

JORNADA DO CLIENTE

**Pesquisa Qualitativa com Clientes e
Colaboradores
Entrevistas em Profundidade**

Sesc 504 Sul

JANEIRO
2026



Sumário

- 10 A imagem SESC e a escolha pela instituição**
- 16 A jornada de atendimento segundo os clientes**
- 25 Chegada e acolhimento**
- 29 Estrutura Física e organização**
- 37 Atendimento aula / serviço prestado**
- 41 Pós atendimento / acompanhamento**
- 47 Sobre o trabalho no sesc**
- 50 Um olhar sobre a jornada do cliente**
- 57 Fluxos internos e o processo de trabalho**
- 60 Integração das áreas**
- 65 Sobre a comunicação**
- 67 Ferramentas, sistemas e recursos**
- 69 Treinamento e capacitação**

METODOLOGIA

Pesquisa qualitativa realizada com uso de entrevista em profundidade

Consiste na realização de um estudo com entrevistas individuais com **perfis** selecionados, conforme os objetivos da pesquisa. Nesse tipo de técnica, os entrevistados diante da intervenção de um moderador discute sobre determinado tema e respondem de maneira interativa e espontânea a um roteiro de questões preestabelecidas.

A duração média das entrevistas foi de aproximadamente 40 minutos para clientes e 60 minutos para colaboradores, tempo suficiente para que fossem discutidos todos os itens que se propunham a pesquisa.

Todo material é gravado em áudio para posterior transcrição e análise.





Sobre o método de análise

Análise:

interpretativa voltada à compreensão dos sentidos presentes no discurso, dos padrões compartilhados de pensamento e dos processos pelos quais se constrói simbolicamente a imagem do objeto de estudo.

Objetivos gerais

Mapear e compreender a experiência real de clientes e colaboradores da unidade 504 Sul, identificando:

Expectativas, necessidades e percepções ao longo da jornada;

- Pontos fortes, fragilidades e gargalos nos fluxos de atendimento;
- O papel dos canais (portal, WhatsApp, presencial) na sensação de facilidade ou dificuldade;
- Momentos emocionais relevantes –acolhimento, Frustração, insegurança, encantamento;
- Oportunidades de melhoria para um atendimento mais humanizado, eficiente e integrado.



Objetivos Específicos:

Com clientes:

- Compreender a jornada completa –da descoberta ao pós-atendimento.
- Identificar drivers de satisfação e pontos de dor no agendamento, chegada, espera, serviço e acompanhamento.
- Avaliar comunicação, clareza de informações e sensações de acolhimento.
- Mapear expectativas sobre um “bom serviço” de Saúde e Esportes no SESC.

Com colaboradores:

- Entender como percebem a jornada do cliente sob o ponto de vista operacional.
- Identificar gargalos, ruídos, necessidades de treinamento e limitações estruturais.
- Levantar boas práticas já existentes.
- Construir uma visão integrada do atendimento apoiada pela equipe



Sobre a amostra

Doze (12) clientes da Unidade 504 sul

- 6 clientes da área de esportes
- 6 clientes da área de saúde



Dez (10) colaboradores

- 5 de esportes
- 5 de saúde



Opinião

RESULTADOS GERAIS



Sesc

1. A visão dos clientes



A IMAGEM SESC E A ESCOLHA PELA INSTITUIÇÃO



No imaginário dos usuários, o Sesc é fortemente associado à ideia de COLETIVIDADE, que se desdobra em 3 aspectos:

1 Organização

- Remete à ideia de funcionamento, prestação de serviço ao pé da letra. As ‘coisas de fato acontecem’.
- Há métodos, regras, fluxos claros e criteriosos. Não há associação à ideia de burocratização.

2 Qualidade

- O Sesc remete a uma organização confiável e bem feita e que prima pela qualidade do serviço. Entrega o que promete.
- É um pilar institucional e racional (mas não emocional).

3 Acolhimento

- Relaciona-se à ideia de cuidado, respeito e pertencimento.
- Não é associado especificamente ao serviço em si, mas à experiência humana em sentido mais completo.
- Acolher aqui também refere-se à cuidar.

“

“Olha, vai parecer que eu sou puxa-saco, viu? Porque eu sou literalmente apaixonada pelo Sesc. (...) O Sesc, pra mim, é tudo de bom.”

(usuária –saúde)

”

“

“Eu sinto que no Sesc o atendimento é diferente, eles pegam na mão mesmo. Não é só passar o treino, eles acompanham, corrigem, se preocupam.”

(usuário – esportes)

”

Como os clientes chegam ao Sesc 504 Sul?

A imagem positive do Sesc, já presente no imaginário dos usuários, constituiu um ponto de partida para o contato com a unidade Sesc 504 Sul.

Antes mesmo da experiência concreta, o Sesc é associado à atributos como qualidade, organização e acolhimento, o que orienta a decisão de busca pelos serviços oferecidos.

O acesso à unidade ocorreu por diferentes caminhos, quase sempre acompanhado da expectativa de uma experiência bem estruturada e cuidadosa. Entre os principais vetores de aproximação, destacam-se:

- **Indicação de familiares**, amigos ou colegas de trabalho, reforçando a confiança na instituição;
- **Experiências prévias em outras unidades do Sesc**, que funcionam como referência positiva;
- **Proximidade geográfica**, especialmente associada à conveniência e facilidade de acesso –casa ou trabalho;
- **Busca por serviços específicos**, como atendimentos de saúde, atividades físicas ou cursos.

“*“Tem uma unidade a duas quadras daqui de onde eu trabalho. (...) A distância é pouca, é um lugar fácil de chegar, facilita muito a locomoção.”*

(usuária –saúde)

”

“*“Sempre, mesmo de fora quando eu passava. Na verdade, eu sempre queria entrar. (...) Nossa, um dia eu ainda vou entrar nessas piscinas. (...) Então, assim, para mim sempre foi um sonho mesmo.”*

(usuária –saúde)

”

“*“Quando eu penso em Sesc, a primeira coisa que vem na minha cabeça é qualidade.”*

(usuária –saúde)

”

Antes do agendamento

Expectativas e promessas percebidas: O que os clientes esperavam encontrar ao decidir utilizar os serviços do Sesc.



Na etapa anterior ao agendamento, os usuários chegam ao Sesc mobilizados por uma **expectativa clara de equilíbrio entre custo e benefício**, associada à **amplitude e diversidade de serviços oferecidos**. Essa expectativa não é apenas racional: ela se baseia na ideia de que o Sesc reúne, em um mesmo espaço, soluções variadas para **diferentes necessidades**.

Além disso, os usuários projetam uma experiência marcada por **cuidado humanizado**, com atendimento próximo, respeitoso e acolhedor, especialmente relevante nos serviços de saúde e nas atividades físicas.

2. A JORNADA DE AGENDAMENTO SEGUNDO OS CLIENTES



A jornada de agendamento: etapas e caminhos percorridos

1

Busca inicial (Google ou presencial)

Acesso às **informações gerais** sobre o Sesc e a unidade 504 Sul.

Tentativa de entender “como funciona” antes de qualquer ação concreta



2

Site ou contato telefônico

Conhecimento ou aprofundamento dos **serviços disponíveis**.

Busca por **orientações gerais**.

Contato telefônico especialmente para o público de maior faixa etária.



3

WhatsApp ou aplicativo

Entendimento das regras do sistema.

Datas, horários, periodicidade, janelas mensais de marcação.

Restrito para o público de maior faixa etária que, no geral, busca o presencial.



4

Apoio presencial ou ajuda de terceiros

Retorno à unidade.

Auxílio de funcionários, familiares ou conhecidos para conseguir agendar.



A busca presencial

A chegada presencial ocorre **com maior frequência entre clientes que buscam atividades físicas**.

São pessoas que **já conhecem a unidade** – por circulação cotidiana, por experiências anteriores ou por referências próximas.

O movimento é **intencional e direto**: vão ao Sesc para tirar dúvidas, entender funcionamento, conhecer opções, saber como se inscrever.

A proximidade física (do trabalho ou da residência) aparece como **fator decisivo** para esse primeiro contato.

Não houve menção ao primeiro contato presencial nos casos ligados à saúde.

Esses serviços **não mobilizam, espontaneamente, a visita presencial**.

Diferentemente da atividade física – que convida ao olhar, ao corpo, ao espaço – a saúde parece ser buscada de forma **mais informacional e planejada**.

O cliente de saúde tende a chegar ao Sesc **por indicação, busca dirigida ou necessidade específica**, e não por circulação ou curiosidade.

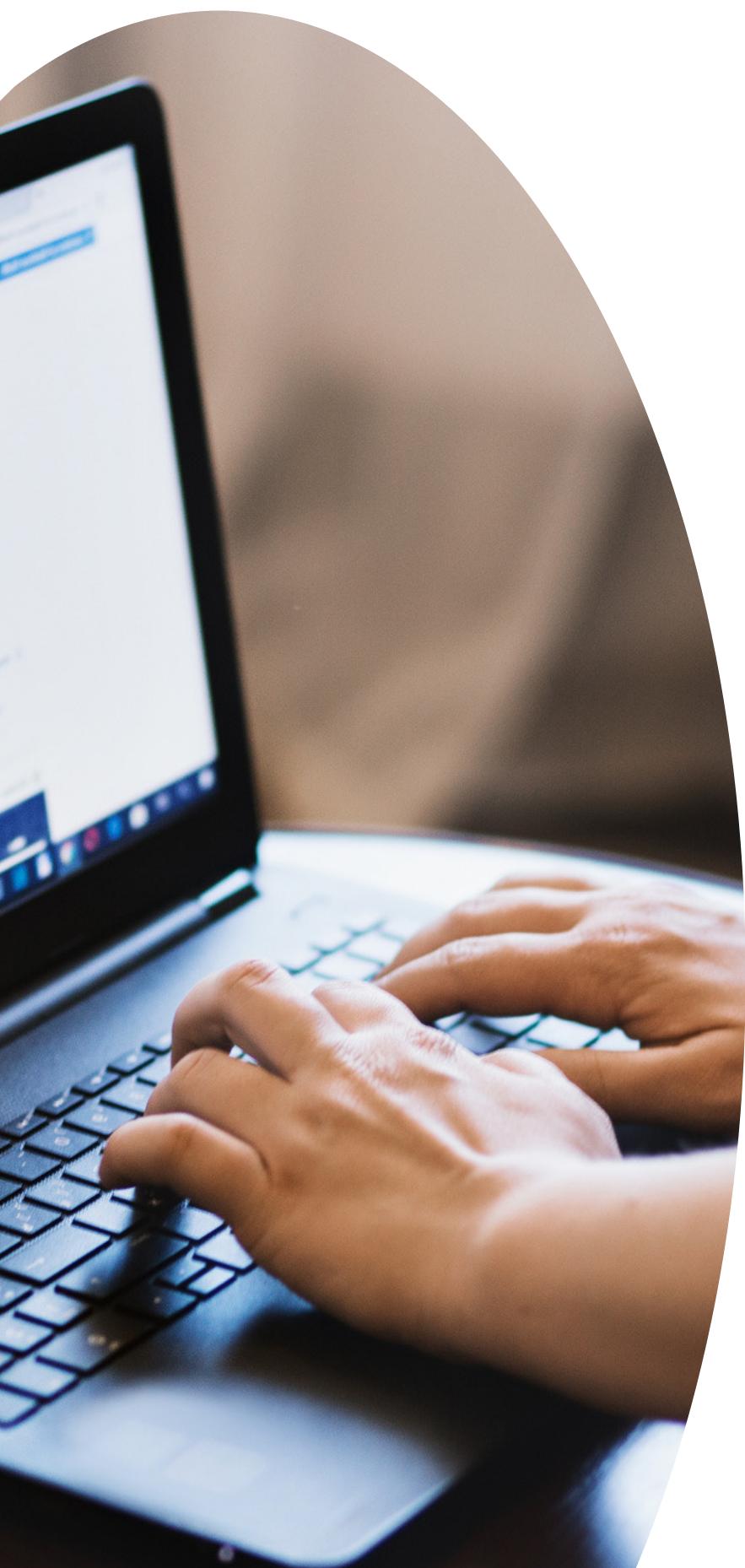
... E via site de busca (Google)

A chegada ao Sesc por meio da busca no Google aparece mais associada aos **serviços de saúde**. Nesses casos, o cliente parte de uma **necessidade objetiva** e recorre ao ambiente digital para buscar informações práticas, como **preço, horários, especialidades e tipos de serviços**

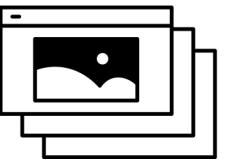
Quando a busca digital se relaciona às **atividades esportivas**, ela cumpre um papel distinto.

- Funciona como uma etapa inicial de reconhecimento, voltada à captação de informações como **horários, modalidades disponíveis, procedimentos de inscrição e regras de acesso**.
- Nesse movimento, **conhecer a estrutura física da unidade** também surge como um aspecto recorrente e relevante.

Não foram observadas **queixas ou barreiras** relacionadas ao acesso ao portal digital do Sesc.



O portal do Sesc ou contato telefônico



Nas entrevistas com clientes de saúde e esporte, o que aparece sobre o **portal do Sesc** não é um discurso elaborado, nem emocional, como já comentado. Não surgem elogios entusiasmados ou narrativas de encantamento.

- O portal aparece como **canal de apoio à busca de informações**, especialmente na etapa inicial.
- É utilizado de forma **instrumental**, para consultar:
 - serviços disponíveis,
 - horários,
 - regras,
 - procedimentos.
- **Não surgem queixas, barreiras ou frustrações** relacionadas ao uso do portal.



O contato telefônico surge como um **canal de apoio essencial** na jornada do cliente, especialmente por três razões:

- **Inclusão geracional**: para públicos de faixa etária mais elevada, o telefone representa um meio mais familiar, direto e confiável de contato, reduzindo barreiras de acesso impostas pelos canais digitais.
- **Suporte ao uso dos canais digitais**: mesmo entre usuários que buscam o portal ou outros meios online, o telefone aparece como **retaguarda**, acionado quando surgem dúvidas sobre procedimentos, inscrições, regras ou navegação.
- **Resolução em situações de impasse**: quando o cliente não consegue avançar pelo digital ou não encontra a informação desejada, o contato humano por telefone assume o papel de **ponte**, oferecendo orientação, esclarecimento e segurança.

Nesse sentido, o telefone não substitui os canais digitais, mas **complementa a jornada**, reforçando a percepção de cuidado, acessibilidade e presença institucional.

Whatsapp

O WhatsApp aparece como um **canal de contato direto, funcional e ágil**, fortemente associado à **resolução prática de demandas**.

- Surge quando o cliente **já decidiu procurar o Sesc ou precisa de confirmação rápida**.
- É percebido como um canal **mais humano e acessível**, que reduz a distância institucional e cria uma expectativa de diálogo. Inclusive, é apontado como **acessível a um público amplo**, abrangendo desde os mais jovens até os mais idosos. Ao optar pelo WhatsApp, o cliente busca **agilidade, clareza e orientação**.
- Ao mesmo tempo, esse canal carrega uma **expectativa elevada de resposta**: – quando o retorno demora, é excessivamente automático ou pouco resolutivo, a frustração tende a ser maior – justamente porque o aplicativo é socialmente associado à ideia de **conversa e proximidade**.
- De forma geral, seu uso é **mais frequentemente associado à área da saúde**, em comparação ao segmento esportivo, onde tende a cumprir um papel mais complementar.



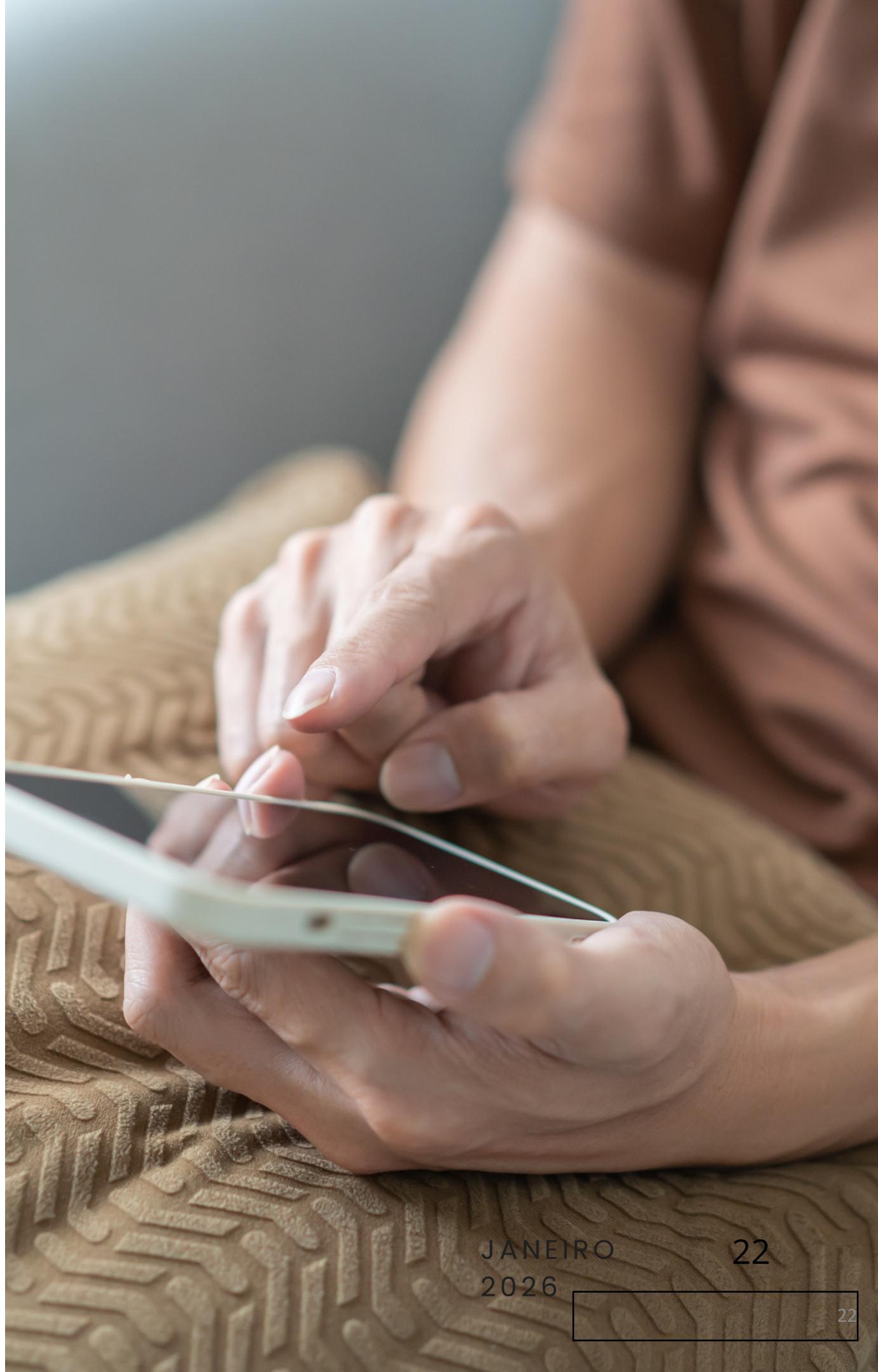
Aplicativo

O aplicativo aparece como a **ferramenta mais controversa da jornada**, sobretudo por relatos de **falhas, instabilidades e travamentos**. Ainda assim, é amplamente reconhecido como **necessário — e até indispensável no contexto atual** —, embora não seja percebido como plenamente funcional.

PROBLEMAS: O problema, segundo os relatos, **não está na clareza da linguagem ou no conteúdo apresentado**, mas sim na **naveabilidade e no desempenho técnico**, que dificultam o uso contínuo e geram frustração. Quando o aplicativo não responde como esperado, compromete a confiança do usuário na ferramenta.

ALTA RELEVANCIA: Apesar dessas limitações, o app é considerado **relevante tanto para usuários de saúde quanto de esportes**, funcionando como um apoio potencial à organização de atividades, consultas e informações. No entanto, **há maior resistência entre clientes de faixas etárias mais elevadas**, que demonstram dificuldade de adoção ou preferência por outros canais.

HÁ RECONHECIMENTO DE EVOLUÇÃO: Parte dos entrevistados reconhece que houve **evolução recente nas ferramentas digitais do Sesc**, indicando um movimento de modernização. Ainda assim, a percepção predominante é de que **há um longo caminho a percorrer**, tanto no sentido de **garantir maior estabilidade técnica**, quanto de **educar e estimular o público interno e os usuários a utilizarem o aplicativo de forma mais consistente**.



O aplicativo é o canal digital mais problemático na percepção dos clientes.
Não por ser rejeitado ideologicamente, mas por ser **pouco presente na prática cotidiana** dos clientes.



O que emerge das entrevistas não é rejeição, mas **ausência de uso efetivo**, marcada por baixo nível de interesse. Em termos práticos:

não emerge espontaneamente como canal de uso
e não está incorporado à rotina real dos clientes;

quando citado, aparece de forma **vaga, confusa**,
sem ocupar um lugar claro na jornada;

há dúvidas sobre sua finalidade: para que
serve, o que pode ser resolvido por ali.



Ainda assim, é fundamental considerar que:

o app é percebido como **potencialmente importante**, sobretudo
para públicos mais jovens e mais digitalizados;

sua existência é **coerente com uma imagem de modernização**
que o Sesc poderia – ou deveria – sustentar.



Nesse sentido, o aplicativo parece existir mais **no plano da intenção institucional** do
que **na experiência efetivamente vivida pelos usuários**.

“

“A navegação até é fácil, mas não funciona. Aí você tenta de novo, não dá certo... então você já aceita e vai lá pessoalmente. Vou me programar pra ir e pronto.”

(Cliente esporte)

”

“

“Tem muito idoso lá. O pessoal de idade não sabe mexer em site. Pra eles é mais complicado.”

(Cliente esporte)

”

CHEGADA E ACOLHIMENTO



Quando estimulados a falar sobre o momento inicial no Sesc, os entrevistados descrevem a experiência como acolhedora — **não no sentido de encantamento**, mas associada à **orientação, objetividade, educação e organização**.



- **Disponibilidade de colaboradores** para receber e orientar novos clientes logo na chegada;
- **Postura segura e disponível** dos atendentes, transmitindo confiança ao prestar informações;
- **Clareza na comunicação**, com explicações objetivas de procedimentos, fluxos e prazos.

Na saúde

- A chegada é vivida com **maior carga de expectativa**;
- A clareza sobre **procedimentos, prazos e encaminhamentos** é central.
- A disponibilidade do colaborador é percebida quase como **parte do cuidado**.

Nos esportes

- A chegada tende a ser mais **descontraída e familiar**;
- O foco está mais na **organização prática**;
- Informações sobre **horários, regras e uso do espaço** ganham destaque;
- O acolhimento é importante, mas menos tensionado.
- Em esportes, o acolhimento funciona mais como **facilitador da rotina**.

“*Se você perguntar qualquer coisa, eles sabem te informar. Se você tiver alguma dúvida, eles sabem sanar. Acho que é isso que faz ser acolhedor.”*

(Cliente esporte –natação)

“*“Foi ótimo. Muito acolhimento. Eles são top nisso. Já ali na triagem você sai se sentindo bem acolhida.”*

(Cliente saúde)

“*“Acho que é o tratamento. Vejo muito em relação aos idosos. Eles têm mais dificuldade, mas o acolhimento é grande. Eles têm paciência, explicam, ajudam a fazer inscrição, a ir ao caixa.”*

(Cliente esporte –natação)

ESTRUTURA FÍSICA E ORGANIZAÇÃO



A avaliação da estrutura física e organização varia conforme o tipo de uso, mas, em ambos os casos, é predominantemente satisfatória:

Na saúde, conforto e organização sustentam a sensação de cuidado

“Quando a gente chega, a recepção orienta, explica, direciona. Mesmo quando a pessoa fica um pouco perdida, sempre tem alguém para ajudar.”

(Cliente saúde – nutrição)

Nos esportes, funcionalidade e manutenção viabilizam a prática

“Eu acho lá muito organizado. Todo mundo tem o seu objetivo. Se você perguntar qualquer coisa, eles sabem te informar. Se você tiver alguma dúvida, eles sabem sanar.”

(Cliente esporte – natação)

Saúde: estrutura e organização como expressão de cuidado.

Conforto dos ambientes de espera

Cadeiras, espaço e circulação são avaliados de forma **muito satisfatória**

Limpeza aparece de maneira consistente como **sinal de cuidado e segurança**

Sem ressalvas nas entrevistas

Banheiros são percebidos como parte essencial da experiência

Avaliação positiva quanto à **limpeza e ao acesso**

Temperatura dos ambientes

Descrita como adequada, com espaços ventilados e agradáveis. Climatização satisfatória. Conforto.

Há excelente recall da sinalização

Especialmente aquela que orienta o acesso aos consultórios, facilitando a circulação e reduzindo inseguranças. Faixas no chão são frequentemente citadas

Esportes: leitura mais pragmática e funcional

Nos esportes, a avaliação da estrutura física é fortemente atravessada pelo **reconhecimento de reformas, modernizações e melhorias recentes nas instalações**, o que contribui para uma percepção positiva do ambiente e da experiência de uso. A citação da reforma da piscina se dá de maneira recorrente.

*Comentários negativos são considerados pontuais.



Reconhecimento das reformas e modernizações

Percebidas como avanço em relação à estrutura anterior

Funcionalidade dos espaços esportivos

Avaliados como adequados à prática das atividades

Manutenção e limpeza dos ambientes, consideradas satisfatórias.

Pontualmente foi relatado insatisfação acerca da falta de zelo no piso onde o tatame de lutas está posicionado.

Banheiros e vestiários como apoio à rotina esportiva, com avaliação positiva quanto à estrutura e à higiene.

A instalação de timer no chuveiro é citado de maneira positiva (evita filas)

Condições térmicas consideradas compatíveis com a prática esportiva.

Pontualmente há queixas em relação a falta de circulação de ar na área das esteiras.

Esportes: críticas pontuais e com baixa relevância na totalidade dos relatos

Nos serviços esportivos, as críticas não se dirigem à qualidade das atividades ou das equipes, mas a aspectos operacionais específicos – especialmente relacionados à disponibilidade de vagas, à gestão de turmas e à convivência entre diferentes usos do espaço físico. São incômodos pontuais, que surgem em um contexto de alta frequência de uso e forte vínculo com o serviço.

Dificuldade de acesso a vagas, especialmente na natação, mesmo após as reformas e a reabertura das piscinas;

Expectativa não atendida de priorização para antigos alunos após o período de reforma;

Alta ocupação das turmas de natação, com percepção de excesso de alunos por raia, o que pode comprometer conforto e segurança durante a prática;

Músicas em volume elevado na área da piscina, associadas às aulas de hidroginástica, gerando incômodo pontual para usuários da natação.

“

“Eles tiraram tudo e colocaram tudo novo. A piscina é de azulejo, refizeram tudo, aquelas plataformas de salto... a gente viu que é tudo novo.”

(Esporte, cliente)

”

“

“Essa unidade passou por uma reforma na piscina. A reforma demorou mais de um ano... eles refizeram mesmo a piscina.”

(Esporte, cliente)

”

“*A gente resolveu mudar para a musculação lá, tanto eu quanto ela, até por questão de valores. A estrutura é legal”*

(Esporte, cliente)

“*“É óbvio que a academia deles não é a melhor academia de Brasília, a gente sabe disso tudo. Mas, pelo preço praticado, ela supera muitas que são mais caras.”*

(Esporte, cliente)

“*“A estrutura é muito boa e, ainda com a reforma, parece que ficou ainda melhor.”*

(Esporte, cliente)

“O único ponto negativo, mesmo quanto ao Sesc como um todo, é a questão da limpeza da sala onde tem o tatame. O tatame em si geralmente está limpo, porque o instrutor chega mais cedo e limpa. Mas o problema é no chão, na lateral do tatame. Entre o tatame e a parede fica um cantinho que acumula muita poeira.”

(Esporte, cliente)

““Pelo custo-benefício, a academia do Sesc acaba sendo melhor do que muitas particulares.”

(Esporte, cliente)

ATENDIMENTO AULA / SERVIÇO PRESTADO



Esportes

Condução das aulas é bem estruturada

A relação com os professores é muito positiva e acolhedora.

professores atentos às limitações dos alunos;

cuidado especial com **idosos e pessoas com restrições físicas.**

professores são vistos como **próximos, pacientes e acessíveis;**

relação de continuidade (mesmos profissionais ao longo do tempo);

o vínculo humano é um **diferencial da experiência esportiva.**

Saúde

O vínculo com os profissionais é mais contido e restrito, mas também muito satisfatório. Surpreende.

Atendimento e acolhimento

respeito, escuta e tranquilidade;

Equipe como **organizada e orientadora;**
triagem é momentos chave de segurança.

Qualidade técnica percebida

profissionais vistos como **competentes e confiáveis e sérios**
clareza nas orientações;

Organização do serviço

agendamento **funcional;**
fluxo interno compreendido;



Enquanto no esporte o diferencial está fortemente ancorado na relação contínua com professores e no clima de convivência, na saúde o valor percebido se concentra no acolhimento inicial, na organização do atendimento e na confiança técnica.

Em ambos os casos, o **atendimento humano emerge como elemento central da experiência**, ainda que acionado de formas distintas conforme o perfil do serviço.

“

“Vejo muito em relação aos idosos. Eles têm mais dificuldade, mas o acolhimento é grande. Eles têm paciência, explicam, ajudam a fazer inscrição, a ir ao caixa.”

(Esporte, cliente)

”

PÓS-ATENDIMENTO / ACOMPANHAMENTO



De modo geral, o pós-atendimento **não se configura como um eixo estruturado ou marcante na experiência dos clientes do Sesc**, tampouco emerge de forma espontânea nos relatos analisados. A ausência de narrativas recorrentes sugere que esse momento da jornada **não é percebido como um investimento ativo por parte do SESC**, nem como um diferencial relevante do serviço prestado.

- No conjunto das entrevistas, **o único aspecto que se destaca de forma positiva** está relacionado aos serviços de saúde, especificamente no que diz respeito às **mensagens e notificações de agendamento e retorno de consultas médicas**. Nesses casos, os clientes valorizam a clareza das informações, os lembretes enviados e a sensação de organização e acompanhamento do cuidado.
- Fora esse contexto específico, não há registros consistentes de ações de acompanhamento, contato posterior ou iniciativas de fidelização que caracterizem um pós-atendimento mais estruturado, seja nos serviços de saúde, seja nas atividades esportivas.

2.5 sugestões

SAÚDE

Ampliação e maior clareza na comunicação digital, especialmente sobre serviços, especialidades, fluxos de atendimento e agendamentos;

Fortalecimento do acompanhamento pós-consulta, indo além dos lembretes de retorno, com ações que reforcem a sensação de continuidade do cuidado;

Melhor orientação inicial sobre o funcionamento dos serviços, incluindo sinalização, etapas do atendimento e informações práticas para novos usuários.



ESPORTES

Ampliação e melhor gestão de vagas, especialmente em modalidades muito demandadas (com destaque para a natação), incluindo revisão do número de alunos por turma/raia;

Melhor organização do uso dos espaços físicos, evitando interferências entre atividades simultâneas (ex.: barulho de aulas paralelas impactando outras modalidades);

Ajustes na manutenção e no cuidado com áreas específicas, garantindo padrão constante de limpeza e conservação dos ambientes esportivos.

2.6 Oportunidades identificadas

De forma geral, as sugestões dos clientes não apontam falhas estruturais graves, mas indicam oportunidades de aprimoramento relacionadas à organização, comunicação e gestão da experiência ao longo da jornada.

Fortalecer a integração dos canais digitais à jornada real, especialmente o aplicativo, ampliando sua divulgação, clareza de uso e aplicabilidade prática;

Desenvolver ações de incentivo e orientação ao uso dos meios digitais, com linguagem acessível e apoio humano, considerando especialmente públicos com maior dificuldade operacional ou menor familiaridade tecnológica;

Aprimorar aspectos operacionais pontuais nos serviços esportivos, relacionados à gestão de vagas, uso dos espaços e conforto nas atividades;

Explorar com mais intencionalidade o pós-atendimento, sobretudo para além dos lembretes operacionais, reforçando a sensação de acompanhamento e continuidade do cuidado.

2.6 Oportunidades identificadas

A ampliação do uso dos **canais digitais** não se coloca como substituição do atendimento humano, mas como **complemento mediado**, capaz de ampliar autonomia sem romper a sensação de acolhimento.



3. A VISÃO DOS COLABORADORES



SOBRE O TRABALHO NO SESC



Em todas as falas dos entrevistados – tanto da área da saúde quanto da área de esportes – **observa-se uma avaliação positiva do trabalho desenvolvido no Sesc**. Os colaboradores demonstram satisfação com sua atuação profissional, destacando tanto aspectos financeiros, relacionados ao reconhecimento e à estabilidade, quanto aspectos profissionais, ligados à possibilidade de executar um trabalho de qualidade, em conjunto com uma equipe tecnicamente preparada.

A percepção de contribuir para o coletivo e de atuar em uma instituição com propósito social também aparece de forma recorrente nos relatos. Soma-se a isso a **valorização do trabalho em equipe, do diálogo interno, da existência de uma estrutura adequada e da diversidade de frentes de atuação dentro da organização**.

Não foram identificados, nos discursos analisados, pontos negativos relevantes que comprometam a imagem do Sesc enquanto organização prestadora de serviços ou enquanto ambiente de trabalho.



“*Aqui a gente consegue trabalhar com calma, fazer um atendimento bem feito. Não é só cumprir horário ou produzir número, é realmente cuidar das pessoas.”*

(colaborador –saúde)

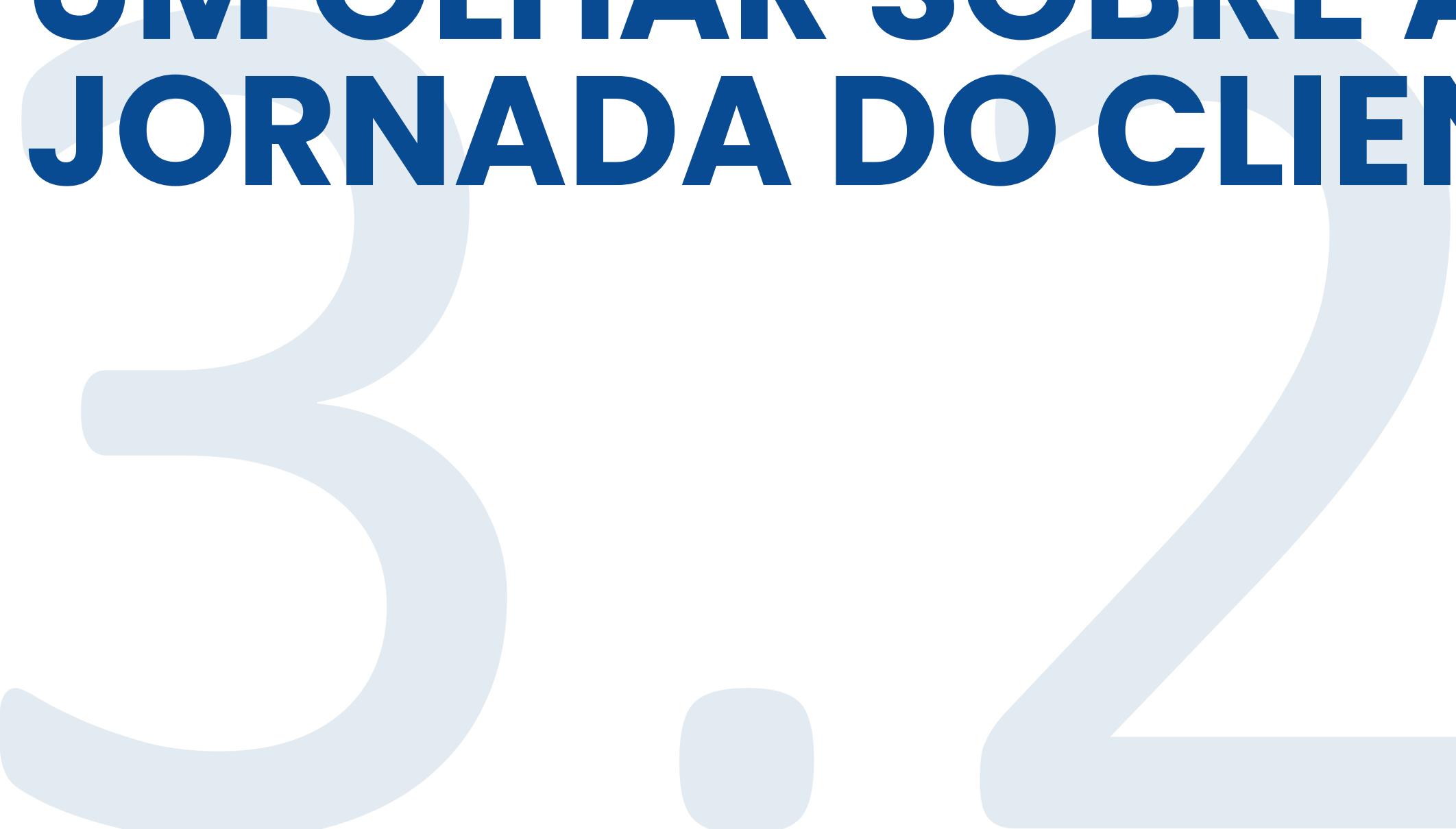
“*O diferencial é o time. Existe diálogo, troca entre os profissionais e uma estrutura que permite fazer um trabalho organizado e de qualidade.”*

(colaborador – esportes)

“*Trabalhar no Sesc tem um sentido maior, porque você sabe que está fazendo algo para o coletivo. Não é só o individual, é um serviço que impacta muita gente.”*

(colaborador –saúde)

UM OLHAR SOBRE A JORNADA DO CLIENTE



Como essa jornada é percebida

Acolhimento e cuidado

Essas aparecem direta ou indiretamente em quase todas as entrevistas:

**Acolhimento
Cuidado
Atenção
Respeito
Paciência
Humanização**

Muito associadas ao atendimento a idosos, ao tempo dedicado e à postura da equipe.

Organização e estrutura

Ligadas à forma como o serviço acontece:

**Organização
Orientação
Clareza
Estrutura
Acesso
Funcionamento**

A jornada é percebida como organizada, ainda que com gargalos pontuais (ex.: vagas), mas não como caótica.

Confiança e segurança

Mais implícitas, mas muito fortes:

**Confiança
Segurança
Credibilidade
Tranquilidade**

Especialmente na saúde: o cliente “confia”, “se sente seguro”, “volta”.

Continuidade e vínculo

Aqui entra o diferencial do Sesc segundo os colaboradores:

**Acompanhamento
Vínculo
Retorno
Continuidade**

A jornada não é vista como episódica, mas como algo que se constrói ao longo do tempo.

Satisfação do cliente (olhar indireto)

Não aparece como “encantamento”, mas como satisfação consistente:

**Satisfação
Reconhecimento
Gratidão
Retorno positivo**



E o que isso nos diz....

Na visão dos colaboradores, a jornada do cliente é menos associada a “experiência memorável” e mais a uma **experiência segura, acolhedora, organizada e contínua**. É uma jornada de **cuidado sustentado**, não de impacto.

Pontos positivos da jornada

- Atendimento acolhedor e humanizado
- Relação de proximidade entre equipe e clientes
- Orientação clara ao longo da jornada
- Sensação de cuidado contínuo e acompanhamento
- Confiança na equipe técnica
- Ambiente organizado e estruturado

Pontos negativos / fragilidades percebidas

- Dificuldade pontual de acesso a vagas, sobretudo em algumas especialidades
- Limitações de agenda em horários mais disputados
- Dependência do atendimento presencial para parte do público
- Dificuldades de uso dos meios digitais por clientes mais idosos
- Necessidade de maior apoio na etapa de agendamento
- Gargalos operacionais pontuais, associados à capacidade de atendimento

Mesmo em um contexto otimista, alguns desafios são citados

De forma geral, os desafios apontados não são percebidos como falhas estruturais ou críticas à organização, mas como desafios operacionais e de adaptação, associados ao crescimento da demanda, à diversidade do público atendido e à complexidade da jornada de serviços.

Limitação de vagas e capacidade de atendimento, especialmente em algumas especialidades da área da saúde, diante de uma demanda crescente.

Gestão do agendamento e das expectativas dos clientes, sobretudo nos momentos em que não há disponibilidade imediata de horários.

Atendimento a um público majoritariamente idoso, que demanda maior paciência, orientação constante e apoio ao longo da jornada.

Uso e limitações dos canais digitais, com destaque para dificuldades de parte dos clientes na utilização do aplicativo e de outros meios online.



Perfil de clientes com maiores dificuldades na jornada

Na percepção dos colaboradores, o perfil de clientes que enfrenta mais dificuldades ao longo da jornada é composto, majoritariamente, por **pessoas mais idosas**. As limitações relatadas não estão associadas à qualidade do atendimento presencial, mas sobretudo ao **acesso e uso dos meios digitais**, como aplicativo, site e processos online de agendamento.

Esse público demanda **maior apoio, orientação e mediação por parte da equipe**, especialmente nas etapas iniciais da jornada, quando há necessidade de compreender regras, fluxos e procedimentos. Nesses casos, o atendimento humano – presencial ou telefônico – assume papel central na redução de barreiras e na garantia de acesso aos serviços.

Esse ponto **não aparece como crítica**, mas como um **dado de realidade do público atendido**, reforçando a importância de canais humanos como complemento às ferramentas digitais.

“*O público mais velho acaba tendo mais limitação com os meios digitais. Aí o atendimento presencial e a paciência da equipe fazem toda a diferença.”*

(colaborador –esportes)

“*“Tem muito idoso aqui. Eles têm mais dificuldade com aplicativo, com site, com essas coisas digitais. Muitas vezes precisam que a gente explique com calma, passo a passo.”*

(colaborador –saúde)

FLUXOS INTERNOS E O PROCESSO DE TRABALHO



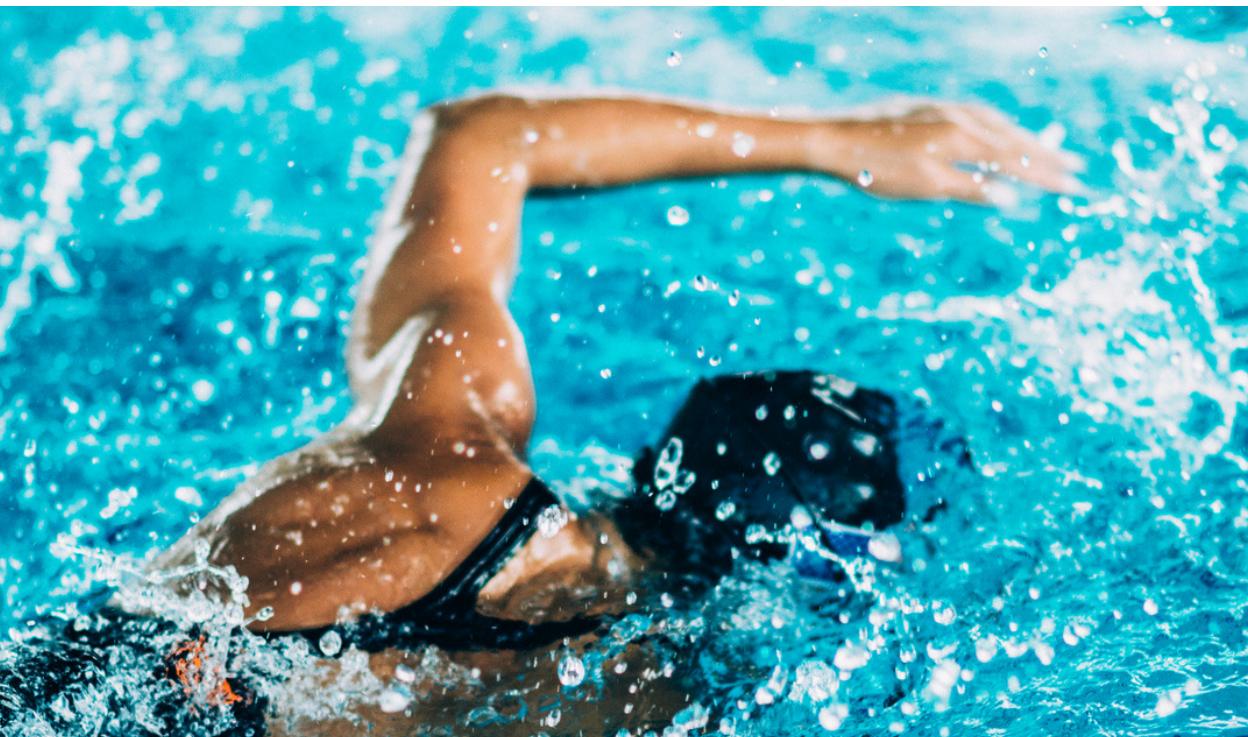
De modo geral, os fluxos internos de trabalho não aparecem como uma queixa relevante ou recorrente entre os colaboradores. **Não foram identificados relatos consistentes de gargalos operacionais, falhas sistêmicas ou retrabalhos frequentes que comprometam o funcionamento das áreas.**

No entanto, **essa percepção não é homogênea entre todos os segmentos.**

- Entre os profissionais da área da saúde – especialmente da odontologia – surgem menções pontuais à repetição de tarefas administrativas e à necessidade de registrar informações em diferentes controles e planilhas. Nesses casos, é expressa a expectativa de **maior integração entre sistemas, de forma a reduzir retrabalhos e tornar os fluxos mais ágeis.**

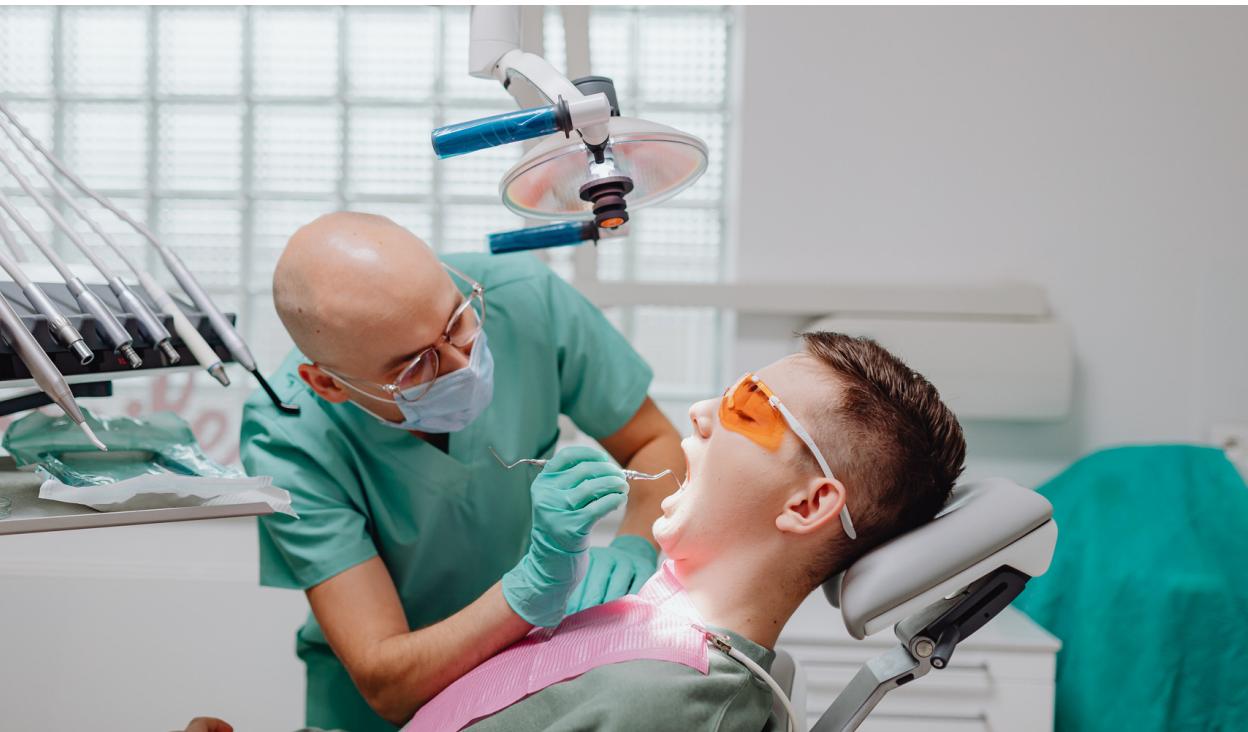
“Às vezes a gente precisa anotar a mesma informação em mais de um lugar. Se tivesse uma integração maior dos sistemas, facilitaria bastante o nosso dia a dia.”

(colaborador –saúde)



Esportes

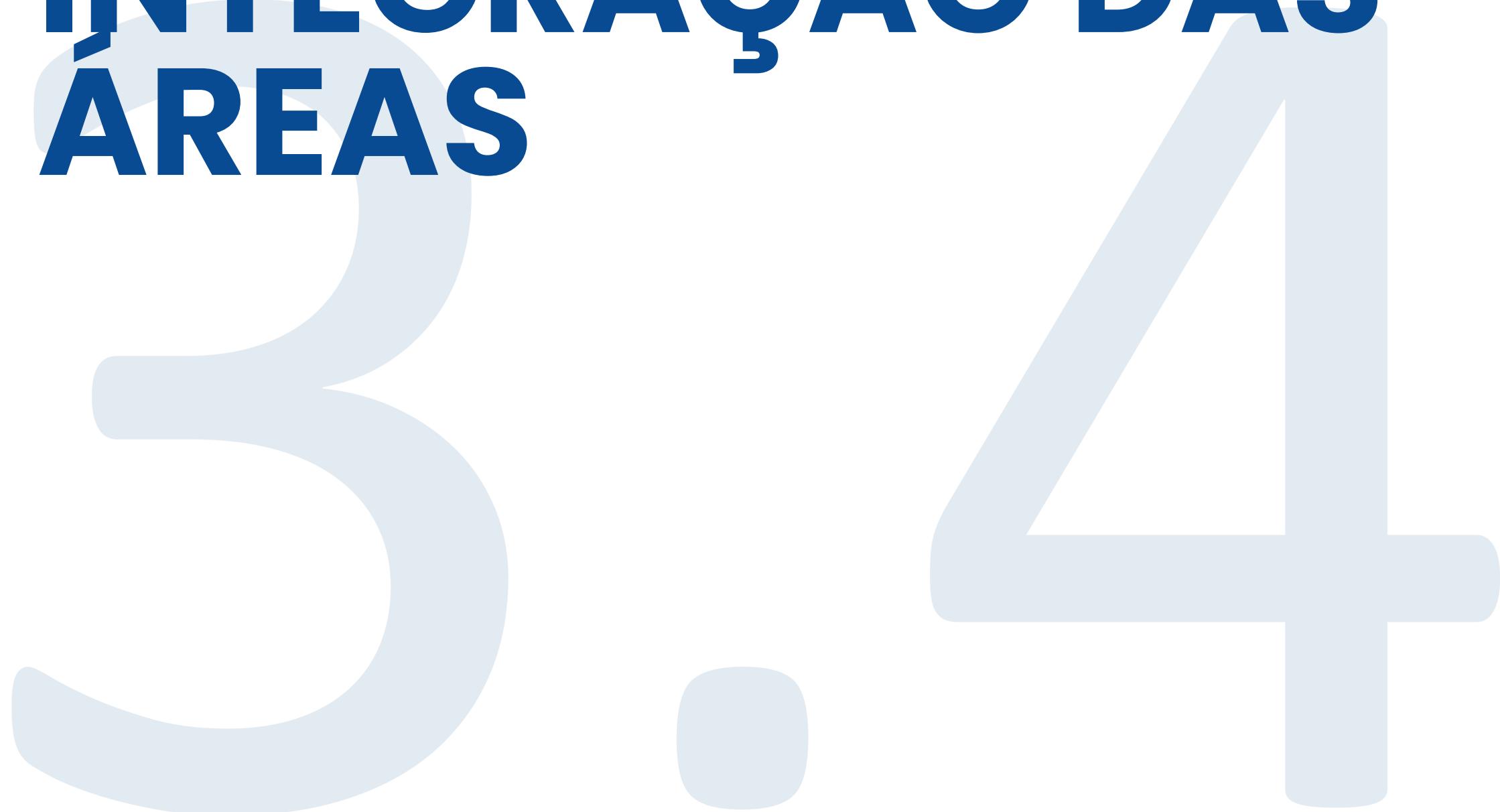
- Fluxos mais simples, diretos e previsíveis;
- Menor volume de registros formais;
- Pouca menção a retrabalho ou sobrecarga administrativa.



Saúde (especialmente Odontologia)

- Maior complexidade operacional;
- Repetição de registros;
- Uso simultâneo de sistemas, controles manuais e planilhas;
- Sensação de retrabalho **pontual**, não constante, mas incômoda.

INTEGRAÇÃO DAS ÁREAS





Nos relatos dos colaboradores:

- **não surgem conflitos entre áreas;**
- **não aparecem ruídos graves de comunicação interna;**
- **não há sensação de desinformação estrutural.**

A comunicação interna entre áreas e equipes tem se mostrado efetiva.

- São citados como facilitadores os grupos de WhatsApp, a abertura ao diálogo com as lideranças, a realização de reuniões periódicas e uma mudança percebida na postura da diretoria, hoje vista como mais acessível e próxima das equipes.
- Não surgem, nos relatos, queixas relacionadas a falhas de comunicação ou conflitos entre áreas.

Ainda assim, mesmo diante desse alinhamento informacional, observa-se espaço para tornar a comunicação mais fluida e integrada. Programações, rotinas e conteúdos institucionais – especialmente aqueles ligados à área cultural – tendem a ter menor visibilidade no cotidiano dos colaboradores, o que aponta menos para um problema de comunicação e mais para uma oportunidade de ampliar a circulação, o compartilhamento e a apropriação dessas iniciativas entre as áreas.

“*“É bem clara no caso. (...) O grupo tem um grupo da quinhentos e quatro sul de todos, administração, tudo ali. (...) Mas é sempre bem claro. (...) Isso no WhatsApp. Pelo e-mail corporativo, eles deixam tudo. (...) E no caso, reuniões que a gente tem.”*

(colaborador – saúde)

”

»

“Sim, as informações são claras e, para ser acessadas hoje, a gente já melhorou bastante nesse sentido. A gente tem uma gestão que tem valorizado muito isso (...) Grupo de Whatsapp, sala de reuniões online...”

(Colaborador esporte)

«

“

“Hoje nós estamos em reuniões. Tem o nosso coordenador, tem o gerente, tem todas as áreas que estão ali reunidas. (...) Dos dois anos melhorou muito esse alinhamento.”

(colaborador – saúde)

”

SOBRE A COMUNICAÇÃO



Não há uma crítica à comunicação interna operacional. Pelo contrário:

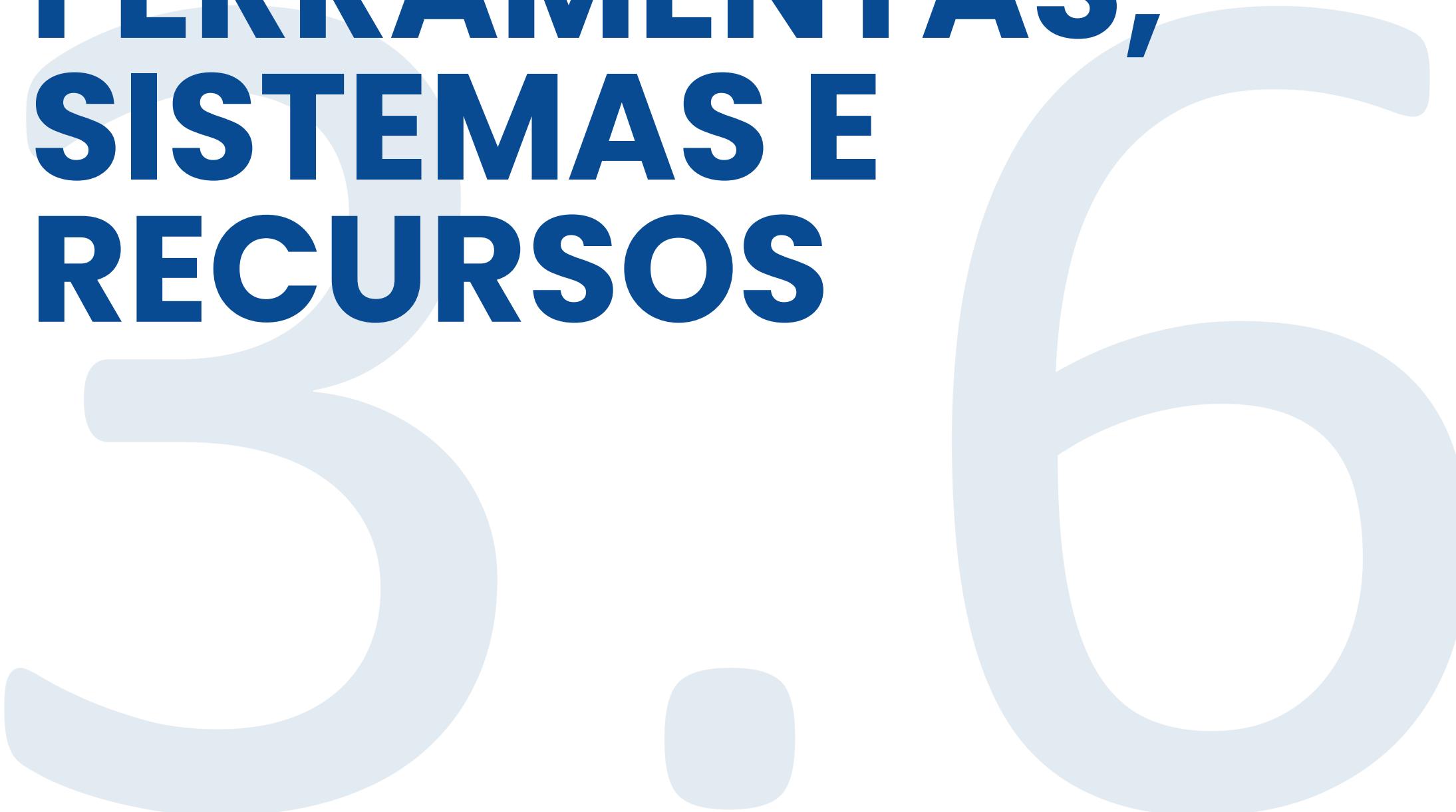
- Entre setores, **no que diz respeito ao dia a dia da própria área**, há diálogo, troca e alinhamento.
- Não surgem queixas fortes sobre ruído, conflito ou desorganização interna entre equipes.

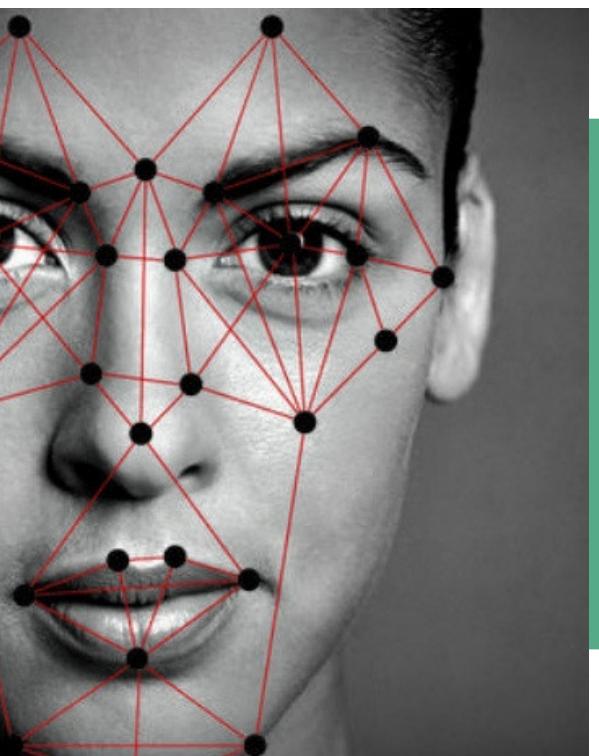
Mas há um problema que precisa ser considerado....

- Falas que revelam surpresa com ações de outras áreas
- Desconhecimento de programações culturais, esportivas ou de saúde fora do próprio eixo
- Dificuldade de falar do Sesc como um *conjunto integrado de ofertas*

Os colaboradores demonstram bom alinhamento dentro de seus próprios setores, mas revelam menor familiaridade com as ações, programações e serviços desenvolvidos por outras áreas, o que limita a percepção do Sesc como um sistema articulado e integrado de ofertas.

FERRAMENTAS, SISTEMAS E RECURSOS





Os entraves identificados são pontuais. Destacam-se dificuldades relacionadas à biometria facial, especialmente para o público idoso ou em situações em que o sistema apresenta dados incorretos dos clientes. São relatadas com maior frequência da área de esportes. Pode gerar situação de constrangimento para o cliente.

ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA
418 800,00	99 465,00	-319 335,00
671 040,00	169 507,50	-501 532,50
314 100,00	81 317,00	-232 783,00
486 504,00	120 927,00	-365 577,00
1 890 444,00	471 216,50	-1 419 227,50

ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA
5 760,00	1 000,00	4 760,00
3 600,00	700,00	2 900,00
150 000,00	26 000,00	124 000,00
180 000,00	29 700,00	150 300,00
339 360,00	57 400,00	281 960,00

ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA
360,00	0,00	360,00
5 400,00	0,00	5 400,00
14 400,00	0,00	14 400,00
30 000,00	0,00	30 000,00
72 000,00	0,00	72 000,00
3 000,00	0,00	3 000,00
3 600,00	0,00	3 600,00
5 400,00	0,00	5 400,00
3 000,00	0,00	3 000,00
1 800,00	0,00	1 800,00
54 000,00	0,00	54 000,00
18 000,00	0,00	18 000,00

No eixo da saúde, especificamente na odontologia, é citado o uso de planilhas paralelas para registro de informações, configurando o único caso de retrabalho mencionado nas entrevistas. *“A gente acaba repetindo algumas informações em planilhas. Se isso fosse integrado ao sistema, facilitaria bastante o trabalho.”*

(Colaborador, Saúde)

Este capítulo não avalia ferramentas do ponto de vista técnico, mas a partir da forma como sistemas e recursos são percebidos e vividos no cotidiano de colaboradores e usuários.

Não foram relatados problemas significativos que impactem diretamente a execução do trabalho dos profissionais de saúde e esportes. Na maioria dos casos, os sistemas e ferramentas são percebidos como **funcionais e satisfatórios** para o cotidiano operacional.

TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO



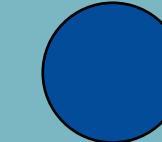
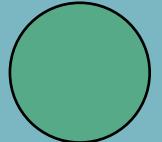
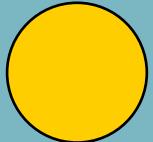
O investimento em treinamento e desenvolvimento é percebido de forma unânime como adequado pelos colaboradores do Sesc, sendo um dos aspectos mais valorizados em suas narrativas.



E como os treinamentos / capacitações são interpretados pelos colaboradores?

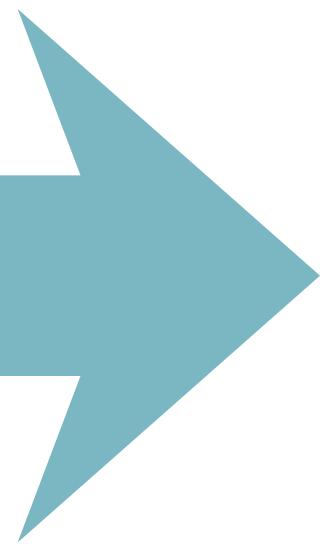
Cuidado institucional:

preparo, orientação, proteção e atualização para o desempenho das funções.



Confiança e pertencimento:

inclusão, alinhamento e fortalecimento do vínculo institucional.



Valorização do trabalhador:

reconhecimento da importância do profissional e da pessoa.

4. CONCLUSÕES



O Sesc se apresenta como uma instituição de **imagem amplamente positiva**, tanto na perspectiva dos clientes quanto dos colaboradores.

Observa-se solidez na imagem construída e, simultaneamente, a percepção de uma organização em **processo de modernização e inovação**, não apenas em sua estrutura física, mas também em suas diretrizes internas.

Ainda assim, sua base permanece ancorada nas relações humanas e no sentido de coletividade.

Oportunidades identificadas: possíveis caminhos de fortalecimento

Fortalecer a comunicação institucional integrada, ampliando a visibilidade da programação e dos serviços oferecidos pelo Sesc como um todo, tanto para colaboradores quanto para clientes.

Aprimorar a integração entre sistemas e ferramentas, especialmente na área da saúde, reduzindo a necessidade de registros paralelos e retrabalho pontual.

Ajustar processos operacionais específicos, como a biometria facial, considerando perfis mais sensíveis, em especial o público idoso.

Desenvolver campanhas educativas de incentivo e orientação ao uso dos sistemas digitais, sem abrir mão do atendimento humanizado, já reconhecido como parte essencial da identidade institucional.

