 2019)
Q9- Considera que as suas sugestões e opiniões são importantes e consideradas? Justifique	O emprego só por si não é o suficiente para a realização profissional, na medida em que diferentes trabalhadores tem diferentes necessidades que devem ser ouvidas e integradas (McKinnon et al, 2020)
Q.10- Como é a relação com colegas?	A integração em WISE potencia o desenvolvimento de competências sociais e alargamento da rede social, através da criação de novas relações com colegas de trabalho (Vieta, Schatz & Kasparian, 2015).
Q.11- Como é que as pessoas que lhe são próximas vêm a sua participação neste projeto?	Membros da família de pessoas integradas em WISE reportaram maior independência e auto-confiança nestes, afetando de forma positiva as relações familiares e o bem-estar de toda a família (Vieta, Schatz & Kasparian, 2015).
Q.12- Recebe algum tipo de salário ou compensação?	Nas organizações híbridas é necessário ter em atenção o risco de exploração laboral e salarial das populações desfavorecidas (Gidron, 2016; Avidar, 2017; Rask, Puustinen & Raisio, 2018).
Q.13- O que o motiva a estar neste projeto?	A integração laboral é percebida pelos próprios e pela sociedade como algo que traz um sentido de propósito à vida, os faz sentir mais válidos e capazes e como membros que contribuem para a sociedade e economia (McKinnon et al, 2020).
Q.14- Que práticas da organização considera que facilitam a sua integração e neste projeto? O que precisa melhorar?	Em comparação com o mercado regular de trabalho, as WISE devem ser empregadores mais flexíveis, que respeitam as necessidades e capacidades dos trabalhadores e desenvolvem ambientes de trabalho seguros e inclusivos (McKinnon et al, 2020)
Q.15- Estar envolvido neste projeto teve/tem impacto na sua vida? De que forma?	Melhoram a saúde e o bem-estar, a integração social e o sentimento de competência e de conquista (Vieta, Schatz & Kasparian, 2015). Reportam ainda benefícios no facto de terem uma rotina mais estruturada (Seddon, Hazenberg & Denny, 2013) Estes programas ajudam os indivíduos a encontrar um propósito e um sentido para a vida (McKinnon et al, 2020).
Q.16- Considera-se integrado no mercado de trabalho? Justifique	De acordo com o enquadramento de tipologias das WISE, nem todas implicam efetiva integração laboral, podendo ir desde a socialização através de atividade produtiva, passando pela integração temporária ou mesmo a integração definitiva no mercado de trabalho (Davister, Defourney & Gregoire, 2004).

Q.17- Como avalia a experiência de participação neste projeto?	Leung (et al 2019) defende que existem vários aspetos da avaliação do impacto do trabalho desenvolvido pelas WISE, sendo a dimensão individual uma delas.
Q.18- Quanto tempo pretende permanecer neste projeto? Que expectativas tem em relação ao seu futuro profissional?	Os participantes neste tipo de programas desenvolvem expectativas mais realistas de carreira e melhoria nas competências de procura ativa de emprego, no entanto a WISE desempenha um papel essencial enquanto estes ainda não têm a capacidade de integrar o mercado normativo de trabalho (McKinnon et al, 2020).
Q.19- Quais considera serem as principais dificuldades de integração no mercado normativo de trabalho?	Quem permanece fora do mercado laboral por períodos prolongados enfrenta problemas como a falta de qualificação e a resistência do mercado de trabalho em integrá-los novamente (Martinez-Rueda, 2019)

C- Guião de entrevista para o cliente

Pergunta	Enquadramento teórico que justifica a pergunta
Q.1- O que sabe sobre o projeto?	Pergunta de contextualização
Q.2- Como tomou conhecimento deste projeto?	Pergunta de contextualização
Q.3- Porque optou por interagir com este projeto?	Identificar-se com um negócio social pode ser prejudicial para a reputação de um negócio, na medida que podem ser percecionados como tendo menos qualidade nos produtos ou serviços prestados (Avidar, 2017)
Q.4- Costuma acompanhar as novidades deste projeto? Através de que meios o faz?	As organizações têm voltado o seu marketing para as redes sociais, procurando melhor a comunicação e a relação com os seus <i>stakeholders</i> (Greenberg & MacAulay, 2009).
Q.5- A sua interação com este negócio foi única ou é frequente	Pergunta de contextualização
Q.6- Recomendaria ou já recomendou este negócio a outras pessoas? Porque o fez?	A qualidade dos produtos e serviços é essencial para a sobrevivência deste tipo de negócios (Avidar, 2017). Recomendar implica acreditar que o produto é de qualidade
Q.7- Conhece e interage com outros negócios de cariz social? Se sim, quais?	Pergunta de contextualização
Q.8- Considera que tipo de negócios deve divulgar dados sobre a sua atividade e contas? Justifique	A transparência é então uma ferramenta essencial para melhorar a relação das organizações com os seus <i>stakeholders</i> (Carvalho et al, 2017)

ANEXO 5 – Tabelas descritivas da amostra

Idade

	Técnico	Pessoa integrada	Cliente
Projeto MA	30	25	51
Projeto DT	35	56	49
Protejo TO 1	60	53	51
Projeto TO 2	24	33	39
Média	37,25	41,75	47,5

Tabela - análise da variável idade por projeto e grupo

Género

	Técnico	Pessoa integrada	Cliente
Projeto MA	Feminino	Masculino	Feminino
Projeto DT	Masculino	Feminino	Feminino
Protejo TO	Feminino	Masculino	Feminino
Projeto RC	Feminino	Masculino	Feminino

Tabela - análise da variável género por projeto e grupo

Escolaridade

	Técnico	Pessoa integrada	Cliente
Projeto MA	Licenciatura	12º ano	12º ano
Projeto DT	Mestrado	4º ano	Licenciatura
Protejo TO 1	Pós -graduação	9º ano	Mestrado
Projeto TO 2	Mestrado	12º ano	Doutoramento

Tabela - análise da variável escolaridade por projeto e grupo

	Situação profissional	Tempo nessa situação
Projeto MA	Desempregado	Nunca trabalhou
Projeto DT	Desempregada	1 ano
Protejo TO	Funcionário por conta de outrem	8 anos
Projeto RC	Funcionário por conta de outrem	8 meses

Tabela - análise das variáveis emprego e tempo que mantém a situação no grupo 2- pessoas integradas

Cargo que ocupa na organização/tempo no cargo

	Técnico	tempo no cargo
Projeto MA	Terapeuta ocupacional	6 anos
Projeto DT	Terapeuta ocupacional	10 anos
Protejo TO	Gestora	6 anos
Projeto RC	Gestora de projeto	1 ano e 9 meses

Tabela - análise das variáveis cargo que ocupa na organização e tempo no cargo no grupo 1 - técnico responsável pelo projeto

CONCLUSÕES GERAIS

O quarto setor é ainda com um corpo pouco definido, e se isso é verdade um pouco por todo o mundo, em Portugal isso é ainda mais significativo. Este estudo identificou as entidades híbridas, que combinam propósito social e atividade comercial como a sua expressão mais significativa. Estas surgem frequentemente de parcerias entre entidades de vários setores tradicionais, com maior ou menor participação de cada um destes.

A primeira parte deste trabalho sugeria o terceiro setor poderia fazer a ponte entre a atividade comercial e a atividade social, bem como entre as entidades intervenientes dos vários setores. Esta premissa confirmou-se nos estudos de caso. Todos os projetos estudados tinham contribuição de entidades do terceiro setor, sendo as próprias a criá-los e a dinamizá-los, tendo estado na sua génese, ou estando em parceria feita por conveniência funcional. Mais importante a destacar é que todos estes projetos nasceram da criatividade social e também legal, que foram adaptando o que existe na lei às necessidades reais da prática. Estes projetos existem, são numerosos e trazem benefícios claros para as pessoas envolvidas, bem como para o estado que indiretamente tem menos gastos com estas pessoas em situação de vulnerabilidade. São múltiplos e dinâmicos, mas tão distintos que se torna difícil que tenham corpo e visibilidade enquanto um todo. Pelo seu trabalho e benefício para as pessoas e para o estado é já hora de se prestar mais atenção a estes, não numa perspetiva de financiamento mas de suporte legal para a sua atividade, para que estes possam concentrar-se na sua sustentabilidade e na sua missão, que no caso dos projetos estudados é a integração de pessoas em situação de vulnerabilidade. Como principais limitações deste estudo destacam-se o número reduzido de artigos da primeira parte e o número reduzido de projetos estudados na segunda parte. Foram sugeridas várias alterações legais, que deveriam ser mais profundamente pensadas e debatidas num estudo mais alargado, por exemplo através de uma metodologia que recorra ao *focus group* com especialistas da área financeira, legal e social, de forma a reimaginar e operacionalizar um enquadramento legal que dê suporte a estes.