

## Pandemia de Covid-19 nas organizações: estratégias e ações do Serviço Social do Comércio do Ceará- Sesc-Ce no contexto da pandemia

Por Lorena Braga Wendt Fernandes

### 1. Introdução

No final de 2019, na cidade de Wuhan, China, uma doença infecciosa emergente foi descoberta e se tornou o desafio da saúde pública mundial declarado pela OMS (Organização Mundial da Saúde) em 2020, a síndrome respiratória causada pelo coronavírus SARS-COV-2. Este é um vírus que durante os anos veio sofrendo frequentes recombinações, adquirindo alta transmissibilidade e promovendo elevadas taxas de mortalidade. Em conjunto, a alta capacidade de transmissão e a dinâmica de globalização mundial atual, a propagação do vírus ocorreu de forma alarmante, causando colapso dos sistemas de saúde e sendo necessárias medidas de isolamento social, a fim de controlar o número de vítimas (GUAN *et al*, 2020). Dessa forma, em 19 de março de 2020 foi decretado o primeiro regime de *lockdown* no estado do Ceará, como medida para conter o avanço da infecção pelo coronavírus SARS-CoV-2. Naquele momento, não existia perspectiva concreta dos impactos da pandemia nos contextos social, econômico e financeiro. Portanto, de acordo com o site da OMS, em virtude da parada repentina das diversas áreas de trabalho, foi necessário que o Poder Público implantasse iniciativas. Além disso, também foi necessário que os setores privados se reinventassem e gerenciassem os impactos desse cenário, considerando que o vírus apresentou um aumento no número de vítimas, agravando a pandemia em 2021.

Face à atual situação de calamidade global, a *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*, a maior empresa internacional de serviços profissionais do mundo em número de funcionários e receita, também presente no Brasil, em 12 cidades, inclusive Fortaleza, acredita que quanto maior a urgência, mas é necessário que regras sejam estabelecidas e seguidas para que os desafios sejam enfrentados com reflexão e resiliência (DELOITTE, 2021). Portanto, é de extrema importância a atuação da administração para melhor adaptação em ambiente de crise.

Dentro desse cenário inclui-se o Serviço Social do Comércio - SESC, que é uma instituição social, de caráter privado e sem fins lucrativos, mantida por meio de recolhimento compulsório sobre a folha de pagamento das empresas, conforme definido pelo Decreto-Lei 9853/1946, e com o objetivo estimular o desenvolvimento da cidadania e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos comerciários e da comunidade brasileira, através de ações nas áreas de educação, cultura, lazer, saúde e assistência. Este vem igualmente se adequando ao ambiente emergencial e desempenhando suas ações junto aos colaboradores, através de ações de relevância, responsabilidade social, auxílio aos empresários do comércio, mantendo a atenção e cuidado com o seu público.

A partir da situação de isolamento devido à COVID-19 e o exercício da administração nesse período, é perceptível que as empresas ficaram vulneráveis a riscos estratégicos e operacionais, devido à adequação brusca necessária, a fim de atender às mesmas demandas dos clientes, ao aumento de custos, às questões de saúde e segurança de funcionários e à redução orçamentária, entre outras dificuldades (SOARES *et al*, 2020). Para tanto, o presente estudo tem como questões de pesquisa: Quais os desafios enfrentados pelo SESC? Quais as estratégias de superação dessas dificuldades foram traçadas durante a pandemia do Covid-19?

Destarte, esta pesquisa apresenta como objetivo geral analisar os desafios e as estratégias implementadas pela entidade SESC durante a pandemia pelo COVID-19 e como



objetivos específicos: 1-) Identificar as dificuldades enfrentadas durante a pandemia; 2-) Analisar as intervenções e mudanças adotadas pela instituição na situação emergencial; e 3-) Apresentar as possibilidades de transformações administrativas de enfrentamento e superação do contexto pandêmico. Com isso, pretende-se compreender como exercer a administração em situações atípicas, como nesse caso de isolamento social em que todas as atividades devem ser realizadas de forma remota e reduzindo os potenciais danos.

Este estudo se organiza em quatro seções, além desta introdução. Nas próximas seções, serão apresentadas as discussões teóricas sobre o planejamento estratégico e o contexto de pandemia e isolamento social. Em seguida, os procedimentos metodológicos da pesquisa. Logo após, os resultados e as discussões da investigação serão apresentados, e posteriormente, as considerações finais.

## 2. Referencial teórico

### 2.1. A origem do SARS-COV-2 e as mudanças nos meios organizacionais

O coronavírus é um vírus que pode ser dividido em 4 gêneros: alfa, beta, delta e gama, dos quais alfa e beta, sendo conhecido por infectar os seres humanos. O coronavírus é ecologicamente diverso, com a maior variedade observada em morcegos (DE WIT *et al.*, 2016; DE WILDE *et al.* 2017). Outros surtos prévios de coronavírus ocorreram nas últimas duas décadas, em 2002 e 2003, atualmente, um novo coronavírus, chamado de SARS-CoV-2, foi isolado da amostra do trato respiratório inferior, sendo denominado como COVID-19 (Coronavírus Disease 2019) pela OMS. A OMS oficialmente declarou o COVID-19 como pandemia em 11 de março de 2020.

Considerando a necessidade de quarentena com medidas como isolamento, toque de recolher, proibição de aglomeração de pessoas, surge a necessidade de as empresas continuarem suas atividades, se reinventar e adotar estratégias urgentes. Diversos estudos, como Oliveira *et al.* (2020), Niebuhr (2020) e Souza (2020), foram realizados citando e debatendo as várias adversidades enfrentadas e medidas tomadas, corroborando e reafirmando a linha administrativa adotada na unidade SESC-Fortaleza.

### 2.2. Planejamento estratégico durante a pandemia

Nesse contexto, fazendo um recorte para o planejamento de empresas, em especial o planejamento estratégico, elemento básico de administração e gestão, configura sua importância por auxiliar na definição das melhores estratégias, através da análise de cenários, para o alcance dos objetivos previamente definidos. É importante que o processo aconteça de forma participativa, envolvendo os diversos setores, áreas e cargos da empresa e esteja incorporado à cultura organizacional (GUIA COMPLETO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 2021). Ademais, segundo Chiavenato e Sapiro (1995), este planejamento estratégico deve conter etapas organizadas e ordenadas, seguindo pela definição da identidade organizacional, conhecimento do público-alvo, análise dos ambientes internos e externos, estabelecimento de metas e objetivos, definição de estratégias, elaboração de planos de ação e, por fim, monitorização e avaliação dos resultados.

Segundo Mintzberg (2010), existem os 5Ps da estratégia, que denotam os cinco diferentes papéis que as ações podem ter, são eles plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Uma estratégia é caracterizada como plano caso seja criada para lidar com uma determinada situação, como pretexto se tiver o intuito de confundir ou despistar concorrente, como padrão caso seja usada com frequência ao longo dos anos e que possua um fluxo de ações pré-determinadas, como posição quando a empresa passa a ocupar a liderança no mercado ou alguma outra posição privilegiada, e como perspectiva se ainda é abstrata, que não foi colocada em prática.

Segundo Oliveira (2007), apesar de muitos executivos serem contra a execução de um planejamento estratégico em um ambiente de constante mudança como o que se estabeleceu durante a pandemia, essa ferramenta é a única solução para delinear um futuro esperado para as empresas e alcançar o objetivo desejado. Além disso, o planejamento prévio permite alternativas diante de algum imprevisto. Considerando o contexto pandêmico uma situação de ambiente administrativo instável, o planejamento proposto acima é de extrema importância, pois vai permitir o enfrentamento dos desafios advindos.

### 2.3 A atuação do administrador e do empreendedor durante a pandemia

A pandemia de Covid-19 acelerou vários processos e promoveu várias mudanças no mercado, exigindo nova reflexão, análise e reinvenção tanto dos profissionais já atuantes quanto daqueles em formação. Isso inclui, por exemplo, a área de Administração, um setor que tem um profissional com diversas possibilidades de atuação e imprescindível em diferentes setores corporativos, suscitando adaptabilidade, flexibilidade, formação continuada, resiliência e capacidade de formar, para conseguir se encaixar na realidade atual (AICOM, 2020).

Diante de uma situação administrativa emergencial é de grande valia a capacidade de inovar, sendo o empreendedorismo uma ótima alternativa. O conceito de empreendedorismo representa a disposição ou capacidade de idealizar, coordenar e realizar projetos, serviços e negócios tendo que conviver com diferentes riscos. Hisrich, Peters e Sheapherd (2009, p. 30) escrevem que o empreendedorismo é “[...] o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência financeira e pessoal”.

Segundo Dolabela (2008), de uma forma mais subjetiva, a importância da figura empreendedora se deve à capacidade de desenvolver atividades que envolvem risco, de inovar, de ser perseverante e de conviver com a incerteza. Essas características são bem aplicadas para o contexto de crise gerada pelo COVID-19, uma vez que toda instituição teve o desafio emergencial de se reinventar para manter o funcionamento das atividades antes propostas.

Complementando o estudo anterior, Pereira (2001) cita a respeito das questões ligadas à análise dos ambientes dentro de um processo de gestão, salientando a indispensabilidade de otimizar relações recursos-operações-produtos/serviços. Consideram, para tal, as variáveis dos ambientes externo e interno que impactam nas atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais. Trazendo para o contexto atual, portanto, a constante mudança diante das medidas de isolamento suscita repensar os diversos fluxos, rotinas e processos administrativos constantemente.

Seguindo as ideias de Giones *et al* (2020), diante das implicações da COVID-19, fomenta-se o equilíbrio da construção de resiliência, como também o preparo para novas oportunidades empresariais, como as decorrentes da pandemia. Portanto, deve-se saber lidar com as perspectivas que podem afetar a ação administrativa no geral sob uma adversidade exógena. São elas apoio emocional, frugalidade e planejamento estratégico. A primeira envolve a capacidade de conseguir manter conexões sociais que são imprescindíveis para o andamento da empresa. A segunda conceitua a capacidade de reduzir o consumo e construir riqueza diante de períodos de turbulência econômica. Por fim, a terceira, que embora lide com uma situação de impossibilidade de ter conhecimento do futuro, avalia as oportunidades de negócios e determina os cursos de ação adequados. Sendo assim, essas três características genuínas de um empreendedor são indispensáveis à prática administrativa.



## 2.4. Estratégias administrativas utilizadas na pandemia

De acordo com o Repositório de recomendações e boas práticas internacionais em resposta ao Coronavírus (COVID-19), elaborado pela Prefeitura da cidade de Belo Horizonte (2020), diversos métodos foram utilizados, em outros países, para lidar com a continuidade das atividades na área da saúde, lazer e assistência à comunidade em geral. Dentre as diversas medidas tomadas por estes, tem-se a iniciação do trabalho pela criação dos comitês especiais, algo que permite identificar as atuais necessidades, além das fragilidades e potencialidades do corpo técnico disponível. Ademais, foram adotados novos padrões de funcionamento de instituições, treinamentos especiais para servidores e digitalização de serviços, atitudes necessárias diante de uma situação jamais vivida anteriormente, uma vez que os surtos prévios não tiveram tamanha dimensão. Além disso, no Repertório também foram abordados exemplos de medidas internacionais de gestão, como as ações japonesas implementadas, que sempre seguiram os protocolos, além da redução da jornada de trabalho realizada pelos estadunidenses. No Brasil, foram criadas plataformas digitais para a realização dos serviços *online* e priorizados serviços para populações mais prevalentes.

Outra questão discutida no Repositório de recomendações e boas práticas internacionais em resposta ao Coronavírus (COVID-19), foi a importância da comunicação para os diversos setores, uma vez que diante da globalização atual existe uma alta quantidade e velocidade de informações a todo instante, o que torna difícil o controle da difusão de informações falsas. Em um cenário de pandemia em que a possibilidade de obter conhecimento é somente virtual, tem-se a enorme necessidade de garantir que as campanhas adotem narrativas, linguagens e meios de comunicação eficientes, capazes de alcançar todas as parcelas da população de forma assertiva. No Reino Unido e na Índia, foram criados mecanismos a fim de certificar que a informação divulgada fosse verdadeira, com a obrigatoriedade de que as informações fossem revisadas pelos órgãos de saúde, em consonância com redes sociais como *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, entre outras, antes de sua publicação.

Para a rede Endeavor (2020), em uma crise inédita, não há um manual pronto, devem ser utilizadas boas práticas com quem está vivendo o mesmo desafio que é de escala global. Essa fala é de extrema importância, pois cada decisão tomada pode trazer inúmeras repercussões e diante de uma crise os resultados são exponenciais e podem ser até catastróficos. Portanto, o cuidado com cada mudança é indispensável.

## 2.5. Políticas públicas durante o período de pandemia

Segundo Buckeridge (2020), a geração de políticas públicas é o que define o comportamento de uma cidade diante de eventos extremos que ameacem a sua instabilidade. Portanto, diante de um país em que todos os estados têm grande desigualdade social, esse fator teve um agravo exorbitante durante a pandemia de COVID-19, refletindo a carência de políticas públicas e um despreparo governamental. Em face disso, a vulnerabilidade social de boa parte da população contou com apoio de empresas de cunho social, com seus projetos de assistência às comunidades.

## 2.6. Impacto da pandemia no comércio

Diante de um cenário de instabilidade, o comércio também sofreu impacto significativo em virtude da necessidade de implantação de medidas de distanciamento e isolamento social, sendo mais atingidos aqueles setores que suscitavam grande circulação de pessoas, como comércio de artigos automotivos, vestuário e livrarias (UFJF, 2021). Apesar da pandemia, também ter promovido um aumento de oportunidades em alguns setores, o que houve no geral foi uma grande aumento no número de desempregados, portanto uma redução nas contribuições sindicais.

Outro ponto importante, são as lições que esse momento emergencial trouxe, entre elas, maior preocupação com higienização dos produtos, mostrando um cuidado das empresas para com o cliente; aumento da presença online das empresas, facilitando a comunicação direta com cliente; e, por fim, a necessidade de entender o momento e responder rapidamente às situações, pois isto promove um diferencial às empresas.

Na próxima seção, será apresentado o contexto metodológico, que envolve os meios de análise da pesquisa a fim de entender as adversidades enfrentadas pela instituição em estudo e futuramente citá-las e detalhá-las.

### 3. Metodologia

A presente pesquisa é uma análise de natureza qualitativa, sendo assim descritiva, que se desenha como uma pesquisa documental, cujo acesso à coleta de dados foi concedida pela organização SESC (Apêndice 1), permitindo um entendimento amplo e completo dos desafios enfrentados e estratégias definidas pelo setor administrativo da unidade durante o período da pandemia da COVID-19. O estudo ocorreu entre o período de março de 2020 e abril de 2021, contemplando os momentos de maior agravamento da situação pandêmica no Brasil.

Para o referencial teórico anteriormente apresentado, foram escolhidos autores brasileiros, com obras disponibilizadas gratuitamente, em Língua Portuguesa e com estudos completos. Os descritores de pesquisa foram: características gerais do SARS-COV-2, isolamento social durante a pandemia de COVID-19, planejamento estratégico em crises, propriedades indispensáveis de um administrador em período de instabilidade e gestão em ambientes instáveis. Os locais de busca estão expostos em ambiente virtual, como o Portal PUBMED, o portal SCIELO (*Scientific Electronic Library Online*) e o portal Google acadêmico.

Inicialmente, entendendo o compromisso e a responsabilidade social que o SESC Fortaleza tem para com a população, atuando em diversas áreas, foram analisados documentos institucionais importantes para entender o funcionamento setorial da unidade, como o Referencial Programático do Sesc<sup>1</sup>, documento que busca orientar a programação do Departamento Nacional e dos Departamentos Regionais, estruturando ações para o desempenho integrado dos seus órgãos, reunindo a estrutura programática, variáveis de área-fim e mapas para preenchimento dos dados estatísticos. Além disso, organiza e articula a programação para o cumprimento da missão institucional, e estabelece uma referência para seu aperfeiçoamento constante e compõe ganho da Entidade na gerência da gestão por resultados, a ser fortalecida com o avanço das conexões da governança organizacional e da atualização dos níveis operacionais. Outra fonte utilizada foi o Plano Estratégico do SESC Ceará<sup>2</sup>, ferramenta que utiliza como metodologia o *Balanced Score Card* (BSC), fomentando reflexões, o trabalho colaborativo, a integração, estratégias, desenvolvimento contínuo, acompanhamento dos processos, de resultados e tendo seus objetivos agrupados em cinco perspectivas contempladas no modelo nacional do “Sistema de Planejamento do SESC”: Afirmação Institucional, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Desenvolvimento, Financeira. Por fim, foi analisado o Programa de Trabalho do SESC Ceará, que trabalha para aliar teoria e prática a partir dos objetivos e metas estabelecidos em seu Plano Estratégico, o Referencial, as Diretrizes Gerais de Ação do SESC e Diretrizes para o Quinquênio.

Considerando a divisão programática do SESC que se baseia em cinco grandes áreas, sendo elas, Assistência, Cultura, Lazer, Saúde e Manutenção, foram analisados

<sup>1</sup> Site de acesso ao documento: <<https://www.sesc.com.br/referencial.pdf>>

<sup>2</sup> Site de acesso ao documento: <<http://transparencia.ce.sesc.com.br/uploads/documento/7/1419/20210127145401-plano-estrategico-do-sesc-ceara-2016-2020.pdf>>

diversos documentos a fim de entender todas as atividades realizadas em cada programa, estes estão listados no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Documentos institucionais analisados.

DOCUMENTO	FUNÇÃO
Resolução Departamento Nacional/ Sesc 1438/2020	Trata do Regulamento de Licitações e Contratos do Sesc (RLC)
Resolução Departamento Nacional/ Sesc 1468/2021	Dispõe sobre a prorrogação da vigência da Resolução Sesc nº 1438/2020
Resolução Departamento Nacional/ Sesc 1470/2021	Trata das normas Gerais para Credenciamento e Acesso ao Sesc (NGCAS)
Resolução Departamento Nacional/ Sesc 1471/2021	Trata da realização das Reuniões dos Conselhos Nacionais, Regionais e Fiscais do Sesc durante o período de confinamento social em decorrência do COVID-19
Resolução 1209/2020	Trata da Baixa de Valores Sesc Fortaleza e Administração (2011 a 2019)
Portaria de Gestão Compartilhada 001/2021	Trata da Comissão Permanente de Licitação CPL
Portaria de Gestão Compartilhada 002/2021	Trata do ComprasNET
Portaria de Gestão Compartilhada 003/2020	Trata da Comissão Permanente de Avaliação Documental CPAD e PGD
Portaria Normativa 498/2018	Trata das Conferências LOJA Sesc Fortaleza
Portaria Normativa 647/2020	Fixa limites para suprimentos em dinheiro Sesc DR/CE
Portaria Normativa 611/2020	Atualiza fundos rotativos das Unidades Sesc
Portaria Normativa 650/2020	Trata da comissão de patrimônio do Sesc Fortaleza
Portaria Normativa 661/2021	Trata da comissão de conferência de numerário de tesouraria do Sesc Fortaleza
Procedimentos Operacionais Padrão – POPs das áreas da Unidade	
Manuais de boas práticas da Unidade	
Código de conduta do cliente	
Sistema eletrônico de documentação (Send)	

Fonte: Elaboração da Autora

Concomitantemente, foram também estudados: os decretos governamentais, que eram compartilhados quinzenalmente pelo governador do Estado do Ceará e pelo prefeito de Fortaleza, determinando as regras de isolamento; os noticiários estaduais e regionais que

exibiam a situação atualizada do cenário pandêmico, situação econômica e social estadual e municipal; e as orientações protocolares recomendadas pela Organização Mundial de Saúde – OMS, a fim de entender a cronologia das dificuldades que surgiam para a organização ao longo da pandemia.

Dessa forma, foi possível analisar cada obstáculo, cada decisão, cada passo planejado dentro da Unidade SESC Fortaleza e, assim, entender como foi exercida a administração nessa instituição. Seguindo por programa, apresenta-se a diante os desafios de cada setor durante a pandemia.

#### 4. Resultados e discussão

Durante a análise de documentos realizada na metodologia, a fim de entender o funcionamento da unidade SESC Fortaleza, incluindo as dificuldades enfrentadas. As intervenções e mudanças adotadas e os modelos de transformações administrativas de enfrentamento e superação do contexto pandêmico, foi compreendido que a organização é dividida em programas e que cada um teve seus próprios desafios e alterações individuais. Portanto, os resultados foram organizados de acordo com essas cinco áreas, quatro programáticas e uma administrativa de manutenção, as quais serão detalhadas a seguir:

Quadro 2 – Áreas da Unidade SESC Fortaleza

	ÁREAS
1	Programa Assistência
2	Programa Cultura
3	Programa Lazer
4	Programa Saúde
5	Supervisão de Manutenção

Fonte: Elaboração da Autora

##### 4.1 Programa Assistência

Segundo o Referencial programático do SESC, a Assistência da Unidade SESC Fortaleza é composta pelo Desenvolvimento Comunitário e o Trabalho Social com Grupos de Idosos. O primeiro realiza intervenções sistemáticas em territórios socialmente vulneráveis de Fortaleza e região metropolitana, tendo uma Rede de Articulação Comunitária (RACS) com as seguintes linhas de trabalho: o protagonismo, a sustentabilidade e o empreendedorismo social. Sobre o segundo, este desenvolve atividades específicas ao público longo prazo, com ações que versam essencialmente sobre memória (social e cognitiva), cultura regional, intergeracionalidade e voluntariado.

Diante da análise programática, os desafios encontrados foram: a dificuldade da população idosa em acessar as redes sociais e fazer presença nas atividades *online* por questões financeiras e geracionais; e a metodologia de interação com o público que teria de ser virtual e, portanto, mais complicada, pois tinha de manter o interesse e participação do público. Em face disso, foi decidido por aplicar uma pesquisa voltada ao público, através dos formulários do *GoogleForms*, a fim de entender qual meio de comunicação virtual era mais difundido, tendo como o *Whatsapp*.

Portanto, para a continuidade das atividades, as ações foram adaptadas para o formato virtual, foram formados grupos de *WhatsApp*, com os idosos que já participavam presencialmente e os longevos que frequentavam atividades pontuais foram triados pela equipe e incluídos em um grupo específico, intitulado “Tudo em Casa”. Nos grupos eram

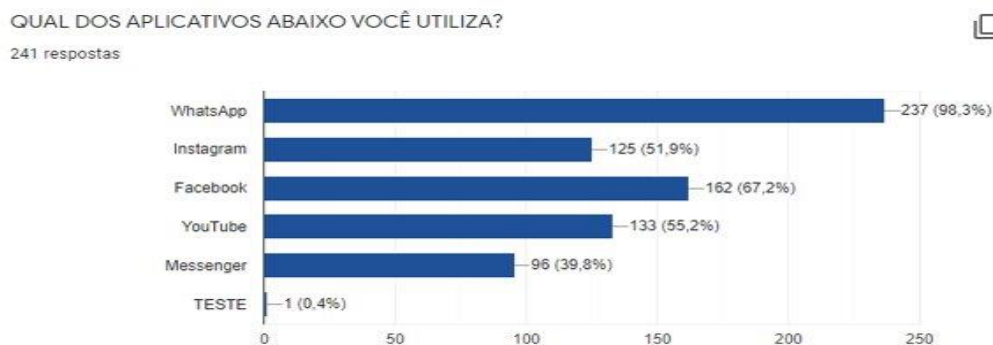
postados os conteúdos voltados a três eixos de atuação: #superdicas, o qual ensinava os idosos como utilizar os meios de comunicação *online*, para que assim pudessem ter acesso aos conteúdos produzidos; #fitemcasa, o qual estimulava a atividade física dentro de casa, permitindo a continuidade do isolamento; e #atividadesintegrativasonline, o qual promovia atividades direcionadas ao estímulo cognitivo, fortalecimento de vínculos, socialização e temáticas gerontológicas, fomentando os princípios do envelhecimento ativo (OMS) e mantendo a unidade presente no cotidiano dos usuários, ainda que distantes.

Diante do bom resultado obtido, ainda foram realizadas parcerias com o Fórum Cearense de Políticas para o Idoso – FOCEPI e a Associação para o Desenvolvimento dos Municípios do Estado do Ceará – APDM.CE. Essas colaborações realizaram o mapeamento do território do Estado do Ceará para identificar as necessidades das instituições que atendem pessoas idosas no contexto da pandemia de COVID-19, com o intuito de construir estratégias de intervenção do SESC numa realidade mais ampla.

Com a implantação dos modelos propostos, foi possível utilizar a tecnologia a favor das pessoas idosas e comunidades, permitindo a manutenção do diálogo, vínculo e fidelização dos públicos atendidos e instituições sociais, ressignificando os recursos digitais, o compartilhamento de informações e experiências de forma virtual, e ampliando o escopo de atuação da Assistência. Dessa forma, houve a mitigação dos efeitos da pandemia através de parcerias e produção de conhecimento.

Os Gráficos abaixo (1, 2 e 3) demonstram as etapas da pesquisa em busca do melhor aplicativo para manter o contato com o público-alvo. A pesquisa envolvia perguntas objetivas e rápidas que tiveram como resultado o explanado abaixo. O Gráfico 1 apresenta os aplicativos mais utilizados pelo público, tendo como resultado o *WhatsApp* (98,3%).

Gráfico 1 – Aplicativos utilizados



Fonte: Relatório de resultados da supervisão de Assistência (2020).

O Gráfico 2 expõe os aplicativos que o público encontrava maior facilidade durante o uso, tendo como resultado também o *WhatsApp* (95%).

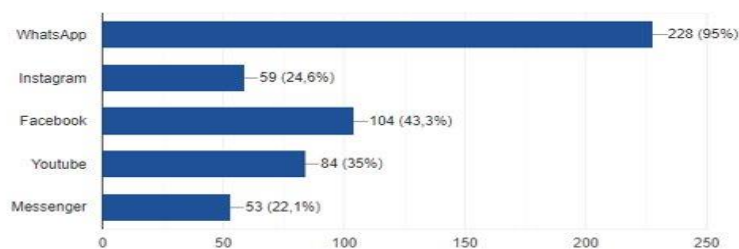
Gráfico 2 – Aplicativos com mais facilidade de utilização





QUAL DOS APLICATIVOS VOCÊ TEM MAIS FACILIDADE EM UTILIZAR.

240 respostas



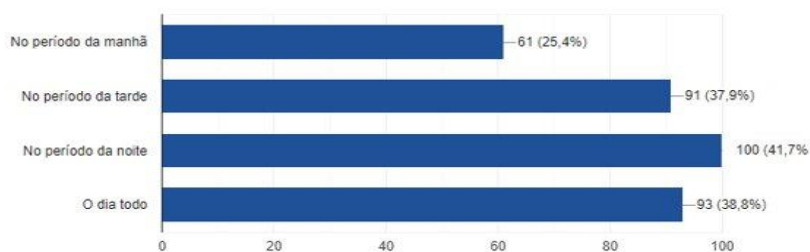
Fonte: Relatório de resultados da supervisão de Assistência (2020).

O Gráfico 3 exibe os horários com maior frequência de uso pelo público, tendo como resposta mais comum o período da noite (41,7%).

Gráfico 3 - Frequência de utilização dos aplicativos

COM QUAL FREQUÊNCIA VOCÊ ACESSA ESSES APLICATIVOS?

240 respostas



Fonte: Relatório de resultados da supervisão de Assistência (2020).

Dessa forma, foi possível identificar que a melhor rede social para manter as atividades durante o isolamento social da pandemia do COVID-19 seria o WhatsApp no período da noite.

A figura 1 abaixo valida as ações e campanhas planejadas e executadas através do programa assistência:

Figura 1 – Banners eletrônicos de algumas atividades da Assistência.



Fonte: Site SESC-CE > Programa Assistência (2020).

A figura 1 demonstra os banners eletrônicos utilizados nas atividades utilizadas durante a pandemia com o objetivo de dar continuidade ao programa, assistindo à população-alvo.

## 4.2 Programa Cultura

Na unidade SESC Fortaleza, a Cultura se desenvolve a partir de núcleos de programação voltados à fruição, pesquisa, formação, apresentação, mediação e a difusão da cultura em equipamentos como a Biblioteca Rachel de Queiroz e o Teatro Emiliano Queiroz, oportunizando novas experiências estéticas e inovadoras que visam a construção de um olhar crítico, reflexivo, aprofundando o sentido de participação na vida social e fomentando as manifestações culturais brasileiras.

Com a necessidade do isolamento, foi enfrentada uma longa jornada de desafios, como: a impossibilidade de ações presenciais; limitação de estrutura técnica de internet e serviço de transmissão de *lives* para realização das programações; dificuldade de promover e fomentar a participação dos alunos nas aulas sistemáticas on-line; evasão de parte do público participante das modalidades culturais sistemáticas presenciais; impossibilidade de empréstimos e devoluções de livros na Biblioteca Rachel de Queiroz e na renovação da inscrição na modalidade. Para isso, foram realizadas reuniões, pesquisas e opinários, que possibilitaram a elaboração de estratégias para a continuidade das ações. De imediato, todas as ações de fruição antes presenciais foram migradas para o formato virtual e as apresentações culturais passaram a acontecer nos perfis de redes sociais dos(as) artistas cearenses contratados, para o alcance de novos públicos e projeção de novas discursões acerca do momento.

Além disso, foi idealizada a Campanha Tudo em Casa Fecomércio, uma estratégia fomentada pelas unidades, onde acontecera atividades de apresentação, debates, oficinas, exposições e mediações. De março a dezembro de 2020, foram realizadas 36 edições da

programação, com 547 ações nas linguagens de Artes Cênicas, Música, Literatura e Artes Visuais, mais de 116 mil de público atendido e um total de R\$545.300,00 investidos em ações de cultura, impactado positivamente a vida de 3.922 artistas brasileiros. Para as ações formativas da Rede de Desenvolvimento Artístico Cultural – Rede DAC, como os cursos de ballet, jazz, dança de salão, música, teatro, pintura em tela, pintura em tecido e artesanato, foram criados grupos de *Whatsapp*, com os (as) alunos (as) matriculados (as) para compartilhamento de informações e divulgação da programação.

Outra estratégia foi a campanha Sintonia do Bem, com o intuito de reunir grandes artistas nacionais de forma *online*, unindo música e solidariedade, através da arrecadação de alimentos destinados ao Mesa Brasil SESC. Diversos artistas foram contratados, totalizando 764.458 de público, através do canal do SESC Ceará no *YouTube*, arrecadando 10 toneladas de alimentos e R\$ 18 mil reais, destinados ao Mesa Brasil SESC.

Antes da pandemia, já havia uma crescente busca por conteúdos digitais *on demand*, considerando esse eixo do mercado, surgiu a estratégia de lançar um *podcast* semanal chamado Ensaio em Cena *Podcast*, ação que visa discutir com artistas, técnicos e produtores sobre conceitos e temas relevantes da atualidade sobre cultura e arte. Através da plataforma *Spotify*, foram lançadas duas séries, de seis episódios que dialogavam com temas sobre “corpo e memória” e “trajetórias artísticas”.

Pelo projeto Arte Encena SESC, a ação desenvolvida foi o Dramaturgia Encena, por onde passam trabalhos importantes para a dramaturgia cênica, com questionamentos urgentes, aproximando e oportunizando experiências distintas ao público e artistas do cenário teatral de âmbito local e nacional. A ação *online* reuniu e disseminou obras multiplicadoras da dramaturgia teatral através de performances encenadas de textos dramáticos com temas necessários para a atualidade e possibilitando ao público apreciar e vivenciar a arte de maneira viva e criativa através de novas formas de acesso e interação. O formato serviu de referência para outros centros culturais na cidade, que passaram a realizar a ação de fruição a partir de canais de compartilhamento de vídeo e streaming. Vale ressaltar, a inserção do recurso da linguagem de sinais (LIBRAS) em todas as ações do Dramaturgia Encena, sendo significativo para os debates quanto ao acesso que as programações digitais do SESC estavam promovendo.

Enquanto aos recursos técnicos promovidos para alcançar os objetivos, foram tidas as habilidades criativas e o potencial intelectual da equipe de Cultura do SESC Fortaleza, sendo possível repensar de forma criativa, inovadora, sustentável e estratégica, colaborando para a continuidade dos processos e corroborando com estudos acerca dos impactos da pandemia na economia cultural e na democratização do acesso à Cultura.

Considerando a atuação da Biblioteca Rachel de Queiroz, localizada na unidade SESC Fortaleza, utiliza-se o *WhatsApp* para o compartilhamento de conteúdo de incentivo à leitura e ao hábito de ler, com indicação de leitura a partir de temáticas e datas importantes para o período como “Mulheres na Literatura”, “Autores Negros” e “Romances Literários”. Foram realizados também encontros de leitores através da plataforma *Zoom*. Por fim, ocorreu a implantação do projeto *Book Drive*, um *drive thru* de livros, que através de agendamentos prévios possibilitou a continuidade do empréstimo presencial, seguindo todos os protocolos. Todas as estratégias desenvolvidas, exemplos na figura 2, contribuíram para o alcance das metas previstas, principalmente a necessidade de manter a ligação com o público.

Com as implementações apresentadas, foi possível dar continuidade às ações, identificar recursos remotos para o alcance de novos públicos, projetar novas discursões acerca do momento, referenciar outros centros culturais na cidade, inserir políticas de

acessibilidade e contribuir com estudos acerca dos impactos da pandemia na economia cultural e na democratização do acesso à Cultura, além do alcance das metas previstas.

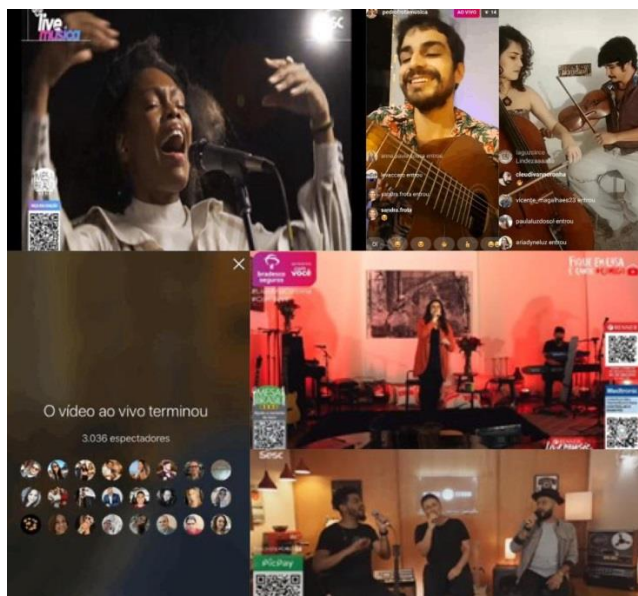
Figura 2 – Registros de algumas atividades do setor de Cultura.



Fonte: Site SESC-CE > Programa Cultura (2020).

A figura 3, abaixo, certifica as *lives* realizadas e a participação do público:

Figura 3 – Registros de algumas atividades do setor de Cultura.



Fonte: Relatório de resultados da supervisão de Cultura (2020).

As figuras 2 e 3 mostram a execução da programação planejada durante o período de pandemia e comprova o engajamento e a participação do público. Dessa forma, foi possível proporcionar entretenimento ao público e valorizar a classe artística.

### 4.3 Programa Lazer

Segundo o Referencial Programático do SESC, o Programa Lazer do SESC contempla um conjunto de atividades de caráter lúdico e recreativo, oferecendo oportunidades de participação em realizações multidisciplinares que podem contemplar tanto interesses artísticos e culturais, como físico-esportivos, educativos e sociais. O Lazer se distribui em três grandes frentes: eventos esportivos, recreação e o desenvolvimento físico esportivo. É através dessa vertente que ofertamos atividades sistemáticas que podem ser divididas em pagas, ou seja, geram receita através de matrícula e mensalidades, ou em atividades físicas gratuitas através de projetos como o SESC Ativo subsidiado pelo fomento PCG (Programa Com Gratuidade), onde a capilarização de atendimento abraça desde o público idoso, crianças e adolescentes a margem da sociedade e pessoas com deficiência).

O isolamento obrigatório corroborou a importância da atividade física, do exercício e dos hábitos saudáveis para manter uma vida sadia, no equilíbrio físico, intelectual e emocional. Nesse contexto, enquanto desafios do referido programa, elenca-se: a adequação no ambiente da atividade física e esportiva para que as aulas pudessem acontecer remotamente; a necessidade de redesenho do Procedimento Operacional Padrão – POP, do Manual de Boas Práticas e da metodologia por modalidade; a revisão dos contratos ligados à área; o reforço do compromisso de transformar vidas através da promoção do lazer, da saúde e qualidade de vida; a necessidade de capacitar e desenvolver o corpo técnico para a nova realidade; o intuito de promover o interesse e participação dos alunos nas aulas e eventos on-line; a falta de recurso, de uma parte do público para se adequar ao novo formato e manter os alunos matriculados nas atividades presenciais, que geram receita; e o objetivo de permanecer com a qualidade no atendimento.

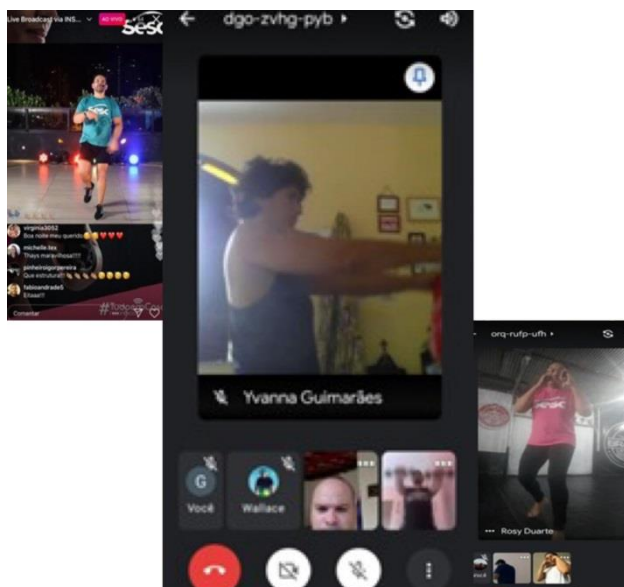
Enquanto estratégias, houve a reestruturação da capacidade das turmas, o redesenho do Procedimento Operacional Padrão – POP e do Manual de Boas Práticas para os espaços físicos esportivos. As turmas foram redimensionadas para que fosse possível dar continuidade às atividades obedecendo o decreto, a metodologia das atividades físico esportivas fora repensada e redesenhada com o corpo técnico, assim como, padronizamos a atuação dos professores, uso dos equipamentos e repensamos os espaços físicos.

Foram planejadas e realizadas ações, *lives* e aulas remotas, fechadas e abertas ao público, uniformizada a metodologia por modalidade (musculação, natação, ginástica, entre outros), dessa forma, no período pandêmico, os professores de educação física foram divididos em grupos de trabalho, otimizando e valorizando o capital intelectual do corpo técnico de professores para uma construção coletiva, realizada genuinamente pelo SESC Fortaleza. Para atender remotamente os alunos matriculados nas atividades presenciais, que geram receita e permanecer com a qualidade no atendimento, aproveitaram-se os grupos criados para elaboração de conteúdo, metodologia e melhoria nas modalidades e foram formadas turmas virtuais, espelhando as turmas presenciais. Eventos foram realizados de forma remota, como: brincando nas Férias, Festival Integrado de Artes Marciais, Avalia Sesc e Desafio Virtual de Voleibol.

Com a adoção das estratégias apresentadas, percebeu-se ampliação do acesso ao lazer no âmbito individual e coletivo, promoção de experiências e conhecimentos, desenvolvimento do potencial técnico e intelectual dos colaboradores, continuação das atividades físicas e de formação esportiva de forma segura, fortalecimento do vínculo professor-aluno e participação dos clientes nas aulas.

A figura 4 apresenta as dinâmicas de Lazer realizadas durante o isolamento social e a participação do público, exemplificando a frequente interatividade do público na promoção de hábitos saudáveis e qualidade de vida.

Figura 4 – Registros das livres do programa Lazer.



Fonte: Relatório de resultados da supervisão de Lazer (2020).

#### 4.4 Programa Saúde

Na Unidade SESC Fortaleza, o Programa Saúde é dividido em: Núcleo SESC Saúde, responsável pela parte clínica, atendendo os trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, por meio da oferta dos serviços de odontologia, nutrição, psicologia, fisioterapia convencional, terapia ocupacional, estética facial e corporal, entre outros; Educação em Saúde que desenvolve ações educativas, buscando intervir nos determinantes da saúde, possibilitando mudanças no estilo de vida, favorecendo a adesão e manutenção de práticas saudáveis, atendendo de forma externa às empresas e a comunidade em geral; e o serviço de Nutrição com a proposta de incentivar uma alimentação saudável, por meio do fornecimento de refeições de excelente qualidade nutricional, a um baixo custo.

Sabendo da importância de se seguir com as ações de educação em saúde, como palestras, capacitações, reuniões, visitas, campanhas e com os serviços do Núcleo SESC Saúde, nossos principais desafios foram: a ausência de demandas por parte das empresas parceiras; redução do público circulante nas dependências da unidade Fortaleza; afastamento de profissionais por fazerem parte do grupo de risco; cenário econômico; impossibilidade de realizar as atividades no formato presencial; promover saúde, de forma segura, em um cenário pandêmico; além do desafio de combater as *fake news* do COVID-19, disseminando informações seguras em relação aos cuidados e manejos realmente eficazes.

Nessa perspectiva, para atender as empresas e público, foram realizadas *web* palestras e *lives* com a mediação do corpo técnico, como por exemplo, a ação Saúde Começa em Casa, com informações e orientações sobre a pandemia e demais temas ligados à saúde.

Foi acordada parceria com o programa Assistência, através dos grupos de *Whatsapp* para o compartilhamento de material educativo e ações de educação em saúde com o público idoso.

Também, houve o levantamento acerca das temáticas de saúde mais procuradas, segundo as informações da biblioteca virtual em saúde do Ministério da Saúde e realização de novas parcerias com profissionais renomados, agregando valor científico às nossas ações educativas. A utilização das mídias sociais possibilitou promover ações de grande relevância para a sociedade, inclusive, sendo uma ferramenta importante no combate às *fake news*. O

Instagram foi a plataforma de maior alcance de público, através das *lives*. Outra metodologia utilizada foi a *web* palestra, através das plataformas do Zoom e Google Meet.

No que tange ao Núcleo de Saúde, na especialidade Odontologia, os dentistas ficaram em *home office* para a realização de anamnese com os clientes agendados, realizando a triagem das demandas para atendimentos de emergência, através de *Whatsapp* e contato telefônico. Nas especialidades psicologia e nutrição, os atendimentos passaram a ser realizados através de teleconsultas, o que permitiu a continuidade do tratamento. Foram criados grupos de *Whatsapp* com os clientes do Núcleo para compartilhamento de informativos referentes aos serviços de saúde e funcionamento do Núcleo. Em termos de estrutura, a internet e suas redes sociais foram nossas grandes aliadas.

De acordo com o exposto, possibilitou-se a continuidade dos atendimentos do Núcleo Sesc Saúde de forma remota, com exceção da fisioterapia, promoção de ações de grande relevância para a sociedade, inclusive, sendo uma ferramenta importante no combate às *fake news* por meio de campanhas promovidas pela Educação em Saúde e promovendo a fidelização dos clientes.

A figura 5 apresenta os Banners utilizados para convidar o público a participar das atividades idealizadas pelo Programa Saúde, com o objetivo de orientar a população com informações educativas.

Figura 5 – Banners eletrônicos de algumas atividades do programa Saúde.



Fonte: Site SESC-CE > Programa Saúde (2020).

## 4.5 Supervisão de Manutenção

O setor de manutenção da unidade SESC Fortaleza envolve serviços administrativos, de portaria, zeladoria, vigilância e questões estruturais. Em virtude da pandemia, houve cancelamento das atividades laborais presenciais, atuando em regime de *home office*, nesse cenário nossos maiores desafios foram: aproveitar o potencial da equipe;

reduzir despesas; otimizar recursos; manter a segurança e conservação da unidade mesmo com funcionamento reduzido; rever processos e contratos; pensar e executar de forma sustentável; e adaptar a tecnicidade dos colaboradores para o formato virtual.

Dessa forma, considerando o regime de *home office*, processos e contratos foram reanalisados, culminando na elaboração do Projeto Sustentabilidade. Como metodologia, foram criados cinco comitês de atuação, de acordo com cada área específica.

O Comitê Administrativo com o objetivo de fiscalizar e apoiar os demais comitês, atuando na programação dos serviços, controle de pagamentos e armazenamento de dados. O Comitê Energético é responsável por apresentar ideias para redução dos custos e uso de mais energia limpa, opera na redução de horários de ligação das lâmpadas, manutenção dos filtros dos aparelhos de ar-condicionado bem higienizados e verificação das borrachas de vedação dos freezers e frigobares.

O comitê Hidráulico é incumbido de apresentar ideias para a redução do consumo de água, apresentar sistema eficaz de abastecimento e uso consciente de água, lidando com bloqueador de ar de hidrômetro, sistema automatizado de irrigação e reaproveitamento da água. O comitê de Refrigeração é encarregado em apresentar ideias para melhor aproveitamento e utilização das máquinas e equipamentos, reduzindo custos, conscientizando gastos desnecessários e implantando sistema de automatização com sensores de presença.

O comitê de Material de Limpeza e Conservação é motivado a apresentar estratégias para higienização dos espaços de forma eficiente, tendo em vista a eliminação dos riscos de contaminação por vírus e bactérias, acompanhar as ações com foco no aproveitamento integral dos recursos da empresa para reduzir o desperdício de material. Este último atuou também para treinar todos os integrantes da equipe de limpeza, com aulas práticas e teóricas, orientar quanto ao uso e importância de EPIs e EPCs para a segurança de colaboradores no manejo de materiais de limpeza, atualizar os materiais e equipamentos para tornar as higienizações dos espaços mais eficientes, seguras e evitar contaminações cruzadas, providenciar coleta e descarte seletivo.

Com a realização dessas estratégias, foi permitido à unidade manter o quadro funcional antes vigente no modelo presencial, a continuidade dos contratos terceirizados de uma forma mais econômica e preservar a infraestrutura de uma maneira sustentável.

## 5. Conclusão

O presente estudo buscou compreender e analisar os desafios e estratégias implementadas pela instituição SESC durante o período pandêmico. Ao longo do ano de 2020/2021 foram muitos os desafios resultantes da pandemia que atingiu todo o mundo. Esse período englobou diversos desafios administrativos, incluindo situações econômicas, sociais e políticas. Entre elas, a principal se deu devido ao isolamento social, uma vez que toda a unidade SESC Fortaleza trabalhava de uma forma presencial e precisou se adaptar por completo para o formato remoto, durante os *lockdowns*.

A transformação atípica e emergencial na organização suscitou diversas estratégias criativas e inovadoras, permitindo diferentes formas de atuações administrativas, que refletiram em resultados programáticos positivos, sendo, inclusive, incluídos na grade de futuros serviços oferecidos pela unidade e servindo de espelho para outras unidades dentro do Regional Ceará e outros Regionais brasileiros. Este estudo também possibilitou uma reflexão no contexto do uso das redes sociais dentro do processo administrativo, mostrando que é possível realizar as atividades mesmo em situação emergencial de pandemia, ratificando a importância da tecnologia nos processos.



Em virtude de ser um estudo descritivo, analisando pontualmente uma empresa, os resultados desta pesquisa não podem ser completamente aplicados em outras empresas administrativas, mas podem servir de objeto de pesquisa, sendo assim sua maior limitação.

Todavia, o desafio ainda continua. Uma vez que a pandemia ainda não fora encerrada e que o período de retorno será gradual, deve-se continuar pesquisando a respeito das diversas adaptações administrativas necessárias e dos modelos que funcionam para um melhor funcionamento organizacional e maior assertividade na execução das atividades finalísticas ao público-alvo nas diversas áreas administrativas. Espera-se que essa investigação possa ser base para estudos futuros relacionados à temática pandêmica e as relações e reestruturações organizacionais em outras instituições, instigando pesquisas comparativas e ampliadas acerca do tema.