

## Gestão e Governança

# Respostas estratégicas para crise pandêmica de COVID-19 em uma associação não governamental

Strategic responses to the COVID-19 pandemic crisis in a non-governmental association

Dilma da Invenção de Jesus<sup>1</sup> , Thiago Bruno de Jesus Silva<sup>1</sup> , Renata Mendes de Oliveira<sup>2</sup> , Leticia Andrea Chechi<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Universidade Federal do Recôncavo da Bahia , BA, Brasil  
<sup>2</sup> Universidade Federal de Uberlândia, MG , Brasil

## RESUMO

O estudo objetivou identificar as respostas estratégicas que foram oferecidas por conta da pandemia de COVID-19. Realizamos a análise por meio de categorias codificadas com base na literatura e selecionamos trechos das entrevistas, observações e documentos, por meio de análise qualitativa. De acordo aos relatos, documentos e observação, a pandemia foi um fator contingencial presente nas discussões da associação e as respostas estratégicas de perseverança, contenção e inovação foram fundamentais e apoiaram na continuidade dos projetos sociais. Evidenciou-se o uso da resposta estratégica da perseverança para manter as atividades no formato remoto devido ao isolamento social. Ao reduzir os gastos, os gestores da associação adotaram a resposta estratégica de contenção. A associação inseriu novos projetos e parceria, o que denota a resposta estratégica de inovação. A partir dos resultados, demonstraram-se os desafios de gestores e associados de uma associação, o que pode oportunizar informações relevantes para outras organizações do terceiro setor.

**Palavras-chave:** Resposta estratégica; Resposta estratégica da perseverança; Resposta estratégica da contenção; Resposta estratégica da inovação

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the strategic responses that were offered due to the COVID-19 pandemic. We carried out the analysis through coded categories based on the literature and selected excerpts from the interviews, observations, and documents through qualitative analysis. According to reports, documents, and observation, the pandemic was a contingency factor present in the association's discussions, and the strategic responses of perseverance, containment, and innovation were fundamental and supported the continuity of social projects. The use of the strategic response of perseverance was evidenced

to keep activities in a remote format due to social isolation. By reducing expenses, the association's managers adopted the strategic response of containment. The association entered new projects and partnerships, which denotes the strategic response of innovation. In the practical field, the challenges of managers and members of an association were discussed, which can provide relevant information for other organizations in the third sector.

**Keywords:** Strategic response; Perseverance strategic response; Strategic containment response; Strategic response of innovation

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos evidenciaram reflexos socioeconômicos, que poderão se estender ao longo dos anos por conta da pandemia (Silva, 2020b, Cestari *et al.*, 2021; Nasser *et al.*, 2021). Houve um choque de alta intensidade na sociedade e na capacidade das organizações em manterem suas rotinas operacionais, metas, produtividades e expectativas (Castro *et al.*, 2020). Instalou-se uma crise que atingiu todos os setores da sociedade, afetando, inclusive, a saúde, a economia e a rotina dos trabalhadores de organizações sociais, cooperativas e associações.

A pandemia também tem afetado diretamente as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) em atividade no Brasil enquadradas na oferta de serviços públicos essenciais, o que coloca algumas dessas entidades no epicentro da crise, na linha de frente de iniciativas voltadas ao atendimento da população afetada (IPEA, 2022). Nesse sentido, as respostas estratégicas às crises definem parâmetros cruciais à intervenção, como contenção, perseverança e inovação (Stieglitz; Knudsen; Becker, 2016; Wenzel, Stanske; Lieberman, 2020).

O enfoque central da resposta estratégia é a capacidade de saber como lidar, de forma satisfatória, com a ocorrência e ao posicionamento adequado frente às situações principais diante de incertezas e turbulências ocorridas no ambiente, tanto no plano financeiro quanto no âmbito de suas atividades internas e processuais (Santana, 2019). Ao considerar que, a crise atingiu sistematicamente a mobilidade social, a gestão, o planejamento e as operações das organizações não governamentais, bem como, a

preocupação dessas entidades acerca da continuidade dos projetos sociais nas áreas de educação, cultura, esporte, saúde e lazer com seus associados, acelerou a adoção de práticas de gerenciamento e suporte. (CASTRO *et al.*, 2017).

Posto isto, o estudo objetivou identificar as respostas estratégicas que foram oferecidas por conta da pandemia de COVID-19 por uma associação não governamental. Nesse contexto, delineou-se o seguinte problema de pesquisa: **Como as respostas estratégicas foram oferecidas devido à crise pandêmica de COVID-19?**

Esta pesquisa contribui ao campo teórico ao demonstrar que como as associações foram afetadas pela crise da pandemia, na qual atingiu a gestão, o planejamento e as atividades sociais. Além disso, contribui ao demonstrar como as respostas estratégicas foram essenciais nesse processo de enfrentamento no período de pandemia. No campo prático, esta investigação contribui ao propiciar informações relevantes sobre o enfrentamento dos dirigentes e associados à COVID-19 de uma associação, das respostas estratégicas à pandemia que ensejaram a continuidade das atividades sociais e, por fim, pode oportunizar recomendações para os gestores de outras associações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Entidades do Terceiro Setor e a Pandemia de COVID-19

A origem das entidades do Terceiro Setor no Brasil é atribuída às comunidades eclesiais de base que nasceram na década de 1960 e às entidades surgidas no âmbito do sistema internacional de cooperação para o desenvolvimento a partir da década de 1970, ambas com raízes numa tradição filantrópica (Fernandes, 1997; Dangino, 2011). O terceiro setor não busca atender necessidade de indivíduos, mas, sim, de grupos (Borges *et al.*, 2012) no qual expressa duas características humanas fundamentais: a cooperação e o altruísmo (Fontana; Schmidt, 2021). O Terceiro Setor é conhecido por chegar aos locais onde o Estado não consegue chegar, e é através das suas ações solidárias, que é considerado um dos setores mais respeitados na sociedade.

As associações comunitárias fazem parte do terceiro setor e são OSCs importantes no desenvolvimento das comunidades periféricas. De acordo o Novo Manual do Terceiro Setor (2014), do Instituto Pro Bono, associação é toda união de pessoas, promovida com um fim determinado, seja de ordem beneficente, literária, científica, artística, recreativa, desportiva ou política, entre outras, que não tenha finalidade lucrativa. No mesmo documento, consta que sua finalidade pode ser altruística – como uma associação beneficente que atende a uma comunidade – ou não altruística, no sentido de que se restringe a um grupo seletivo e homogêneo de associados (Fuchs; Barros; Grotterhorst, 2014).

Com a pandemia da COVID-19 muitas mudanças foram adotadas, desde formas de convívio social e até mesmo nas relações de trabalho. Foi decretado isolamento social, restrições na mobilidade das pessoas, distanciamento e testagem (Oliveira *et al.*, 2020). Nesse sentido o cenário da pandemia, no qual os ambientes passaram por uma ressignificação, o ambiente doméstico se apresenta como um laboratório para o desenvolvimento de práticas sustentáveis, com intuito de manter o equilíbrio mental, social e ambiental (Silva *et al.*, 2020a).

Conforme os dados próprios do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), o Terceiro Setor, e outras entidades sociais apontam que foram doados bilhões de reais, realizadas inúmeras de ações em prol da coletividade e exatamente milhões de pessoas foram atendidas pelas ações de voluntários. As ações deste setor durante a pandemia envolveram desde a doação de alimentos, material de higiene, produtos de limpeza, ao auxílio entre entidades para que os serviços oferecidos não fossem interrompidos (Santos; Paes, 2021).

A mobilização da sociedade civil no enfrentamento da pandemia no Brasil tem sido relevante, de acordo com os dados coletados em relatórios, sendo um dos mais completos, ao que se refere ao mapeamento de iniciativas contra a COVID-19 realizado de forma colaborativa pela organização PonteAPonte com início em março. Esse mapeamento mostrou que, dois meses após o primeiro caso registrado no país, já

existiam inúmeras iniciativas da sociedade civil combatendo os efeitos indesejáveis da pandemia, envolvendo atores do investimento social privado (ISP), OSCs, movimentos sociais coletivos das próprias comunidades e iniciativas promovidas por negócios sociais ou de impacto (ANDION, 2020).

## 2.2 Respostas estratégicas

As respostas estratégicas consistem no posicionamento e ações que as organizações realizam frente às situações de incertezas e turbulências ocorridas no ambiente, bem como a escolhas que definem parâmetros cruciais a intervenção, a fim de superar as dificuldades e desafios (Castro *et al.*, 2020; Stieglitz, Knudsen; Becker, 2016). A resposta estratégica de contenção é uma forma de reduzir custos, produtos e despesas em geral, vai melhorar o foco nas atividades existentes, aumentar a transparência e diminuir a complexidade (Benner; Zenger, 2016).

A estratégia de perseverança é uma medida que irá sustentar as atividades de uma organização em tempo de crise, para se manter deve-se se adaptar a tomar decisões (Wenzel, 2015). Apesar das crises possivelmente terem impactos devastadores nas economias e sociedades, elas também abrem um espaço de oportunidade para a renovação estratégica, realizando o que se acreditava ser impensável ou inviável (Wenzel; Tanske; Lieberman, 2020). A mobilização e a atuação da sociedade civil têm se destacado como estratégia essencial para o combate dos efeitos da pandemia de COVID-19, não apenas na área sanitária, mas também na área econômica, social e cultural (Nações Unidas Brasil, 2020).

Na pesquisa realizado por Cai *et al.* (2021) na China, Japão e Coreia do Sul, verificou-se que o setor da sociedade civil em cada uma desses três países desempenhou papéis fundamentais no combate à pandemia, seja por reforçar os esforços liderados pelo governo ou preenchendo os vazios institucionais que não foram preenchidos pelo mesmo. Os atores da sociedade civil nesses países têm contribuído para a resiliência social, através da doação de dinheiro e medicamentos, suprimentos alimentares,

fornecimento de serviços sociais imperativos, divulgação de informação e advogando por grupos marginalizados na sociedade.

De acordo com a Norma Técnica nº. 67 de 2020 do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), para manter seu funcionamento, muitas entidades do Brasil adotam novas medidas de divulgação dos seus trabalhos e inovaram na forma de arrecadação de recursos. E sua capacidade de resiliência organizacional precisou ser empreendida para continuidade das atividades (Martins; Theiss, 2021).

A eficácia das respostas estratégicas é afetada por fatores como competência de liderança, a eficácia dos instrumentos políticos, disposições, experiência anterior e infraestrutura institucional (Jae, 2020). Mas, em grande medida, a qualidade da resposta depende de ações e políticas anteriores a esses eventos. O bom proveito da capacidade das OSCs para apoiar ações emergenciais depende de condições de relacionamento entre governo, OSCs e sociedade. Essas ações perdem força se não forem implementadas em conjunto (Alves; Costa, 2020).

A resiliência proporciona respostas estratégicas através de ações, que mantêm e adaptam a organização ao ambiente com turbulência. As organizações que enfrentam turbulências, buscando identificar as características organizacionais, que apresente traços inerentes à capacidade de adaptação e, que trazem um comportamento que dê suporte ao enfrentamento destas, através da gestão do risco (Whitehorn, 2011; Nogueira *et al.*, 2017; Beech *et al.*, 2020; Pereira *et al.*, 2021). Mesmo que existam consequências, poderão apresentar maiores facilidades na transposição de obstáculos (Nogueira *et al.*, 2017).

A pandemia parece que criou uma nova dimensão de contingência ambiental, que vai além do simples/complexo e estático/dinâmico, utilizados para caracterizar mercados nas condições normais de ambiente estável (Lavarda *et al.*, 2021). Ao considerar o enfrentamento da crise causada pela disseminação do COVID-19, a incerteza em relação ao futuro favorece a turbulência do ambiente, e, conseqüentemente, gera mais incertezas, o que desafia as organizações, para reestruturarem, prepararem e atuarem com novas práticas para responder a essas incertezas e turbulência.

### 3 METODOLOGIA

Para analisar as respostas estratégicas que foram oferecidas por conta da crise pandêmica do coronavírus COVID-19 por uma associação não governamental, a investigação foi caracterizada como um estudo de caso. A opção de estudo de caso permitiu observar a interface entre o enfrentamento ao COVID-19 e as respostas estratégicas. A estratégia de pesquisa permite definir o foco, de forma a direcionar a elevada quantidade de informações geradas pela coleta dos dados. Destaca-se que o estudo de caso não representa amostragem, e, ao realizá-lo, sua meta será difundir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística) (Yin, 2017).

Desse modo, uma das etapas da investigação consiste na seleção do caso que constitui o objeto da investigação. No presente estudo, a seleção do caso, considerou a relevância e não a representatividade (Flick, 2004). A escolha do caso neste estudo foi definida com base em sua relevância. Para seleção do caso, buscou-se uma organização que foi afetada pela pandemia da COVID-19 a ponto de comprometer suas atividades. Foi necessário conhecer a organização e compreender em profundidade, como e por que da ocorrência de determinados fenômenos, bem como mostrar sua identidade e características próprias nos aspectos de interesse do pesquisador (Yin, 2017).

A partir da análise, foi selecionada a Associação Gente da Gente (AGG), que é uma organização do Terceiro Setor, instituição não governamental e sem fins lucrativos, que desenvolve projetos sociais na cidade de Cruz das Almas-BA, no Território do Recôncavo da Bahia. Vale ressaltar que a organização permitiu a divulgação do seu nome. Essa associação tem importância socioeconômica e cultural nas comunidades de bairros periféricos da região. Esta organização permitiu analisar as respostas estratégicas que foram oferecidas por conta da crise pandêmica do coronavírus COVID-19 por uma associação não governamental. O período da pesquisa foi de janeiro a abril de 2022.

Três tipos de dados foram coletados neste período de quatro meses: entrevistas, documentos e observações diretas. O constructo da pesquisa teve como objetivo

identificar a presença de elementos observáveis e indicar como essas manifestações podem ser capturadas pelas definições constitutivas para avaliação, compreensão e posicionamento em relação aos aspectos informacionais (BISBE, BATISTA-FOGUET; CHENHALL, 2007). As categorias, as subcategorias, definição constitutiva, definição operacional e os autores que fazem parte do constructo, são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Constructo da investigação referente à Resposta Estratégica

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Definição constitutiva</b>	<b>Definição Operacional</b>	<b>Fundamentação Teórica</b>
Fator contingencial	COVID-19	Enfrentamento da COVID-19, a pandemia atingiu sistematicamente a mobilidade social, a gestão, o planejamento e as operações das organizações não governamentais,	Relatos do gestor sobre o enfrentamento da COVID.  Análise dos documentos que mencionam como a organização foi atingida.  Observação de aspectos pertinentes a esses motivos	Castro et al. (2020); Jae (2020); Pastel et al. (2020); Cai et al. (2021); Lavarda et al. (2021); Nasser et al. (2021); Santos e Paes (2021)
Respostas estratégicas	Contenção	Almejar reduzir custos, produtos e despesas em geral, para melhorar o foco nas atividades, aumentar a transparência e diminuir as complexidades.	Relatos do gestor sobre as despesas da organização. Análise dos documentos que objetivam o uso do orçamento. Observação de aspectos pertinentes a esses motivos	Wenzel (2015); Stieglitz, Knudsen e Becker (2016); Benner e Zenger, (2016); Wenzel, Stanske e Lieberman (2020)
	Perseverança	Buscar alternativas para sustentar as atividades de uma organização em tempo de crise, tomada de decisões.		
	Inovação	Abrir oportunidades para a renovação estratégica		

Fonte: Elaboração própria (2022)

As ferramentas de coleta e análise de dados foram fundamentadas para a compreensão do significado e da experiência dos gestores nas categorias escolhidas. A informação necessária à investigação foi apresentada em um protocolo de estudo de caso, carta de apresentação dos pesquisadores e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Desta forma, esclarece-se o objetivo do estudo, os procedimentos e a participação dos respondentes na pesquisa, e assim, assegura-se que a identidade dos entrevistados não seria revelada e sua confidencialidade seria preservada.

Quanto à tipologia das entrevistas, constituiu-se um roteiro semiestruturado previamente estabelecido, com a liberdade de adaptar as questões ao contexto investigado, com apoio da literatura e dos pressupostos que surgiram à medida que as informações foram relatadas. O roteiro da entrevista foi composto de questões semiestruturadas e abertas, construídas a partir do marco teórico e de instrumentos já utilizados em outras investigações.

O roteiro da investigação foi segmentado em 3 blocos: (i) caracterização do respondente, (ii) fator contingencial e (iii) respostas estratégicas, conforme Apêndice A. A descrição do roteiro de entrevista apresenta-se na Tabela 2. Foi realizada uma entrevista com um gestor de uma organização para validar o instrumento de pesquisa, com intuito de verificar se as questões atendem ao objetivo do estudo.

Tabela 2 – Descrição do roteiro de entrevista

<b>Blocos</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade de questões</b>
1	Caracterização do respondente	12
2	Fator contingencial	2
3	Respostas estratégicas	2

Fonte: Elaboração própria (2022)

Essa entrevista foi gravada e, logo após a conclusão, o entrevistado foi questionado acerca de sugestões de melhorias quanto à clareza e ao entendimento. A entrevista de pré-teste foi transcrita e analisada. Com base na análise inicial, o pré-teste possibilitou

avaliar as questões abordadas, concluindo que o instrumento de pesquisa consente ao objetivo proposto no estudo, o que responde à questão de pesquisa.

As entrevistas do caso de estudo foram realizadas em dois momentos distintos, nos meses de abril e maio de 2022, de forma presencial. Algumas informações, como documentos e registros organizacionais referentes aos últimos anos, foram concedidas por e-mail ou apresentadas durante e posterior a entrevista. O local foi a própria associação. Apresenta-se a lista de sujeitos participantes da pesquisa na Tabela 3.

Tabela 3 – Sujeitos da Pesquisa

<b>Entrevistados</b>	<b>Posição</b>	<b>Tempo</b>
1	Diretor da associação	30 minutos
2	Vice Diretor da associação	30 minutos
3	Assistente Social	29 minutos

Fonte: Elaboração própria (2022)

Os entrevistados combinam as atribuições e qualificações necessárias para contribuir com o escopo do estudo. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, para garantir a confiabilidade das informações. Posteriormente, o conteúdo foi transcrito e o texto enviado aos participantes para aprovação. A transcrição resultou em 16 páginas de registros.

Além das entrevistas, foram utilizados e/ou acessados os seguintes documentos: histórico da organização, relatórios anuais completos das demonstrações de atividades realizadas na associação aos anos de 2018 a 2022, e-mails, relatório dos gestores, boletins informativos, planejamento da organização, informações publicadas em sites e redes sociais, e-mails trocados com os sujeitos da pesquisa. Estas informações foram coletadas até abril de 2022.

As observações não sistemáticas ocorreram nas visitas de campo, assim como, na coleta de dados das entrevistas, foram registradas anotações no diário de campo. As notas de campo resultaram na geração de informações, de cunho adicional e

complementar, para registro de palavras, frases e pontos relacionados ao ambiente de investigação, localização e apresentação visual.

No momento em que ocorreram as entrevistas, foram visitadas a instalação da associação e os locais de atividades realizadas. Os autores decidiram encerrar a investigação depois que perceberam que haviam realizado o levantamento de dados necessários para esclarecer como foi o enfrentamento da pandemia de COVID-19 e as estratégias adotadas para continuar o funcionamento da associação.

As análises dos dados foram realizadas a partir das transcrições das entrevistas com a leitura e revisão dos documentos, das notas de campo e do texto transcrito e categorizado através das categorias de análise. O conteúdo das entrevistas e o alinhamento com as categorias da investigação foram primorosamente revisados e discutidos pelos pesquisadores ao longo da interpretação e análise dos resultados obtidos.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Contextualização da Organização**

A associação foi fundada em 2011, com a finalidade de colaborar com as necessidades socioeconômicas e culturais das comunidades dos bairros do município Dona Rosa, Tiradentes, Sorriso e São Judas Tadeu que. Essas comunidades, geralmente, são formadas por pessoas de baixa renda. A intenção da associação é de ajudar a minimizar as dificuldades nas localidades periféricas da cidade de Cruz das Almas/Bahia.

O quadro de dirigentes/administrativos da organização é composto por 1 presidente; 1 vice-presidente; 2 Secretarias; 2 tesoureiros; 1 Conselho Fiscal e 1 Conselho Suplente. Com 20 anos de existência, de acordo com o último Relatório da AGG 2020. Em 2019, foram desenvolvidas mais de 90 atividades, atingindo cerca de 2.500 pessoas. A AGG desenvolve projetos sociais nas áreas de Educação, Cultura, Esporte, Saúde e Lazer por meio de cursos, palestras, oficinas, *workshops* e atividades em praças públicas com seus associados que incluem jovens, adultos e pessoas da terceira idade.

A associação tem como meta publicar boletins informativos a cada semestre e um relatório anual de seus projetos, ações e atividades. O objetivo principal da associação é o desenvolvimento e qualidade de vida das pessoas destas comunidades. Os objetivos específicos são: promover por meio da arte o desenvolvimento de crianças e adolescentes; democratizar ampliar a prática de esportes; promover práticas de leitura e escrita para o desenvolvimento do processo cognitivo; e promover a capacidade da direção da AGG com o objetivo de torná-la cada vez mais consciente e prepará-la para empreender novos projetos.

#### **4.2 Análise das respostas estratégicas que foram oferecidas por conta da crise pandêmica do coronavírus COVID-19 por uma associação não governamental.**

As evidências coletadas na organização denotam, com maior ênfase, que um dos ambientes externos que afetou a associação, nos últimos tempos, foi a crise do COVID-19 e que pressupõem a inovação, por meio de novos projetos e parcerias. Nos relatórios dos anos anteriores, e nas redes sociais da associação (*Instagram* e *Facebook*), foi possível observar que a associação é bem ativa e desenvolve muitas atividades para comunidades associadas, como cursos, ações de conscientização sobre o meio ambiente, palestras, bazar solidário, atividades esportivas entre outras, mas com a pandemia essas atividades foram fortemente afetadas.

Segundo o Entrevistado 1, as limitações das atividades foram que:

“a crise pandêmica do coronavírus COVID-19, afetou diretamente as atividades realizadas na associação, teve que ficar inativa, sem a realização das assembleias com a comunidade, mantendo somente as reuniões de diretoria pelo *Google Meet*, por ser de suma importância”.

O Entrevistado 2 relata que:

“[...] A diretoria da associação, teve que se readapta com o novo sistema de reuniões. E como a associação presta serviços sociais para as comunidades, com o isolamento social, houve suspensão das atividades e a mesma teve dificuldade, pois os serviços públicos não

abriram as portas para apoiar e realizar os serviços que é de obrigação do poder público.”

O Entrevistado 1 destaca que a pandemia e o isolamento social tiveram um grande impacto na associação:

“[...] teve que suspender as atividades como, acompanhamento escolar, capoeira, box, judô e caráter, antes os meninos que ficavam pela rua antes já praticava alguma atividade, evitando que este ficasse exposto a violência, drogas. As pessoas da terceira idade em que, algumas tinham depressão já ocupavam a mente. Toda sexta feira tinha psicólogo, nutricionista, atividade física, palestra de vários temas, artesanato, brincadeiras e a covid acabou afetando. Houve aumento da vulnerabilidade, as pessoas passaram a vivenciar um agravamento ainda maior com o desemprego e a fome.”

Para o Entrevistado 3, além de evidenciar o que já foi abordado pelos demais entrevistados, apresentou que “[...] tudo teve muita consequência, só que a gente superou aos poucos, o que a gente podia fazer no período pandêmico, a gente fez. Teve muito impacto, a associação ajuda quatro bairros e esses quatro bairros tem gente carente que realmente precisa da associação e no que a gente pode ajudar a gente ajudou”. No relato, o entrevistado constata que a pandemia afetou as atividades da associação, por conta da restrição do isolamento social, o que acarretou a suspensão das ações realizadas na comunidade, pois o espaço não comporta o número de membros e não tinha como adotar a medida de distanciamento. De acordo com o Entrevistado 1, “isso foi o entrave, o maior prejuízo do meio externo”. Além disso, “[...] a gente usava as redes sociais para continuar fazendo os trabalhos”.

Conforme os documentos (relatório de atividades, postagem em redes sociais), as medidas da associação foram rigorosas, reduziram todas as atividades possíveis, uma vez que o distanciamento social, o uso de máscara e obediência aos protocolos sanitários e redução de atividades consideradas não essenciais. Isso foi em atendimento a regra oficial da OMS, a fim de evitar o risco da exposição ao contágio e promover o controle da crise pandêmica (Galhardi *et al.*, 2020).

Com impacto da pandemia na modalidade social, o planejamento e as operações da associação foram modificados, assim como as demais áreas. O Entrevistado 2 destaca: “mas ainda assim associação não deixou de atuar”. Foi no fortalecimento de redes já existentes e na criação de novas que a associação encontrou força para lidar com a crise pandêmica. O Entrevistado 2 ressalta que: “O grupo de idosos, foi o que mais foi afetado com a pandemia nas comunidades”. As decisões políticas ocasionaram uma individualização da questão, ausentou a perspectiva coletiva do adoecimento, o que particularizou o problema como algo mais restrito a determinados indivíduos (Oliveira *et al.*, 2020).

Ao tratar de uma questão ético-política na qual define diretrizes distintas, conforme o ambiente que os indivíduos ocupam na estrutura socioeconômica, bem como os protocolos assistenciais que definem as prioridades de acesso aos cuidados intensivos tem como exemplo o caso de idosos e pessoas com morbidades (Satomi *et al.*, 2020; Kretzer *et al.*, 2020).

Além do mais, os serviços de saúde em exceção do COVID-19 foram afetados, pois alguns serviços de saúde foram suspensos na pandemia. A diretoria da associação realizou *lives* sobre prevenção da covid, para alertar as pessoas a importância de se prevenir e se cuidar, atuando também no combate do COVID-19. O Entrevistado 2 relata que “[...] para arrecadar recursos e alimentos para manter os serviços da associação, foram feitas campanhas nas redes sociais e *lives* com os artistas da cidade. Foi feita campanha de doação de máscaras, álcool em gel e luvas para as pessoas que não tinham condições de comprar”.

O Entrevistado 1 destaca a importância da distribuição de cestas básicas para as pessoas mais necessitadas: “As cestas básicas ajudaram muito, tinha pessoas que quando a gente ia entregar, chorava”. As organizações da sociedade civil (OSCs), mais especificamente as associações, atuaram desde o princípio da pandemia para atender as necessidades da comunidade e devido a sua proximidade com os membros da

comunidade, estiveram na primeira linha de atendimento e adaptações de ações e suportes para enfrentamento da pandemia (Santos; Paes, 2021).

A diretoria da associação fez parceria com a Secretária de Assistência Social para orientar os membros da comunidade a realizarem o cadastro no Auxílio Emergencial instituído pela Lei nº 13.982, de 2020 e o auxílio Brasil, alguns cadastros foram realizados por assistentes sociais, a fim de garantir um sustento as famílias mais vulneráveis e proteção social (Cardoso, 2020) e na própria sede da associação foi dado esse suporte. Ao analisar a rede social da associação, foi possível verificar que foram realizadas muitas *lives* no período pandêmico, como *live* sobre a importância de trabalhos comunitários em tempos de COVID-19 e *Live Solidária* para os profissionais da música de Cruz das Almas-BA com a participação do Forró da Gente e entre outras.

A comunidade adotou a estratégia para a sustentação dos serviços, o que manteve as atividades de forma mais restrita. Durante os períodos críticos da pandemia, as reuniões com a diretoria foram presenciais, o que manteve o distanciamento, uso de máscara e álcool gel e algumas vezes, as reuniões ocorreram por meio de algumas plataformas de comunicação. O Entrevistado 1 relata “perseveramos, pois foi o momento que o povo mais precisou, estavam mais vulneráveis”.

A perseverança diante da dificuldade, é importante para superar os problemas socioeconômico da comunidade (Santos; Paes, 2021), principalmente diante da crise pandêmica. A OSCs utilizou tecnologias de informações/redes sociais para pedidos de doações e distribuição de alimentos e conscientização pública sobre os grupos marginalizados destacando a necessidade de apoio e suporte (Cestari et al., 2021). Um dos pontos estratégicos da associação diante do cenário pandêmico foi captar o maior número de recursos para desenvolver os projetos que venham ajudar as crianças, adolescentes e jovens da comunidade, com intuito de ocupar esses indivíduos e para suprir o tempo perdido devido ao isolamento social. O Entrevistado 2 relata:

[...] tem muitos projetos que abrange toda a comunidade, mas o objetivo maior é atingir as crianças, adolescentes e jovens. Como a renda dos moradores da comunidade é baixa, não tem condições de pagar

um reforço escolar para os filhos, aula de capoeira, aula de natação. E as escolas públicas não tem esse suporte, e ao retornar da escola as crianças ficam nas ruas vulneráveis a tudo e por isso, a associação procura ocupar o tempo da criança, para que ela possa despertar algo, que às vezes já está dentro dela, para que não vá para o lado errado. Se todos pensassem em ajudar essas crianças, para que não se tornem adultos marginais, um traficante, ladrão e sim pessoas responsáveis e profissionais, seria muito bom.'

As atividades da associação foram limitadas no período pandêmico, principalmente pela carência de recursos. A diretoria solicitou o desligamento do abastecimento de água para a empresa de serviços de saneamento básico, mantendo apenas a energia elétrica, a fim de reduzir os custos. Contudo, houve um aumento das despesas, pois foi necessário utilizar recursos para a realização de *lives* e campanhas, para o aluguel de som e pagamento dos artistas, conforme apontado no relatório de gestão.

Nesse modo, as OSCs notadamente as associações sem fins lucrativos, que antes da pandemia já enfrentavam dificuldades, com os transtornos advindos do isolamento social, passaram a conviver com um momento de dificuldades, já que, atingiu a gestão, o planejamento e as atividades sociais (Castro et al., 2020; Nasser *et al.*, 2021). A limitação de recursos diminui a qualidade dos serviços prestados e dificulta a função do gestor em estabelecer padrões elevados, para atrair colaboradores e voluntários (Sacadura *et al.*, 2014).

De acordo com Drucker (2006), os padrões elevados são responsáveis pela atração das pessoas à associação, uma vez que estes criam autorrespeito e orgulho. No período pandêmico foi possível inovar, houve oportunidades e ampliação dos escopos das atividades da associação. O Entrevistado 2 destaca que “[...] a gente conseguiu inovar durante a pandemia, a associação não tinha internet antes da COVID-19 e através da necessidade da comunidade foi possível conseguir instalar a internet, através de doações. Foi montada uma sala para os alunos que não tinham acesso à internet em casa estudar”.

A pandemia despertou na pessoa a vontade de contribuir, o Entrevistado 1 aponta que “[...] o lado positivo da pandemia é que a gente viu pessoas mais sensíveis

com vontade de contribuir, de colaborar com o próximo, de solidarizar com o próximo”. Após o período crítico da pandemia, houve ampliação de algumas atividades e novos projetos na associação. As situações de emergência ocasionadas pelo COVID-19 impulsionaram novas relações entre as OSCs e os governos, o que resultou em oportunidades de contato e vínculos de confiança entre essas partes.

A resposta estratégica de inovação contribuiu na reeducação, reintegração social e proporcionou condições de integração social harmônica do indivíduo da comunidade que comentou algum crime, conforme o Relatório de Atividades da Associação Gente da Gente do ano de 2020. O Entrevistado 2 explicou que “[...] a diretoria da associação realizou parceria com psicólogos para atender a comunidade durante a pandemia, pois muitos alegavam estar estressados e depressivos com o isolamento social”. Os membros da diretoria realizaram reuniões para analisar o que aconteceu durante a pandemia, avaliar o que já foi feito e planejar novos projetos (Relatório de Atividades da Associação Gente da Gente do ano de 2020). O Entrevistado 1 destaca:

[...] Foi realizada o planejamento em parceria com o deputado federal para a ampliação do projeto da rádio com estúdio na própria sede da associação, e instalação de caixas de som em alguns pontos da comunidade, para que todos tenham a acesso a informação, uma vez que nem todos tem acesso a internet e possuem celular e atualmente a transmissão é através das redes sociais e aplicativos. Uma proposta que surgiu anteriormente a pandemia foi consolidada, a implantação do projeto do coral na comunidade, em parceria com o maestro da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB).

Conforme publicado nas redes sociais da Associação Gente da gente (Facebook e Instagram), foi realizado um jantar com algumas autoridades da cidade em busca de apoio para melhorar a sede da associação, ruas sem pavimentação, o esgoto a céu aberto, drenagem do esgoto das casas para despoluir o canal que desce para o rio, acompanhamento e orientação das construções das casas na comunidade para que sejam construídas em locais e forma adequadas e recursos para desenvolver as atividades. Após o período crítico da pandemia, a diretoria da associação planeja

a construção do projeto Fábrica do Sonho para melhorar a estrutura, qualidade do serviço e diversificar as atividades da associação. O Entrevistado 1 apresenta que:

“[...] Foi proposto pela diretoria, o projeto fábrica de sonho, que visa ampliação da estrutura da associação, com aumento da área de recepção, construção de salão de beleza para curso de cabelereiro, com intuito de mobilizar a comunidade para prestar serviço e gerar emprego e renda; construção da sala de informática, com intuito de possibilitar uma área de estudo, ofertar de cursos e mobilizar os jovens da comunidade a ingressar na universidade, principalmente os jovens negros da periferia; cozinha industrial para curso de culinária; salão de eventos para realização de comemoração de aniversário, formatura dos membros da associação; construção de salão de costura para ofertar cursos; construção de sala para prestação de serviços como enfermaria, atendimento médico de diferentes especialidades.”

Durante as visitas à associação, foi possível observar o entusiasmo e perseverança dos dirigentes com a retomada das atividades após isolamento social da COVID-19 para ampliar as atividades, a fim de atender as necessidades da população, como o exemplo da “Fábrica dos Sonhos”. Foi possível observar, também, que houve a realização de reunião de planejamento de atividades e realização de curso de florista. Observou-se que a associação ainda não está totalmente estruturada, mas que os dirigentes estão com planos de melhoria, porém com a falta de recursos, buscam doações, aprovação de projetos e buscam estabelecer uma parceria com a prefeitura para ampliação da construção da Fábrica dos Sonhos.

Com base nos relatos dos entrevistados e nos relatórios internos, foi possível observar as respostas estratégicas que foram oferecidas por conta da pandemia por essa associação não governamental. A associação buscou gerenciar os desafios para suprir as necessidades dos membros da comunidade.

### **4.3 Síntese da Análise**

Com base na seção anterior, as respostas estratégicas que foram oferecidas por conta da crise pandêmica de COVID-19 por uma associação não governamental, foram

parcialmente discutidas. Nesta seção, o objetivo é destacar as respostas estratégicas, que foram oferecidas por conta da crise pandêmica de COVID-19 por uma associação não governamental, conforme estabelecido no objetivo geral da investigação.

Segundo os relatos, percebeu-se a relevância do fator contingencial COVID-19, principalmente no aspecto socioeconômico para estimular os processos de perseverança e inovação. A iniciativa para resolver os problemas (isolamento social, suspensão das atividades e falta de recursos, vulnerabilidade das comunidades) é incentivada por meio do gerenciamento organizacional. Embora a crise pandêmica resultasse em impactos nas atividades da associação, também abriu um espaço de oportunidade para renovação estratégica.

Nesta circunstância, *novas ideias e projetos foram propostos pela diretoria, a fim de melhorar os processos operacionais relacionados à eficiência, à captação de recursos e parcerias*. Projetos e ideias são discutidos e compartilhados entre os diretores e membros da associação, conforme destacado pelo Entrevistado 3: “As comunidades são famílias, a diretoria é só o papel que temos que cumprir, mas todo mundo faz parte, todo mundo é importante. A família é todo mundo da associação, um ajudando o outro. Tem dia que tem a reunião e todos participam”.

Evidenciou-se que as respostas estratégicas frente à crise pandêmica foram manter as atividades no formato remoto devido ao isolamento social, o que manteve o contato com os membros da comunidade e procurou ter conhecimento de suas necessidades frente à pandemia e tentando sanar os problemas. A diretoria da associação buscou planejar e a colocar os objetivos já estabelecidos em plano de ação à medida que a pandemia amenizou e as parcerias e recursos retornaram. Ou seja, fez-se uso da resposta estratégia de perseverança, pois adotaram medidas destinadas a manter as atividades no formato remoto em resposta à crise, o que atendeu as necessidades das comunidades dentro da possibilidade. Durante mudanças rápidas e ameaças extremas, os diretores devem inserir práticas organizacionais que

potencializam a capacidade da organização não apenas para suportar as incertezas da crise, mas também para tornar mais forte no futuro (Pereira, *et al.*, 2021).

Ao reduzir os gastos (por exemplo, o desligamento da água durante a pandemia), os gestores da associação adotaram a estratégia de contenção. Consequentemente, contribuiu para manter e melhorar as atividades no formato remoto e para recuperação da estabilidade da associação pós-pandemia. A contenção adotada pela associação é considerada como uma resposta estratégica importante na recuperação de longo prazo frente a crise pandêmica, uma vez que tende a estabilizar os declínios de desempenho da organização.

Buscaram reduzir gastos no período mais crítico da crise pandêmica, criação de novos projetos e novas relações com governos e instituições, conforme estabelece a resposta estratégica de inovação. Entre os relatos, percebe-se que a inovação é voltada para o restabelecimento dos serviços oferecidos pós-pandemia e a ampliação de novas atividades voltadas principalmente para as crianças, adolescentes e jovens, que busca estabelecer metas para lidar com aspectos particulares das comunidades (vulnerabilidade, desemprego, violência, drogas, desigualdade social). Nesse sentido, a inovação possibilitou a realização da renovação estratégica em resposta à crise.

Tais alternativas, de forma geral, buscaram resolver problemas por conta da pandemia, como informações e medidas de enfrentamento à COVID-19, apoio às famílias em condições de vulnerabilidade e parcerias para o fortalecimento das atividades desenvolvidas na associação. Ao procurar alternativas para solucionar estes problemas, além de melhorar e expandir os serviços da associação para promover o desenvolvimento e qualidade de vida dos membros da comunidade, a associação inova dentro dos seus processos, como relatado pelo Entrevistado 1.

A diretoria buscou parceria com uma Universidade Federal, com autoridades, médicos de diferentes especialidades. O Entrevistado 2 relatou que a diretoria por meio de doações conseguiu instalar internet na associação, para suprir a necessidade dos membros das comunidades na pandemia. O Entrevistado 3 relatou

que as *lives* foram um meio pelo quais conseguiram difundir as informações, ações e aproximação com as pessoas no período de isolamento social. A utilização de ferramentas tecnológicas, também foi inovação.

A inovação teve papel importante na atração das crianças, adolescentes e jovens a participar das atividades da associação, pois desperta curiosidade e vontade de vivenciar algo novo, como colaborar para promover e potencializar o segmento e metas estabelecidas pelos gestores e superar as dificuldades ocasionadas pela pandemia e gerar benefícios para os seus associados. Observou-se que a organização associação se molda e adapta ao ambiente, uma vez que buscam medidas de sustentação, realizam reuniões de planejamento, buscam parcerias, realizaram eventos online. Assim sendo, nota-se a prova de informações e de conhecimento em que, de forma geral, adotaram estratégias para enfrentar e restabelecer-se durante a crise pandêmica do coronavírus COVID-19.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir dos relatos e documentos, a pandemia foi um fator contingencial presente nas discussões da associação e as respostas estratégicas perseverança, contenção foram fundamentais que apoiaram a continuidade dos projetos sociais nas áreas de educação, cultura, esporte, saúde e lazer para os associados de uma organização não governamental.

No campo teórico, a implicação do estudo é dada por demonstrar a particularidade no uso das respostas estratégicas e que foram essenciais no processo de enfrentamento da pandemia de uma Organização da Sociedade Civil. No campo prático, discorreram os desafios e decisões de gestores da associação, o que pode oportunizar informações relevantes para outras organizações do terceiro setor.

As limitações deste estudo seguramente servirão de oportunidade para a realização de novas investigações. Vale ressaltar que este estudo se limita às percepções dos entrevistados em um dado momento. Apenas os gestores da associação foram

entrevistados, outros membros e associados não participaram das entrevistas. Então, compreende-se, que isso limita parcialmente os resultados, uma vez que esses indivíduos poderiam acrescentar uma nova perspectiva na discussão gerada pela pesquisa. Destaca-se, também, que a maioria do acesso aos documentos (relatórios, e-mail e entre outros), foram fornecidos parcialmente. Com o acesso aberto destes documentos, a análise poderia resultar em maiores reflexões.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; COSTA, M. M. Colaboração entre governos e organizações da sociedade civil em resposta a situações de emergência. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 923-935, 2020.

ANDION, C. Atuação da sociedade civil no enfrentamento dos efeitos da COVID-19 no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 936-951, 2020.

BEECH, N.; DEVINS, D. M.; GOLD, J.; BEECK, S. In the family way: an exploration of family business resilience. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 28, n. 1, p. 160-182, 2020.

BENNER, M. J.; ZENGER, T. The lemons problem in markets for strategy. **Strategy Science**, v. 1, n. 2, p. 71-89, 2016.

BISBE, J.; BATISTA-FOGUET, J. M.; CHENHALL, R. Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, n.7-8, p. 789-820, 2007.

BORGES, G. M. C.; LOPES, F. D.; MOL, A. L. R.; BORGES, E. F. Imagens do Terceiro Setor: a percepção de pais e responsáveis financeiros das organizações educacionais do terceiro setor situadas em Natal/RN. **Interface -Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 9, n. 1, p. 26-41, 2012.

CAI, Q.; OKADA, A.; JEONG, B. G.; KIM, SUNG-JU. Civil Society Responses to the COVID-19 Pandemic: A Comparative Study of China, Japan, and South Korea. **The China Review**, v. 21, n. 1, p. 107-137, 2021.

CARDOSO, B. B. A implementação do Auxílio Emergencial como medida excepcional de proteção social. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, 2020.

CASTRO, B. L. G.; OLIVEIRA, J. B. B.; MORAIS, L. Q.; GAI, M. J. P. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1059- 1063, 2020.

CASTRO, Luiza. 4 Pontos para entender o terceiro setor. Politize. 2017. Disponível em: <https://www.politize.com.br/terceiro-setor-o-que-e/>. Acesso em: 25 de mai. de 2020.

CESTARI, V. R. F.; FLORÊNCIO, R. S.; SOUSA, G. J. B.; GARES, T. S.; MARANHÃO, T. A.; CASTRO, R. R.; CORDEIRO, L. I.; DAMASCENO, L. L. V.; PESSOA, V. M. P.; PEREIRA, M. L. D.; MOREIRA, T. M. M. Vulnerabilidade social e incidência de COVID-19 em uma metrópole brasileira. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 26, n. 3, p. 1023-1033, 2021.

DANGINO, E. **Civil society in Latin America**. In: EDWARDS, M. (Org.). The Oxford handbook of civil society. Oxford: Oxford University Press, 2011.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FERNANDES, R. C. Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FLICK, U. Entrevistas semi-estruturadas. **U. Flick Introducción a la investigación cualitativa**, p. 89-110, 2004.

FONTANA, E.; SCHMIDT, J. P. Um conceito forte de terceiro setor à luz da tradição associativa. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, v. 26, n. 1, p. 278-304, 2021.

FUCHS, M. R.; BARROS, N.; GROTTORHORST, R. **Novo Manual do Terceiro Setor**. Instituto Filantropia / Instituto Pro-Bono / Instituto Mara Gabrielli / Centro de Voluntariado de São Paulo, 1º edição, Editora: Paulus, São Paulo, 2014.

GALHARDI, C. P.; FREIRE, N. P.; MINAYO, M. C. S.; FAGUNDES, M. C. M. Fato ou Fake? Uma análise da desinformação frente à pandemia da COVID-19 no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.25(Supl.2), p. 4201-4210, 2020.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (**Brasil pós COVID-19 contribuições do instituto de pesquisa aplicada. Brasília**), 2020. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio\\_institucional/200724\\_ri\\_o%2](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio_institucional/200724_ri_o%2) . Acesso em: 13 set. 2020.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**. Disponível em: <https://mapaosci.ipea.gov.br/>. Acesso em: 11 jul. 2022.

JAE, M. M. Fighting Against COVID-19 with Agility, Transparency, and Participation: Wicked Policy Problems and New Governance Challenges. **Public Administration Review**, v. 80, n. 4, p. 651–656, 2020.

LAVARDA, R. A.; PERITO, B. Z.; GNIGLER, L. M.; ROCHA, R. V. C. Open strategizing e incerteza percebida: o enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do COVID-19. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 27, n. 1, p. 1-34, 2021.

MARTINS, B. B.; THEISS, V. **Capacidade de resiliência organizacional e prestação de contas de entidades do Terceiro Setor**. 18º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. São Paulo, 28 a 30 de julho de 2021.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Ações da sociedade civil são essenciais na resposta à pandemia de COVID-19, dizem especialistas**, 2020. Disponível em: <https://coepbrasil.org.br/acoes-da-sociedade-civil-sao-essenciais-na-resposta-a-pandemia-de-COVID-19-dizem-especialistas/>. Acesso em: 05 de mar. 2022.

NASSER, M. A.; CALAZANS, M. O.; FEDADOLLI, C.; OLIVEIRA, S. B.; RODRIGUES, J. F. Vulnerabilidade e resposta social à pandemia de COVID-19 em territórios metropolitanos de São Paulo e da Baixada Santista, SP, Brasil. **Interface, comunicação, saúde, educação**, v. 25, (Sulp. 1), e210125, 2021.

NOGUEIRA, M. G. S.; GONÇALO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Proposição e validação de instrumento de mensuração da capacidade estratégica de resiliência organizacional. **Revista Espacios**, v. 38, n. 7, p. 1-17, 2017.

OLIVEIRA, R. G.; CUNHA, A. P.; GADELHA, A. G. S.; CARPIO, C. G.; OLIVEIRA, R. B.; CORRÊA. Desigualdades raciais e a morte como horizonte: considerações sobre a COVID-19 e o racismo estrutural. **Caderno de Saúde Pública**, v. 36, n. 9, e00150120, 2020.

PASTEL, J. A.; NIELSEN, F. B. H.; BADIANI, A. A.; ASSIS, S.; UNADKAT, V. A.; RAVINDRANE, R.; WARDLE, H. Poverty, inequality and COVID-19: the forgotten vulnerable. **Elsevier Public Health Emergency Collection**, v. 183, p. 110-111, 2020.

PEREIRA, V.; BUDHWAR, P.; TEMOURI, Y.; MALIK, A.; TARBA, S. Investigating investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis - The case of Indian IT/BPO offshoring firms. **Journal of International Management**, v. 27, n.1 100738, 2021.

SACADURA, S. P.; SPERS, V. R. E.; GRAZIANO, G. O.; CASTRO, D. S. P. O papel do gestor de organizações não governamentais: A busca pela definição de suas competências para viabilização da profissionalização dos sujeitos sociais. **Revista FSA**, v. 11, n.3, p. 1-24, 2014.

SANTANA, L. E. F. **A Importância da Controladoria no Planejamento Estratégico das Empresas**. Monografia para obtenção de grau de especialista em Auditoria e Controladoria. Universidade Candido Mendes / AVM Pós-Graduação Lato Sensu, Rio de Janeiro, 2019, 44p.

SANTOS, J. E. S.; PAES, J. E. S. Terceiro Setor: pandemia e coprodução de políticas públicas. **Revista Direito & Desenvolvimento da UNICATÓLICA**, v. 4, n. 1, p. 54-65, 2021.

SILVA, M. F. G. Uma história sobre pandemia (COVID-19), isolamento e fundamentos microeconômicos de políticas públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 25, n. 80, p. 1-11, 2020b.

SILVA, D. S. C.; SANTOS, M. B.; SOARES, M. J. N. Impactos causados pela COVID-19: Um estudo preliminar. **Revista Brasileira de Educação Ambiental (RevBEA)**, v. 15, n. 4, p.128-147, 2020a.

STIEGLITZ, N.; KNUDSEN, T.; BECKER, M. C. Adaptation and inertia in dynamic environments. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 9, p. 1854-1864, 2016.

WENZEL, M. Path dependence and the stabilization of strategic premises: How the funeral industry buries itself. **Business Research**, v. 8, n. 2, p. 265-299, 2015.

WENZEL, M.; STANSKE, S.; LIEBERMAN, M. B. Strategic responses to crisis. **Strategic Management Journal**, v. 41, p. 7-18, 2020.

WHITEHORN, G. Risk management: building business resilience. **Keeping Good Companies**, v. 63, n. 7, p. 402-405, 2011.

YIN, R. K. **Pesquisa e aplicações de estudo de caso**: design e métodos. Publicações Sage, 2017.

## APÊNDICE A

### Fator contingencial

- 12) Como o ambiente externo afeta as atividades da associação?
- 13) Como a pandemia do coronavírus afetou as atividades da associação?

### Reposta estratégica

- 17) Diante da pandemia, como a associação adotou as seguintes estratégias abaixo:
  - a) Sustentação das atividades do negócio;
  - b) Limitação do escopo das atividades do negócio;
  - c) Oportunidade e ampliação do escopo das atividades da associação.

## Contribuição de Autoria

### Dilma da Invenção de Jesus

Tecnóloga em Gestão de Cooperativas, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.  
<https://orcid.org/0000-0002-9260-9221>- [dilmadainvencao@gmail.com](mailto:dilmadainvencao@gmail.com)

Contribuição: Investigação, Curadoria de dados, Metodologia, Redação - revisão e edição

### **Thiago Bruno de Jesus Silva**

Doutor em Contabilidade. Professor do CCAAB - Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

<https://orcid.org/0000-0002-1128-6601> - thiagobruno.silva@yahoo.com.br

Contribuição: Conceituação, Supervisão, Redação - revisão e edição

### **Renata Mendes de Oliveira**

Doutora em Contabilidade. Professora da FACES - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço Social, Universidade Federal de Uberlândia.

<https://orcid.org/0000-0003-2541-1511> - remendes.itba@gmail.com

Contribuição: Validação, Redação - Revisão e edição

### **Leticia Andrea Chechi**

Doutora em Desenvolvimento Rural. Professora do CCAAB - Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas, da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

<https://orcid.org/0000-0002-8937-6324> - leticia.chechi@ufrb.edu.br

Contribuição: Validação, Redação - Revisão e edição

### **Como citar este artigo**

JESUS, D. I.; SILVA, T. B. J.; OLIVEIRA, R. M.; CHECHI, L. A. Respostas estratégicas para crise pandêmica de COVID-19 em uma associação não governamental. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 11, n. 21, e88240, 2024. DOI 10.5902/2359043288240. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043288240>.