

ESTUDO DOS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELA GESTÃO EMPRESARIAL DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

STUDY OF THE CHALLENGES FACED BY BUSINESS MANAGEMENT DURING COVID-19 PANDEMIC

DOI: 10.16891/2317-434X.v10.e2.a2022.pp1353-1360

Recebido em: 07.05.2021 | Aceito em: 12.06.2022

Florisvaldo Cunha Cavalcante Junior^{a*}, Alessandra Carla Ceolin^a e Herrisson Queiroz Neto^a

**Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE^a
E-mail: junior.cavalcante@yahoo.com.br**

RESUMO

A pandemia da COVID-19, devido a sua chegada tempestiva, constituiu-se em um grande desafio para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Entretanto, foi o setor privado que mais sofreu com os impactos. Ante o exposto, o objetivo deste estudo é apresentar aos principais desafios enfrentados pelos gestores durante a pandemia da Covid 19. O estudo se classifica como pesquisa básica, pelo método qualitativo. No tocante aos objetivos, se enquadra como exploratória e descritiva. Quanto aos procedimentos adotados para coleta de dados, foi realizada uma pesquisa documental. A coleta de dados foi realizada em 15 Portais de Publicação de Notícias da Área de Gestão Empresarial, no recorte temporal de abril de 2020 a abril de 2021. Percebeu-se que honrar os compromissos, a capacidade de se reinventar, vender/prestar serviços por plataformas online, adaptação do marketing e retenção dos clientes, foram os principais desafios. Em relação aos desafios da Saúde Ocupacional, proteger a saúde e manter o equilíbrio emocional da equipe, conscientizar da importância de utilizar corretamente os equipamentos de proteção, também, foram obstáculos enfrentados pelas organizações. Portanto, conclui-se, que a pandemia trouxe uma série de desafios para as empresas, elas tiveram que criar novas estratégias para conseguir se manter no mercado, mesmo com a inevitável queda na arrecadação. Infelizmente, muitas não resistiram e acabaram fechando as portas ou migrando totalmente para o formato delivery.

Palavras-chave: Empregados; Estratégias; Negócios.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic, due to its timely arrival, was a major challenge for organizations, whether public or private. However, it was the private sector that suffered most from the impacts. Given the above, the objective of this study is to present the main challenges faced by managers during the Covid 19 pandemic. The study is classified as basic research, using the qualitative method. Regarding the objectives, it is classified as exploratory and descriptive. As for the procedures adopted for data collection, a documentary research was carried out. Data collection was carried out in 15 News Publishing Portals in the Business Management Area, from April 2020 to April 2021. It was realized that honoring commitments, the ability to reinvent, sell / provide services through online platforms, marketing adaptation and customer retention were the main challenges. In relation to the challenges of Occupational Health, protecting health and maintaining the emotional balance of the team, raising awareness of the importance of using protective equipment correctly, were also obstacles faced by organizations. Therefore, it is concluded that the pandemic brought a series of challenges for companies, they had to create new strategies to be able to remain in the market, even with the inevitable drop in revenue. Unfortunately, many did not resist and ended up closing the doors or migrating entirely to the delivery format.

Keyword: Employees; Strategies; Business.

INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19, devido a sua chegada tempestiva, constituiu-se em um grande desafio para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Entretanto, foi o setor privado que mais sofreu com os impactos.

“O ano de 2020 começou como qualquer outro. Todos nós tínhamos ideias, projetos e objetivos a cumprir que foram afetados pela pandemia, desencadeada como resultado da COVID-19, e pelas conseqüentes crises econômicas, políticas e sociais produzidas em todo o mundo” (BACKER et al., 2020).

Para Conto et al. (2020), na data de 31 de dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China, ocorreram os primeiros casos de pneumonia causada por uma cepa de Coronavírus ainda não identificada nem vista em seres humanos. A Organização Mundial de Saúde declarou que o surto do novo Coronavírus se caracteriza em uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional. Os desafios para pessoas, organizações e sociedades diante dos impactos da Covid-19 e de uma pandemia global são inúmeros (COSTA et al., 2020).

Segundo Carvalho et al. (2020) a situação econômica enfrentada pelos empregadores, invariavelmente, desencadearia em inúmeras demissões de empregados, ocasionando um caos na manutenção das condições de emprego e subsistência das famílias.

Panda (2020) afirma que estamos diante de uma situação inédita na história do estado. É preciso que se criem mecanismos a curto prazo para que possamos salvar as empresas e a economia uma vez que o setor privado depende do setor público. Em relação ao comércio, os empresários acreditam que ainda existem algumas atividades econômicas que vão sobreviver à crise do coronavírus, embora sejam poucas.

Carvalho et al. (2020) complementa que o cenário de caos econômico anunciado pela pandemia do coronavírus, atingindo de forma implacável as atividades econômicas desenvolvidas pelas empresas exigiu a criação de propostas governamentais para garantir o menor impacto possível na economia do país.

Diante desse cenário, os gestores precisaram criar novas estratégias para superar esse cenário adverso. O processo de concorrência é extremamente agressivo, a utilização de decisões estratégicas antevendo cenários contrários ou favoráveis tem mostrado uma nova realidade para as empresas, ditando a sua permanência no mercado (MONTEIRO, 2010; PFANNEMULLER, 2006).

Diante da conjuntura, pretende-se encontrar uma resposta para a seguinte questão: quais são os reais desafios enfrentados pelas empresas na pandemia da COVID-19? O estudo da temática é relevante devido a

necessidade de disseminar informações que possam ajudar outras organizações, como foi tudo muito tempestivo, as empresas ainda estão se adaptando a esse novo normal. Na academia, devemos tentar contribuir analisando quais foram os efeitos e desafios da pandemia de Covid-19 nas organizações, bem como as boas práticas para o futuro. (BACKER, 2020).

Ante o exposto, o objetivo geral deste estudo é apresentar aos principais desafios enfrentados pelos gestores durante a pandemia da Covid 19.

Os desafios estão organizados em cinco eixos temáticos: Recrutamento & Seleção; Operacionalização das Atividades; Financeiros, Tributários e Trabalhistas; Sustentabilidade/Manutenção do Negócio e Saúde Ocupacional.

GESTÃO EMPRESARIAL NA PANDEMIA

O novo cenário desenhado pela pandemia do Covid-19, exigiu que as empresas e organizações se adaptassem a esta nova realidade e colocassem a maioria dos funcionários trabalhando em casa por meio do teletrabalho. A maior barreira foi como viabilizar esta nova infraestrutura de TI em pouco tempo para uma grande quantidade de usuários remotos (OKANO et al., 2020).

Da forma como tudo ocorreu, de forma tempestiva, foi um grande desafio para as organizações se adaptarem a esse novo contexto, ainda mais, porque impactou diretamente na arrecadação, gerando, automaticamente, uma série de gargalos.

Para Becker et al. (2020, p. 5)

Em um curtíssimo espaço de tempo as organizações precisaram criar métodos e ferramentas para se adequar ao novo contexto. Muitas empresas passaram a realizar seus atendimentos de maneira remota. Aderir ao home office foi a maneira de cumprir os protocolos de segurança e de proteção da saúde coletiva. Ocorre que muitas organizações enfrentaram dificuldades pelo fato de seus funcionários não serem familiarizados com tecnologias, ou porque muitas empresas não possuem viabilidade para promover o trabalho remoto. O lockdown adotado repentinamente em grande parte dos países deixou as organizações sem um plano de contingências para a continuidade do atendimento.

Ainda não se sabe como será a reação do mercado e da economia a longo prazo, mas já estamos sentindo na pele a recessão e a preocupação dos empresários com

relação a sua empresa e também a folha de pagamento. Estamos pleiteando estas medidas na intenção de tentar minimizar um pouco os impactos econômicos dessa pandemia e pedimos a sensibilidade de nossos governantes neste momento (FECOMÉRCIO, 2020). Segundo Panda (2020, p. 55)

Diante da situação atual é possível visualizar impactos de longo prazo. As empresas no Tocantins podem demorar para recuperar suas vidas financeiras. Ainda que seja impossível apontar com precisão todos os desdobramentos de uma interrupção por vários dias, é necessário que os especialistas ajudem o governo e pensem juntos na criação de medidas e estratégias que favoreçam as empresas e também busquem soluções para que o coronavírus não se propague com maior intensidade.

A realidade social é revelada nas palavras de Martinez e Possídio (2020, p.12):

Os cidadãos começam a sentir os efeitos deletérios do Coronavírus na economia e no mercado de trabalho. O isolamento social, como medida necessária à contenção desse contagioso vírus, apesar de imperioso, produz consequências danosas e de grandes proporções, já sendo possível identificar no Brasil as primeiras manifestações dessa desordem social. Estabelecimentos comerciais começam a fechar suas portas por determinação de autoridades públicas e, com isso, têm o seu faturamento diretamente atingido.

Em tese, a redução salarial tem previsão constitucional; assim não necessitaria sequer de uma “medida provisória para permiti-la; no entanto, a medida provisória trouxe a permissão, excepcional, da realização de redução salarial por intermédio de um acordo individual, quando o texto constitucional somente permitia por intermédio de convenção ou acordo coletivo” (CARVALHO, 2020 p. 78).

Diante da crise instalada, as empresas tiveram que adaptar seus quadros funcionais, a queda repentina nas receitas, obrigaram as empresas a tomarem decisões drásticas.

Condo et al. (2020, p. 7) complementa que

Com o surto da COVID-19 no Brasil, alterações nos trabalhos, que passaram a ser na modalidade home office; concessão de férias adiantadas; redução do fluxo de clientes e do número de funcionários ou até mesmo o fechamento de estabelecimentos, são medidas encontradas pelo

governo e pelas empresas para diminuir a propagação da doença. Por consequência, há o desemprego e empresas acabam obrigadas a decretar falência. Mesmo frente ao contexto da pandemia, uma coisa é essencial e indispensável: o alimento não pode faltar à mesa do brasileiro.

O cenário de ações trabalhistas que já existiam, em grande número antes da pandemia do coronavírus, denuncia que os empregadores já não suportavam pagamento de verbas básicas trabalhistas, “gerando inúmeras reclamações trabalhistas, em especial em setores que apresenta grande atuação dos micros e pequenos empresários, quais sejam, os serviços diversos e o comércio” (CARVALHO et al., 2020, p 83).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem o objetivo de apresentar aos principais desafios enfrentados pelos gestores durante a pandemia da Covid 19. O estudo se classifica como pesquisa básica. Segundo Appolinário (2011), a pesquisa básica tem como objetivo principal “o avanço do conhecimento científico, sem aplicabilidade imediata dos resultados a serem colhidos.

No tocante ao método e forma de abordar o problema, a pesquisa se classifica como qualitativa. Para Richardson (1999, p. 80), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a intervenção de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Já a classificação quanto aos objetivos, se enquadra como exploratória e descritiva. Beuren et. al. (2003, p.80) define que “por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a conclusão da pesquisa.” Cervo, Bervian e Silva (2007), complementam que “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes”. Silva e Menezes (2000, p.21) afirmam que “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto aos procedimentos adotados para coleta de dados, foi realizada uma pesquisa documental. Para Gil (2008) a Pesquisa Documental é muito parecida com a bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico.

A coleta de dados foi realizada em Portais de

Publicação de Notícias da Área de Gestão Empresarial, no recorte temporal de abril de 2020 a abril de 2021. A amostra foi composta por 15 (quinze) portais. Lakatos e Marconi (1991, p. 108) afirmam que “a amostra constitui

uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. As instituições pesquisadas constam no quadro 1.

Quadro 1. Portais de Notícias da área de Gestão e Negócios

Ordem	Fonte
Fonte 01	Portal Agendor
Fonte 02	Portal Blog Conta Azul
Fonte 03	Portal Comunicare
Fonte 04	Portal Conselho Regional de Administração do Paraná
Fonte 05	Portal Consultoria RH Júnior
Fonte 06	Portal Correio Brasiliense
Fonte 07	Portal Deloitte Global
Fonte 08	Portal Fortes Tecnologia
Fonte 09	Portal Insper
Fonte 10	Portal Pequenas Empresas e Grandes Negócios
Fonte 11	Portal Revista Exame
Fonte 12	Portal Robert Half
Fonte 13	Portal SEBRAE
Fonte 14	Portal Uninter Notícias
Fonte 15	Portal Selecty

Fonte: elaborado pelos autores

Os dados coletados foram tabulados, analisados e serão contextualizados na próxima seção através de quadros.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após cuidadosa consulta e análise dos 15 (quinze)

portais de notícias da área de gestão empresarial, os dados coletados foram distribuídos nos quadros 02 a 05 que serão contextualizados nessa seção. Inicialmente, será abordado os principais desafios para a área de Recrutamento e Seleção, conforme quadro 2.

Quadro 2. Desafios Recrutamento & Seleção

DESAFIO	CONTEXTUALIZAÇÃO
Entrevistas por vídeo	Devido às regras de distanciamento social, mais empresas estão realizando entrevistas de emprego por vídeo. Embora não seja um conceito novo, significa que os recrutadores devem se habituar com a tecnologia e modificar seus processos, se adequando à nova realidade.
Aplicação de testes online	Os testes online têm sido utilizados pelas empresas muito antes da pandemia e devem ser aplicados de maneira muito mais estratégica que o habitual. Para ter um panorama completo sobre as soft skills dos candidatos, é interessante utilizar mais de uma avaliação de perfil comportamental, combinando os testes adequados ao perfil da vaga.
Processo de contratação Online	Muitas empresas ainda trabalhavam com o processo admissional tradicional, no qual o aprovado levava os documentos solicitados para ser contratado, assim como o exame médico, o preenchimento de fichas, entre outras etapas do processo. Com o isolamento social e a medida de trabalho no modelo de home office adotada por muitas corporações, tais empresas sentiram dificuldade em dar prosseguimento aos processos de contratações no formato em que eram realizados. A tecnologia também possibilita que o processo admissional seja realizado remotamente, com etapas adaptadas para serem executadas totalmente online assim como o recebimento e validação de toda a documentação necessária ao processo, sem comprometer o andamento das contratações.

Fonte: elaborado pelos autores, dados da pesquisa.

Ante o exposto, percebe-se que foi necessário que as organizações se adaptarem a esse novo cenário, entrevistar a distância, avaliar a distância e contratar a distância são tarefas que exigem uma adaptação muito grande, devido as suas peculiaridades, principalmente entrevistar e avaliar.

Contudo, acredita-se que esse novo normal deve

prevalecer pós pandemia, não 100%, mas parte considerável das empresas podem adotar essa modalidade, que embora tenha suas desvantagens, tem vantagens também, tanto para as empresas como para os candidatos. Em relação aos desafios na operacionalização das atividades, os dados estão apresentados no quadro 3.

Quadro 3. Desafios na Operacionalização das Atividades

DESAFIO	CONTEXTUALIZAÇÃO
Implantar e gerenciar o home office	O home office será um dos legados que esse momento de distanciamento vai nos deixar e, portanto, para lidar com esses desafios, é necessário expertise na gestão remota de pessoas.
Gestão de Equipes Remotas	A tarefa de gerir uma equipe a distância não se resume a apenas separar cargos e funções; ela demanda o planejamento das atividades de maneira hábil, estabelecendo canais de feedback essenciais à resolução de conflitos e o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.
Manter a motivação da equipe a distância	Para manter o ambiente de trabalho equilibrado a distância, é essencial que sejam propostas dinâmicas de grupo para a interação entre os colaboradores e a construção da coletividade. Torna-se também indispensável manter a motivação do time sempre alta: um dos meios é a realização de treinamentos, a fim de, não só capacitar os profissionais, como também expandir a visão das pessoas envolvidas na organização.
Manter a concentração dos colaboradores nas reuniões virtuais	O distanciamento social fez aumentarem as videoconferências, e essa forma de comunicação precisa ser observada atentamente. O enclausuramento causa uma certa agonia nas pessoas em falar, em ir para a próxima call. Recomenda-se muita calma, tranquilizar os colaboradores e fazer o engajamento. É importante fazer um double check e verificar se o que foi falado foi entendido, pois são muitas distrações. Há que se ter um cuidado para implementar as estratégias. O entendimento não é tão claro quanto numa reunião presencial.

Fonte: elaborado pelos autores, dados da pesquisa.

Operacional as atividades remotamente, foi um grande desafio para as organizações, pois da forma que ocorreu esse processo, de forma intempestiva, não foi fácil essa adaptação. Essas dificuldades se devem a inúmeros

fatores, desde a falta de habilidade com as tecnologias, insegurança, desmotivação e dificuldade de gestão do tempo. Em relação aos desafios financeiros, tributários e trabalhistas, os achados estão expostos no quadro 4.

Quadro 4. Desafios Financeiros, Tributários e Trabalhistas

DESAFIO	CONTEXTUALIZAÇÃO
Financeiros	Para enfrentar a crise, muitas empresas buscam crédito com o objetivo de financiar o capital de giro. Muitas dessas empresas em busca de crédito não possuem garantias reais.
Trabalhista	No eixo trabalhista, as maiores dúvidas e necessidades são referentes a home office; afastamento por Covid-19; banco de horas; férias individuais e coletivas; e saúde e segurança no trabalho.
Tributário	No eixo tributário, as empresas buscam informações mais claras sobre os benefícios vigentes.
Incerteza sobre o futuro	Um problema enfrentado pelas empresas é a incerteza quanto ao futuro. Quanto tempo a quarentena vai durar? Até quando os pedidos ficarão estagnados? Quando os fornecedores vão efetuar os pagamentos?
Queda no faturamento	Boa parte das empresas estão enfrentando uma queda de faturamento durante a pandemia. Em alguns casos, as prefeituras e governos estaduais decretaram o fechamento dos serviços não essenciais, e as empresas se veem obrigadas a parar todas as atividades.
Atrasos nos pagamentos	Além da queda no faturamento, as empresas estão enfrentando atrasos nos pagamentos

	por parte de fornecedores e parceiros. Dessa maneira, fica ainda mais difícil projetar as receitas e despesas para os próximos meses, porque até mesmo aquilo que já foi vendido tem o pagamento incerto.
--	---

Fonte: elaborado pelos autores, dados da pesquisa.

As finanças, tributos e normas trabalhistas, também foram três itens que se constituíram em grande gargalo para a gestão, controlar o caixa diante de tantas adversidades intempestivas, com um queda acentuada na arrecadação na maioria das empresas, as mudanças na

legislação tributária, as inúmeras mudanças na legislação trabalhista, foram grandes desafios para as empresas durante a pandemia da Covid 19. No que se refere aos desafios sustentabilidade/manutenção do negócio, os resultados são apresentados no quadro 5.

Quadro 5. Desafios Sustentabilidade/Manutenção do Negócio

DESAFIO	CONTEXTUALIZAÇÃO
Cumprimento de contratos	As empresas devem identificar e avaliar os contratos cujo cumprimento pode ser afetado e prontamente avisar a parte relacionada para mitigar possíveis perdas, assim como avaliar se é necessário firmar um novo contrato e manter evidências para uso em possíveis processos civis.
Necessidade de se reinventar	Empresas que fabricavam roupas incluíram em sua linha de produção a fabricação de máscaras; empresas que atendiam público em lojas, restaurantes, se valeram do sistema de delivery; empresas que vendiam produtos no mercado físico passaram a vender seus produtos via eletrônica (sites próprios e os marketplaces); prestadores de serviço cujos colaboradores trabalhavam em escritório passaram a trabalhar em regime de home office e assim por diante.
Ingresso no e-commerce	Empresas que estavam preparadas entraram ou intensificaram o comércio eletrônico (e-commerce) ofertando produtos e serviços sem que o cliente tenha que sair de casa. O desafio é saber em qual plataforma seu cliente frequenta. Para isso existem ferramentas de marketing que possibilitam e induzem a interação empresa x cliente durante o contato com ele. No lado financeiro, o reflexo dessas medidas preventivas no transporte, fez com que aumentassem os custos dos fretes.
Novas Estratégias de Marketing e Comunicação	É fundamental se comunicar abertamente com funcionários e com seus clientes não é diferente. Dissemine o status de suas operações, quais medidas de proteção você implementou e como elas (como clientes) serão protegidas quando os clientes visitarem seus negócios. Você deve dar orientações também a seus clientes em como frequentarem os locais, para que se sintam mais seguros.
Desafio para manter clientes	Um fator importante no relacionamento com o cliente em tempos difíceis é a comunicação facilitada e transparente. Facilitada no sentido de estar realmente disponível nos canais de atendimento (inclusive com a ampliação deles, principalmente os online).

Fonte: elaborado pelos autores, dados da pesquisa.

A manutenção dos negócios diante da pandemia, também foi outro grande desafio para as organizações, honrar os compromissos, a capacidade de se reinventar, vender/prestar serviços por plataformas online, adaptação do marketing e retenção dos clientes, foram os principais desafios. Percebeu-se, que um percentual considerável de empresas não resistiu a pandemia e acabaram fechando as

portas. Realmente, manter a sustentabilidade do negócio exigiu novas habilidades e competências do gestor, principalmente, pela forma inesperada que tudo isso aconteceu. No que se refere aos Desafios Saúde Ocupacional dos colaboradores, os achados estão expostos no quadro 6.

Quadro 6. Desafios da Saúde Ocupacional

DESAFIO	CONTEXTUALIZAÇÃO
Apoio emocional e sensibilização da importância da proteção	O momento é de construir fortes vínculos com os funcionários e trazer a eles segurança nesses momentos de angústia. Em primeiro lugar, vem a proteção da saúde.
Reforçar medidas de limpeza,	As empresas devem garantir a segurança de ambientes de trabalho, limpando e

higiene e segurança no local de trabalho	desinfetando com rigor locais de trabalho de acordo com as exigências de gestão das autoridades sanitárias e de saúde pública nacionais e regionais em períodos de grande propagação de doenças infecciosas;
Manter a Qualidade de Vida no Trabalho	O relacionamento que a empresa estabelecem com os colaboradores é de extrema importância para a motivação no ambiente de trabalho, que deve ser acolhedor e confortável. Assim como o salário, a qualidade de vida no trabalho é fundamental para manter bons quadros na empresa. Com o trabalho remoto, é preciso criar canais acessíveis e de comunicação facilitada entre gestores e funcionários.
Cuidar da saúde mental da equipe	A saúde mental dos colaboradores também foi uma preocupação para o as empresas durante a pandemia. Isso é, devido às incertezas relacionadas à doença e ao seu emprego, muitas empresas passaram por dificuldades financeiras. Para ajudar os colaboradores, as empresas contrataram profissionais da área de psicologia para conversar com aqueles que precisavam de apoio psicológico. Além disso, as organizações adotaram as medidas de prevenção indicadas pelos órgãos da saúde. Também criaram canais de comunicação para informar os funcionários sobre as notícias relacionadas às ações tomadas pela empresa, já que, neste momento, é essencial transmitir segurança e confiança aos colaboradores.

Fonte: elaborado pelos autores, dados da pesquisa.

No que concerne os Desafios da Saúde Ocupacional, devido a adversidade enfrentada pelas empresas ser devido a uma pandemia, essa questão teve um peso maior, pois o desafio foi manter colaboradores, clientes e fornecedores protegidos, é isso, gera novas formas laborais e custos adicionais. Do mesmo modo, manter o equilíbrio emocional da equipe, conscientizar da importância de utilizar corretamente os equipamentos de proteção, também, foram mais um obstáculo enfrentado pelas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo foi apresentar os principais desafios enfrentados pelos gestores durante a pandemia da Covid 19. Para isso, os resultados foram organizados por eixos temáticos, Recrutamento & Seleção; Operacionalização das Atividades; Financeiros, Tributários e Trabalhistas; Sustentabilidade/Manutenção do Negócio e Saúde Ocupacional.

Em relação ao Recrutamento e Seleção, as entrevistas, avaliações e as contratações remotas foram os principais desafios do setor, devido as suas peculiaridades, principalmente entrevistar e avaliar. Contudo, acredita-se que esse novo normal deve prevalecer pós pandemia, não 100%, mas parte considerável das empresas podem adotar essa modalidade.

Um outro desafio foi operacionalizar as atividades remotamente, pois da forma que ocorreu esse processo, de forma intempestiva, não foi fácil essa adaptação. Essas dificuldades se devem a inúmeros fatores, desde a falta de habilidade com as tecnologias, insegurança, desmotivação e dificuldade de gestão do tempo.

Um outro cenário adverso, foi lidar com as as finanças, tributos e normas trabalhistas, controlar o caixa

diante de tantas adversidades intempestivas, com um queda acentuada na arrecadação na maioria da empresas, as mudanças na legislação tributária, as inúmeras mudanças na legislação trabalhista, foram grandes desafios para as empresas durante a pandemia da Covid 19.

No que se refere a sustentabilidade dos negócios, também foi outro grande desafio para as organizações, honrar os compromissos, a capacidade de se reinventar, vender/prestar serviços por plataformas online, adaptação do marketing e retenção dos clientes, foram os principais desafios. Percebeu-se, que um percentual considerável de empresas não resistiu a pandemia e acabaram fechando as portas.

Em relação aos desafios da Saúde Ocupacional, proteger a saúde e manter o equilíbrio emocional da equipe, conscientizar da importância de utilizar corretamente os equipamentos de proteção, também, foram obstáculos enfrentados pelas organizações.

Portanto, conclui-se, que a pandemia trouxe uma série de desafios para as empresas, elas tiveram que criar novas estratégias para conseguir se manter no mercado, mesmo com a inevitável queda na arrecadação. Infelizmente, muitas não resistiram e acabaram fechando as portas ou migrando totalmente para o formato delivery.

Vale ressaltar, que embora todas as empresas tenham sido atingidas com os impactos da pandemia, alguns segmentos empresariais, de serviços essenciais, sofreram um impacto menor.

Como limitações do estudo, destaca-se a o pequeno número de artigos publicados sobre o tema, devido ser algo novo. Como sugestões para futuros estudos, recomenda-se ampliar o universo da pesquisa, com uma quantidade maior de portais, aplicação de questionários com os gestores e exploração da literatura,

que de agora em diante, certamente, se ampliará significativamente.

REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BACKES, D. A. P.; ARIAS, M. I.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R. **Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro**. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*.v. 19, n. 5, p. 1-10, Oct./Dec.2020. Editorial. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987>.
- BEUREN, Inse Maria (organizadora). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CARVALHO, Monica Cristina Borges de; LIMA, Vinicius da Costa; SIQUEIRA, Eduardo Padilha de; SILVA, Marcelo Salles da, SILVA, Ana Lúcia da Rocha; SANTOS, Márcio Luiz dos, CAPELLARI, Clayton Pedro. O impacto da pandemia do covid-19 nas relações de emprego nas Micro e Pequenas Empresas. **Revista Fatec Sebrae em Debate: gestão, tecnologias e negócios**, vol.7, nº. 12, 2020.
- CONTO, S. M.; AMORIM, F. A.; EME, J. B.; FINKLER, R.; RECH, T. Turismo e Sustentabilidade: Reflexões em Momentos da Pandemia Covid-19. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 12, n. 3, p. 1-10, 2020.
- COSTA, Alessandra de Sá Mello da et al. Impactos da Covid-19 nas Organizações. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 60, n. 6, pág. 385-387, dezembro de 2020. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020200602>.
- FIETO, Federação das Indústrias do Estado do Tocantins. **Diante da crise do coronavírus, FIETO solicita de Governo e Prefeituras Medidas de Apoio ao Setor Empresarial**.2020. Disponível em: <http://www.fieto.com.br/Noticia.aspx?c=d71a7cb5-f0e5-4a72-b3a3-0005b6f4904e>>. Acesso em 4 de abr de 2021.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 220p. 2008.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.
- MARTINEZ, Luciano; POSSIDIO, Cyntia. **O trabalho nos tempos de Coronavirus**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.
- MONTEIRO, José Morais. **CONTROLLING COMPANY: economic management for micro and small enterprises..** 2010. 115 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2010.
- OKANO, Marcelo; SANTOS, Henry de Castro Lobo dos; HONORATO, William Johnny; VIANA, Alex Maia; URSINI, Edson L. Impactos da pandemia Covid-19 em empresas de grande porte: avaliação das mudanças na infraestrutura de tecnologia para o teletrabalho sob as óticas das teorias das capacidades dinâmicas e estrutura adaptativa. **Revista Research, Society and Development**. vol. 12, 2020.
- PANDA, A. O (s) coronavírus e o impacto sobre as empresas no Estado do Tocantins: impacto sobre as empresas no Estado do Tocantins . **Revista GEDECON - Gestão e Desenvolvimento em Contexto**, v. 8, n. 1, p. 46-58, 1 out. 2020.
- PFANNEMULLER, Cinthia Moreira. **A inserção de princípios éticos na gestão empresarial**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. doi:10.11606/D.12.2006.tde-28072008-224558. Acesso em: 2021-05-05.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, Edna Lucia da.; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração e dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000, 118. p.