



Planejamento de marketing para organizações do terceiro setor na área da saúde

Marketing planning for third sector organizations in the healthcare sector

Planificación de marketing para organizaciones del tercer sector en el área de la salud

Denise Maria Woranovicz Carvalho¹, Juliana Hiromi Sumi¹, Isabela Fernandes Martins¹, Débora Cieslak Lançoni¹, Isabelly Caroline do Nascimento¹, Verônica Del Gragnano Stasiak Bednarczyk de Oliveira¹, Marilis Dallarmi Miguel¹.

RESUMO

Objetivo: Descrever as atividades do projeto Planos do Bem, realizado em uma universidade pública no sul do Brasil, que visa a apoiar por ano, em Curitiba e região metropolitana, quatro organizações do terceiro setor na área da saúde no planejamento de marketing. **Relato de experiência:** Dada a relevância da área da saúde, foram realizadas cinco fases da metodologia do projeto: Mapeamento, Execução, Agendamentos, Entregas, Resultados. As quatro patologias representadas são câncer, distrofia muscular, epidermólise bolhosa e esclerose múltipla. Há lacunas comuns entre as organizações: necessidade de planejamento e projetos; pouca habilidade com comunicação digital; falta de recursos e de voluntários. Foram agendadas cinco palestras/workshops para gestores, funcionários, voluntários e beneficiários. **Considerações finais:** Algumas organizações estão aplicando, em postagens recentes, o aprendizado obtido. A avaliação do Planos do Bem trouxe respostas positivas e encorajadoras, e os depoimentos por parte dos participantes mostraram o impacto e da efetividade das ações do projeto.

Palavras-chave: Terceiro setor na saúde, Planejamento e marketing, Palestras e workshops.

ABSTRACT

Objective: To describe the activities of a project named “Planos do Bem”, developed at a public university in southern Brazil; the project aims to support, per year, four third sector organizations in the healthcare sector, in terms of marketing planning, in Curitiba and metropolitan region. **Experience report:** Given the relevance of the healthcare sector, five phases of the project methodology were conducted: Mapping, Execution, Scheduling, Deliveries, Results. The four pathologies represented are cancer, muscular dystrophy, epidermolysis bullosa and multiple sclerosis. There are common gaps among the four organizations: necessity of planning and projects; few skills regarding digital communication; lack of both resources and volunteers. Five lectures/workshops were scheduled for managers, employees, volunteers, and beneficiaries. **Final considerations:** Some organizations are applying these learnings in recent posts. An overall assessment of the project “Planos do Bem” presented positive responses, and the statements from participants showed both the impact and the effectiveness of the project’s actions.

Keywords: Third sector in health care, Planning and marketing, Lectures and workshops.

¹ Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba – PR.

RESUMEN

Objetivo: Describir las actividades del proyecto “Planos do Bem”, realizado en una universidad pública del sur de Brasil, que tiene como objetivo apoyar, por año, a cuatro organizaciones del tercer sector em el área de salud, en Curitiba y la región metropolitana, en la planificación de marketing. **Informe de experiencia:** Dada la relevancia del área de salud, se realizaron cinco fases de la metodología del proyecto: Mapeo, Ejecución, Programación, Entregas, Resultados. Las cuatro patologías representadas son el cáncer, la distrofia muscular, la epidermólisis bullosa y la esclerosis múltiple. Existen brechas comunes entre las organizaciones: necesidad de planificación y proyectos; poca capacidad con la comunicación digital; falta de recursos y de voluntarios. Se programaron cinco conferencias/talleres para directivos, empleados, voluntarios y beneficiarios. **Consideraciones finales:** Algunas organizaciones están aplicando los aprendizajes adquiridos en publicaciones recientes. La evaluación general del proyecto “Planos do Bem” trajo respuestas positivas y alentadoras, y las declaraciones de los participantes mostraron el impacto y la eficacia de las acciones del proyecto.

Palabras clave: Tercer sector en salud, Planificación y marketing, Conferencias y talleres.

INTRODUÇÃO

Pelas múltiplas atividades sociais e humanitárias que realiza, promove e divulga, o terceiro setor é um agente de desenvolvimento social e econômico que alcançou lugar importante: é fonte de emprego e se expande na maior parte do mundo; na literatura figuram distintas visões sobre formas de atuação das organizações do terceiro setor e seu papel na sociedade civil e nas relações com outros atores (KHAN I e BASHIR T, 2020; MELLO J e PEREIRA ACR, 2022).

Geram impacto significativo na sociedade, tornando-a um lugar melhor para viver e, embora sejam referidas como organizações sem fins lucrativos, devem estabelecer como prioridade a retenção dos seus beneficiários e focar no bem-estar da sociedade e no desenvolvimento dos negócios, porquanto estão bem-posicionadas para envolver-se no diálogo político (CABRERA-LUJÁN SL, et al., 2023; LEE Z, et al., 2023).

Mergulhadas num cenário de seleção rigorosa para projetos a serem financiados, as organizações do terceiro setor, mesmo com baixos níveis de reconhecimento e falta de competências empreendedoras e habilidade de gestão – afirmam Bharathi TN, et al. (2022) -, precisam buscar efetividade organizacional sem perder foco e missão do fim social; são estudadas sob diversas perspectivas, incluindo a gerencial, que destaca novas formas de gestão e as aproxima de seus beneficiários, objetivos e metas, o que traz o desafio da capacitação de seus gestores e da sua força de trabalho, pois organizações que seguem os preceitos da administração moderna obtêm melhores resultados do que aquelas que seguem sem profissionalização (OLIVEIRA EA e GODÓI-DE-SOUSA E, 2015; SHOAM A, et al., 2006).

Devido à sua expansão e influência social, sobretudo no sentido de preencher certos espaços deixados pelo Estado, o terceiro setor tem recebido atenção de pesquisadores e da mídia (PEREIRA VB, et al., 2023; KHAN I e BASHIR T, 2020). Para Barboza R, et al. (2020), torna-se relevante a problematização do tema terceiro setor na saúde, com o propósito de apreender as concepções adotadas na gestão e as práticas institucionais. Em análise da produção científica sobre o terceiro setor na saúde, Barboza R, et al. (2020) constataram que, entre 1995 e 2011, somente 15,1% dos trabalhos abordaram temas sobre gestão das organizações sociais da saúde. Isto mostra a lacuna de estudos no terceiro setor na área da saúde.

Sobretudo levando em conta o estudo de Mello J e Pereira ACR (2022), que sistematizou dados sobre criação e fechamento das organizações de terceiro setor brasileiras de 1901 a 2020, a partir da base do cadastro de CNPJ de 2020 - ocasião em que mais de oitocentas e quinze mil constavam como em atividade. O estudo detectou que organizações com menor número de fechamento são as de saúde, o que poderia estar relacionado à natureza das atividades dessas organizações e sua atuação com temas de políticas públicas (MELLO J e PEREIRA ACR, 2022).

Um relato de experiência realizado por Anjos JSM, et al. (2023) afirma que estratégias para promoção da saúde possibilitam minimizar as necessidades sociais em saúde, contribuindo para melhoria da qualidade de vida. O desfavorecimento das classes mais baixas perante os serviços básicos de saúde eleva a importância de ações das instituições de terceiro setor no tentame de reduzir as desigualdades na assistência e acesso à saúde (RIBEIRO ARB et al., 2020; ANJOS JSM, et al., 2023).

Ao observar a importância das organizações do terceiro setor na área da saúde e o modo como executam suas atividades, torna-se necessário abordar questões de planejamento. O cenário das organizações sem fins lucrativos tem passado por mudanças: o número de organizações sem fins lucrativos aumenta e a concorrência também se intensifica (SEPULCRI LMCB, et al., 2020).

Isto amplifica a competição por recursos financeiros e por voluntários, e crises econômicas e falta de uma cultura de doação têm levado essas organizações a buscar alternativas para enfrentar tais desafios: o marketing de organizações sem fins lucrativos tem cada vez mais importância, pois propicia melhoria na comunicação e auxilia a atrair novos voluntários, doadores e parcerias com outras instituições (ADA N, et al., 2022; SEPULCRI LMCB e MAINARDES EW, 2023).

Pol H, et al. (2023) afirmam que a orientação para marca é um conceito importante para o setor de saúde, devido à natureza complexa do setor, o que é reforçado por Sepulcri LMCB e Mainardes EW (2023) ao postular que, como consequência do desenvolvimento da orientação para marca, as organizações do terceiro setor tendem a ter mais facilidade para estabelecer parcerias e angariar fundos.

O objetivo deste relato de experiência foi detalhar atividades desenvolvidas no projeto de extensão intitulado “Planos do Bem: marketing no terceiro setor”, realizado em uma universidade pública no sul do Brasil. O projeto Planos do Bem foi desenvolvido visando a apoiar, em cada ano, em Curitiba e região metropolitana, quatro organizações do terceiro setor na área da saúde no planejamento de marketing. Neste artigo relata-se as atividades desenvolvidas em 2023 em quatro organizações do terceiro setor.

RELATO DE EXPERIÊNCIA

Este relato tem base na prática vivenciada, no ano de 2023, do projeto Planos do Bem, aprovado pelo Comitê Assessor da universidade em questão. Foram executadas as cinco fases que compõem a metodologia (Figura 1).

Figura 1 - Fases da metodologia do Planos do Bem.

AS 5 FASES DA METODOLOGIA



Fonte: Carvalho DMW, et al., 2024.

Fase 1: Buscando identificar necessidades de planejamento de marketing, foi realizado, no Google Forms, um mapeamento de organizações do terceiro setor na área da saúde, de Curitiba e região, interessadas em participar do projeto.

O formulário foi divulgado pelo instituto parceiro do projeto em três grupos de organizações do terceiro setor, ligadas a doenças raras; onze inscrições ocorreram.

Fase 2: A equipe do projeto analisou as inscrições e selecionou sete organizações para uma entrevista complementar, pelo Google Meet. Foram selecionadas quatro organizações; as quatro patologias representadas são câncer, distrofia muscular, epidermólise bolhosa e esclerose múltipla.

O gestor de cada organização selecionada assinou um Termo de Compromisso Livre e Esclarecido, afirmando compreender a necessidade de participar das ações no ano de 2023.

Para entrevistar cada organização, a equipe elaborou o roteiro do diagnóstico, com base nas obras “Estratégia de marketing: teoria e casos”, de Ferrell OC e Hartline M (2016) e “Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação”, de Tachizawa T (2019).

Contém questões referentes a missão, visão e valores e três seções com questões sobre análise da situação: Ambiente Interno, Ambiente do Beneficiário e Ambiente Externo, além de questões complementares referentes ao público-alvo e às estratégias de comunicação, e uma síntese geral de pontos fortes, fracas, oportunidades e ameaças.

O projeto conta com quatro extensionistas do curso de Administração; cada uma ficou responsável por conduzir, após treinamento prévio, o diagnóstico de uma das quatro organizações selecionadas na Fase 1.

Na plataforma Microsoft Teams, sob mediação da coordenadora do projeto, cada extensionista realizou a entrevista semiestruturada com o gestor da organização que lhe foi designada. Cada entrevista durou aproximadamente duas horas.

As entrevistas foram gravadas e transcritas; o material foi utilizado para sintetizar as informações coletadas numa matriz SWOT, em que foram observadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de cada organização. A SWOT foi fornecida no final de junho para cada organização em forma de material digital ilustrado personalizado. Cada gestor avaliou as informações e validou o documento referente à análise SWOT de sua organização.

Fase 3: A partir das informações estratégicas obtidas na Fase 2, identificaram-se lacunas comuns entre as organizações para nortear o projeto na Fase 3: necessidade de planejamento e desenvolvimento de projetos; pouca habilidade com comunicação digital; falta de recursos; falta de voluntários. Para atender cada lacuna e potencializar forças e oportunidades de cada organização, foram agendadas cinco palestras/workshops personalizados, destinados aos gestores, funcionários, voluntários e beneficiários.

Com previsão média de três horas cada, ocorreram no formato presencial, nas instalações da universidade em questão. Os palestrantes convidados foram docentes da universidade, gestores do terceiro setor e influenciadores da esfera digital.

O material de divulgação foi confeccionado na forma de flyer informativo e convites para cada evento. No início de julho os gestores das organizações receberam o flyer completo, com detalhamento das cinco palestras programadas de agosto a novembro de 2023. Encaminhar o flyer completo com antecedência foi uma estratégia para informá-los acerca dos conteúdos que seriam repassados, bem como as datas em que deveriam comparecer na universidade.

Fase 4: A abordagem integrada e sensível às dificuldades de cada organização permitiu que as palestras fossem fontes de conhecimento e instrumentos práticos para a execução de cada ação, mantendo conexão entre os conteúdos e as necessidades específicas (**Quadro 1**).

Fase 5: A equipe avaliou, com formulário do Google Forms, o impacto das cinco palestras que ocorreram de agosto a novembro de 2023, visando a conhecer a satisfação geral com as iniciativas do Planos do Bem. A equipe avaliou também ações que os gestores vêm desenvolvendo em termos de utilização, na prática, dos conteúdos recebidos, além de solicitar um depoimento que pudesse refletir a significância das ações em suas organizações.

Quadro 1 - Palestras de agosto a novembro de 2023.

MÊS	TÍTULO	TEMAS	WORKSHOP
Agosto	Comunicação e Marketing Digital.	Integração da internet na disseminação de iniciativas e na interlocução com os <i>stakeholders</i> . Foco na estratégia de tornar informações teóricas em conteúdos acessíveis, visando atrair o público leitor.	Ferramenta 3W2H; comunicação institucional.
Setembro	Planejamento: apresentação, importância e como fazer planejamento estratégico de formas práticas.	Importância do planejamento estratégico; transmitir a relevância de conceber e implementar estratégias de forma eficaz; estratégias para atingir as metas; implementação, acompanhamento e controle.	Refletindo sobre missão, visão, valores; refletindo sobre a SWOT.
Setembro	Projetos: apresentação, definição, como escrever e sugestão de captação de recursos.	Orientações sobre o processo de concepção, planejamento e execução de um projeto, além de estratégias para angariar parcerias, captar recursos e elaborar o relatório de atividades.	Modelo de projeto para captação: vamos treinar! Modelo de projeto para captação: vamos apresentar!
Outubro	Comportamento do Doador.	Quem doa? (tipologia e perfil). Por que doam? (fatores que motivam). Como doam?	Jornada do doador; <i>donor persona</i> .
Novembro	Gestão de Voluntariado.	Quem é e o que é ser voluntário. Dedicção ao voluntariado. Voluntariado no Brasil. O perfil do voluntário. Por que fazer a gestão de voluntários?	Não se aplica.

Fonte: Carvalho DMW, et al., 2024.

Para acompanhar o comparecimento dos gestores de cada organização e conhecer sua opinião quanto à experiência em cada palestra, foram desenvolvidos, no Google Forms, formulários de inscrição e de avaliação de satisfação (anônimo).

DISCUSSÃO

Em três fases do projeto os formulários foram desenvolvidos no Google Forms: Fase 1 (mapeamento), Fase 4 (inscrições e avaliação das palestras) e Fase 5 (avaliação geral). O Google Forms tem vários pontos positivos: customização de formulários de acordo com seus objetivos, dados coletados organizados em planilhas e acesso controlado mediante e-mail convite; por isso, é utilizado em ocasiões que exigem conclusões objetivas e otimização de tempo (RIBEIRO DK, et al., 2019; FERREIRA DV, et al., 2022).

Para cada ano do projeto, a ideia é manter, o envio dos formulários para mapeamento via Google Forms. Pretende-se expandir o envio para mais grupos. Quanto à Fase 2, as entrevistas complementares foram realizadas no Google Meet; tal proposta teve aquiescência das organizações, e vem ao encontro da assertiva de Ferreira DV, et al. (2022): o Google Meet possui estabilidade e facilidade de acesso em diferentes dispositivos.

A abrangência das questões propostas no diagnóstico permitiu que fosse desenvolvida uma relação de proximidade e confiança entre ambas as partes – membros do projeto e gestores entrevistados: durante esta etapa, observou-se que os gestores participantes reconheceram a relevância de fatores antes negligenciados; assim, o diagnóstico fomentou a autoavaliação nas organizações. O diagnóstico é considerado como uma das mais importantes ferramentas de gestão; nele são pesquisadas condições de saúde e risco de uma determinada população, visando a planejar e programar ações (SILVA CSSL, 2016). Por se tratar de processo de base científica, busca uma cartografia da situação que, de outra forma, não seria evidenciada – o que permite lançar pistas para a ação futura (FIALHO J, et al., 2017).

A Fase 2 contemplou entrevista para diagnóstico das quatro organizações selecionadas, que é, segundo Mendez GP, et al. (2021), um encontro entre duas pessoas que, em geral, não se conhecem e ocupam posições diferentes na sociedade; o pesquisador deve conduzir o diálogo de maneira que o entrevistado tenha segurança para expor suas respostas e que os dados coletados retratem a realidade. Nas entrevistas online, os entrevistados produzem conteúdos, falando de suas experiências, pontos de vista e ideias (MENDEZ GP, et al., 2021).

A condução das entrevistas para diagnóstico foi realizada no Teams, pelas extensionistas, o que trouxe a cada uma a oportunidade de praticar não apenas a habilidade de entrevistar, mas também a habilidade de conduzir, gravar e transcrever uma entrevista virtual. A coordenadora do projeto realizou treinamento para as extensionistas e participou das quatro entrevistas, o que demonstrou o comprometimento de toda a equipe. A escolha do Teams para esta atividade é corroborada por Fonseca EF e Verni DES (2021): uma ótima ferramenta de trabalho com muitos recursos, permitindo adequado relacionamento.

As transcrições das entrevistas permitiram resgatar pontos importantes das falas dos gestores e a matriz SWOT de cada organização foi desenvolvida de forma assertiva. A transcrição é importante para investigação do terceiro setor, pois fornece descrições ricas e rigorosas, além da ética para garantir que a pesquisa vai fornecer descrição precisa das organizações com as quais os participantes estão envolvidos (McMULLIN C, 2023).

Os resultados dos diagnósticos das quatro organizações mostraram que todas as organizações neste estudo estão cientes da necessidade de estratégia de planejamento e marketing, e algumas delas procuram aplicar alguns conceitos, ainda que sem embasamento; buscam desenvolver ações de marketing para segmentos-alvo específicos que sejam considerados mais adequados, tendo em conta sua visão e missão. Neste estudo, as quatro organizações têm declaração de missão e visão, embora não escritas (em algumas delas), o que está alinhado com a literatura, como mostra o artigo de Ada N, et al. (2022).

A análise SWOT, produto do diagnóstico da situação, catalisou informações que emergiram das entrevistas. Cada gestor validou a análise SWOT da sua organização, comprovando a afirmação de Ada N, et al. (2022): muitas organizações estão conscientes dos seus pontos fortes, oportunidades, ameaças e fraquezas, embora não chamem isso de análise SWOT. Alguns resultados da Análise SWOT apontaram para a necessidade de capacitação dos gestores, vindo ao encontro da assertiva de Oliveira EA e Godói-de-Sousa E (2015) acerca da falta de preparo, por parte dos gestores de organizações do terceiro setor, para desempenhar suas funções adequada e eficazmente.

Além disso, a pandemia impactou as organizações do terceiro setor: o diagnóstico revelou que as dificuldades enfrentadas pelas organizações atendidas pelo projeto compreendem gestão de recursos (pessoas e financeiro), comunicação interna e com público-alvo, planejamento e projetos - o que vem ao encontro da pesquisa de Liñares-Zegarra JM e Wilson JOS (2023): a pandemia da COVID-19 conduziu a desafios sem precedentes para as organizações sem fins lucrativos, impactando suas operações e finanças e representando uma ameaça à sua própria sobrevivência.

Ao receber seu diagnóstico personalizado em pdf, cada gestor se deparou com uma realidade negligenciada pelas incumbências do dia a dia. Apesar de, inicialmente, sentir certa preocupação com os itens elencados, os gestores demonstraram resiliência e versatilidade diante dos desafios que emergiram na análise SWOT, que descreve, na opinião de Searing EAM, et al. (2021); Liñares-Zegarra JM e Wilson JOS (2023) a capacidade de uma organização sem fins lucrativos de sobreviver à mudança e lidar com choques externos inesperados e significativos. O prévio acesso à análise SWOT buscou otimizar o aproveitamento das palestras que seriam oferecidas, pois assim os gestores já estariam cientes das áreas críticas e oportunidades específicas que seriam abordadas, garantindo sua participação ativa. Na Fase 3, o fato de ter sido enviado um flyer contendo as informações de todas as palestras que ocorreriam de agosto a novembro, trouxe aos gestores a certeza de que o apoio às deficiências aconteceria, sobretudo pela disponibilidade de um espaço para cinco encontros presenciais com os componentes da equipe e com palestrantes de renome nas áreas elencadas. Na Fase 4, com relação à modalidade de palestras, houve unanimidade entre os

gestores sobre benefícios dos encontros presenciais. Tal cenário vem ao encontro do estudo de Awal L (2023): em circunstâncias normais, por envolverem comunicação face a face, a maioria das pessoas prefere encontros tradicionais a salas de aula online.

Ao término de cada palestra, os participantes preencheram a avaliação de satisfação. Nas cinco palestras houve nota máxima nas questões: “Você considera que o tema da palestra ministrada hoje atende às necessidades da sua organização?”; “As suas dúvidas foram sanadas conforme o esperado?”; “O conhecimento recebido inspirou confiança?” e “Ter participado desta palestra pode ajudar a atingir os objetivos da organização?” Comentários foram registrados pelos respondentes: “Vocês nos incentivam e nos empolgam.”; “Além do esperado.”; “Projeto de muito valor para as instituições.”; “Gratidão pela disposição em ajudar.”; “Vocês fazem a diferença...”.

Em relato de experiência, Carvalho DMW e Barreira SMW (2021) mencionam a emoção de ver o agradecimento de uma pessoa após a palestra, e que nada é mais gratificante. Na Fase 5, uma avaliação geral do Planos do Bem trouxe respostas positivas e encorajadoras. O acompanhamento das atividades das organizações atendidas, feito pelas mídias sociais, mostra desenvolvimento da maioria das organizações em projetos, planejamento e divulgação - temas abordados nas palestras. Para avaliar resultados e eficácia das ações de 2023, os participantes foram convidados a redigir seu depoimento acerca do impacto e da efetividade das ações do projeto.

As respostas evidenciaram evolução nos aspectos aplicados nas organizações: excelentes contribuições e novos aprendizados nas várias palestras, foco na realidade das organizações e na construção de um planejamento estratégico, além de exemplos de como encaminhar a captação de recursos e outras orientações quanto a gestão no terceiro setor em termos de possibilidades com trabalho voluntário e uso efetivo das mídias sociais na divulgação. A oportunidade de ampliar a visão sobre erros e acertos, a importância do acesso ao que de mais atual há sobre terceiro setor e a ministração de palestras inspiradoras com dinâmicas que trouxeram novas formas de conduzir o trabalho dos gestores também foram mencionadas.

Discentes do curso de Design desenvolveram alternativas de lettering para o projeto. Uma foi escolhida e está sendo utilizada em materiais. É um piloto para desenvolvimento de marca ou lettering para organizações que não possuam tal instrumento, essencial para divulgação e fortalecimento da imagem (POL H, et al., 2023; SEPULCRI, LMCB e MAINARDES EW, 2023). Atividades de extensão com base na interprofissionalidade e na interdisciplinaridade propiciam trocas de experiências entre acadêmicos e população (RIOS DRS, et al., 2019). No Planos do Bem, poder contar com profissionais, professores e estudantes de diferentes áreas afirmou a interdisciplinaridade e permitiu amplo convívio e aprendizado. A interprofissionalidade e a interação dialógica são atendidas em diálogos construtores entre as organizações e os participantes do projeto - em reuniões, comunicações e palestras.

O Planos do Bem confirma a extensão como instrumento valioso de transformação social. Apoiar organizações de terceiro setor promove ganhos para a comunidade acadêmica e para a comunidade atendida e oportuniza espaços onde docentes e discentes interagem de forma dialógica entre si e com a comunidade externa, o que cria e estreita vínculos entre universidade, docentes, discentes e organizações do terceiro setor.

REFERÊNCIAS

1. ADA N, et al. Utilization of strategic marketing in nonprofit sector: evidence from turkish nonprofit organizations. *Ege Academic Review*, 2022; 22 (3): 287-294.
2. ANJOS JSM, et al. O papel das Ligas Acadêmicas de saúde no Brasil: uma revisão narrativa. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, 2023; 23(1): e11476.
3. AWAL R. Measuring the effectiveness of online classes during the Covid-19 pandemic: case study of a government college in Bangladesh. *Journal of Management and Business Education*, 2023; 6(1): 43-57.
4. BARBOZA R, et al. O Terceiro Setor na Saúde: temas de investigação, atores, avanços e lacunas na gestão do Sistema Único de Saúde no prisma das Ciências Sociais e Humanas em Saúde. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, 2020; 10(1): 117-138.

5. BHARATHI TN, et al. Management practices of Third Sector Organisations (TSOs) in Karnataka. *Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology*, 2022; 40(11): 295-303.
6. CABRERA-LUJÁN SL, et al. Impact of Corporate Social Responsibility, Business Ethics and Corporate Reputation on the Retention of Users of Third-Sector Institutions. *Sustainability*, 2023; 15(3): 1781.
7. CARVALHO DMW, BARREIRA SMW. Atenção à saúde da população em uma Unidade Escola: relato de experiência. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, 2021; 13(8): e8698.
8. FERREIRA DV, et al. Ferramentas digitais na prática pedagógica: Google como ferramenta de ensino. *Conjecturas*, 2022; 22(6): 279–287.
9. FERRELL OC, HARTLINE MD. *Estratégia de marketing: teoria e casos*. Cengage Learning, 2016; 620p.
10. FIALHO J, et al. Diagnóstico social no terceiro setor. *A radiografia das Misericórdias do distrito de Évora. Sensos-e*, 2017; 3(1): 1-24.
11. FONSECA ES, VERNI DES. O uso do ambiente Teams para o ensino híbrido durante a pandemia do COVID19. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 2021; 2(11).
12. KHAN I, BASHIR T. The role of brand orientation in developing a learning culture and achieving performance goals in the third sector organizations. *International Journal of Public Administration*. 2020; 43(9): 804–817.
13. LEE Z, et al. From warmth to warrior: impacts of non-profit brand activism on brand bravery, brand hypocrisy and brand equity. *Journal of Brand Management*. 2023; <https://doi.org/10.1057/s41262-023-00319-8>.
14. LIÑARES-ZEGARRA JM, WILSON JOS. Navigating uncertainty: The resilience of third-sector organizations and socially oriented small- and medium-sized enterprises during the COVID-19 pandemic. *Financial Accountability & Management*. 2023;1–26.
15. McMULLIN C. Transcription and qualitative methods: implications for third sector research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2023; 34: 140–153.
16. MELLO J, PEREIRA ACR. Dinâmicas do terceiro setor no Brasil: trajetórias de criação e fechamento de organizações da sociedade civil (OSCs) de 1901 a 2020. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Rio de Janeiro, 2022.
17. MENDEZ GP, et al. Qualitative research in a period of social detachment: the challenge of conducting remote interviews. *New Trends in Qualitative Research*, 2021; 9: 336–343.
18. OLIVEIRA, EA, GODÓI-DE-SOUSA, E. O terceiro setor no Brasil: avanços, retrocessos e desafios para as organizações sociais. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 2015; 4(3): 181-199.
19. PEREIRA VB, et al. Disclosure contábil no terceiro setor: uma análise da divulgação de demonstrações contábeis em websites de entidades qualificadas como organizações sociais. *P Review*, 2023; 5(8):163-182.
20. POL H, et al. Brand orientation as a marketing perspective for primary healthcare organizations. *International Journal of Healthcare Management*, 2023; DOI:10.1080/20479700.2023.2248373: 1-13.
21. RIBEIRO ARB, et al. Projeto de Extensão “Gestão de serviços em instituições do Terceiro Setor”. *Extensio: Revista Eletrônica de Extensão*; 2020, 17(36): 61-78.
22. RIBEIRO DK, et al. Educação Permanente em Saúde: relato de experiência do desenvolvimento de questionário avaliativo online. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, 2019; 11(18): e1644.
23. RIOS DRS, et al. Diálogos interprofissionais e interdisciplinares na prática extensionista: O caminho para a inserção do conceito ampliado de saúde na formação acadêmica. *Interface*, 2019; 23: e180080.
24. SEARING EAM, et al. Young Resiliency tactics during financial crisis: the nonprofit resiliency framework. *Nonprofit Management & Leadership*, 2021; 32(2): 179-196.
25. SEPULCRI LMCB, et al. Nonprofit branding: a bibliometric analysis. *Journal of Product & Brand Management*, 2020; 29(5): 655–673.
26. SEPULCRI LMCB e MAINARDES EW. Elements that compose the non-profit BRAND orientation in an emerging country. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 2023; 20: 85–123.
27. SHOAM A, et al. Market orientations in the nonprofit and voluntary sector: a meta-analysis of their relationships with organizational performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2006; 35(3): 453-476.
28. SILVA CSSL, et al. O diagnóstico situacional como ferramenta para o planejamento de ações na Atenção Primária à Saúde. *Revista PróUniverSUS*. 2016; 7(2): 30-33.
29. TACHIZAWA T. *Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. 7th ed. Disponível em: Minha Biblioteca: Grupo GEN, 2019; 265p.