

DEMISSÕES NO SETOR HOTELEIRO E A PANDEMIA DE COVID-19: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM HOTÉIS DE UMA CIDADE AO SUL DO RIO GRANDE DO SUL

LAYOUT IN THE HOTEL SECTOR AND THE COVID-19 PANDEMIC: MULTIPLE CASE STUDY IN HOTELS IN A CITY SOUTH OF RIO GRANDE DO SUL

Área temática: Gestão de Recursos Humanos

NOVO, Luciana Florentino¹
Universidade Federal de Pelotas – UFPel
ROSA, William Chagas da²
Universidade Federal de Pelotas - UFPel
SCHMITZ, Joana Schmitz³
Universidade Federal de Pelotas - UFPel

RESUMO

Com a chegada da pandemia COVID-19, a economia mundial sofreu um forte impacto, resultando em um grande número de demissões. O setor hoteleiro foi um dos mais afetados por estar diretamente ligado ao turismo e eventos, que ficaram proibidos em decorrência da necessidade de isolamento social. Em vista disso, este artigo tem por objetivo analisar como o setor hoteleiro de uma cidade ao Sul do RS atuou frente ao contexto da pandemia de Covid-19 para minimizar a ocorrência de demissões, verificando-se os critérios adotados quando foi necessário efetivar o desligamento de colaboradores. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa qualitativa, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas aplicadas aos gestores dos hotéis. Os resultados apontaram que os hotéis aderiram ao Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda do Governo Federal, na tentativa de evitar demissões, ou ao menos diminuí-las. Houve um esforço em evitar ao máximo a demissão de seus colaboradores. No entanto, foi necessário efetuar alguns desligamentos devido aos índices muito baixos de ocupação. Em relação aos critérios preponderou a escolha por funcionários que já não apresentavam um bom desempenho, antes mesmo da pandemia, e que atuavam junto a cargos operacionais, cuja demanda de serviços apresenta forte relação com a taxa de ocupação, além do critério tempo de casa. Por fim, constatou-se o interesse dos hotéis em buscar reter seus colaboradores, que já estão inseridos na cultura organizacional e devidamente capacitados, apesar das dificuldades enfrentadas no contexto da pandemia de Covid-19.

Palavras-chave: Critérios de demissões, Setor hoteleiro, Pandemia de Covid-19.

ABSTRACT

With the arrival of the COVID-19 pandemic, the world economy has taken a heavy toll, resulting in a large number of layoffs. The hotel sector was one of the most affected as it is

¹ luciana_novo@yahoo.com.br

² williamchagasdarosa@gmail.com

³ joana.schmitz93@gmail.com

directly linked to tourism and events, which were banned due to the need for social isolation. In view of this, this article aims to analyze how the hotel sector of a city in the south of RS acted in the context of the Covid-19 pandemic to minimize the occurrence of layoffs, verifying the criteria adopted when it was necessary to carry out the dismissal of collaborators. Thus, a qualitative research was carried out, whose data were collected through interviews applied to hotel managers. The results showed that the hotels joined the Federal Government's Emergency Employment and Income Maintenance Program, in an attempt to avoid layoffs, or at least reduce them. There was an effort to avoid the dismissal of its employees as much as possible. However, it was necessary to carry out some shutdowns due to the very low occupancy rates. Regarding the criteria, employees who were no longer performing well, even before the pandemic, and who worked in operational positions, whose demand for services has a strong relationship with the occupancy rate, in addition to the criterion of length of service, prevailed. Finally, the interest of hotels in seeking to retain their employees was verified, who are already inserted in the organizational culture and properly trained, despite the difficulties faced in the context of the Covid-19 pandemic.

Keywords: Layoffs Criteria, Hotel Sector, Covid-19 Pandemic.

1 INTRODUÇÃO

A Organização Mundial de Saúde (OMS), recebeu um alerta ao final de dezembro de 2019, sobre a ocorrência de vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan, Província de Hubei, na República Popular da China. Pouco tempo após o alerta foi identificada a causa dos adoecimentos como derivada de uma nova cepa de coronavírus, que posteriormente, foi nomeada como SARS-CoV-2, a qual até então, não havia sido identificada em humanos.

Desse modo, em 30 de janeiro de 2020, foi declarada Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII), sendo reconhecido pela OMS, que o mundo estava enfrentando uma pandemia, em 11 de março de 2020.

Tendo em vista a contaminação acelerada do Covid-19, que rapidamente atingiu países dos diferentes continentes, e a inexistência de um tratamento eficaz para a cura, tampouco para evitar a contaminação, os países adotaram uma série de medidas visando frear a disseminação do vírus entre a população. Dentre elas, o uso de máscaras quando era necessário estar em público e frequentar ambientes fechados, a higienização correta das mãos e, medidas mais rigorosas de distanciamento social, com a decorrente proibição de eventos públicos e aglomerações de qualquer ordem. Neste entorno, as escolas e universidades foram fechadas e alguns países fecharam suas fronteiras na tentativa de frear a disseminação do vírus.

Tais medidas, imaginava-se em um primeiro momento, que iriam perdurar por algumas poucas semanas, no entanto, a pandemia de Covid-19 se estendeu ao longo de 2020 e adentrou o 2021. É certo que as medidas profiláticas baseadas no distanciamento e isolamento social contribuíram para salvar milhares de vidas; no entanto, impactaram fortemente a atividade econômica da maioria dos países. Raros foram os setores da economia que conseguiram se manter sem que fossem afetados por uma grave crise financeira. Dentre os setores econômicos impactados pela pandemia, o turismo foi o primeiro afetado pelas limitações impostas, podendo constituir-se em um dos últimos a retornar à plena normalidade (KAUSHAL; SRIVASTAVA, 2021).

Ao analisar o cenário pandêmico, o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC) - organização que representa o setor privado de turismo, estimou que, em 2020, cerca de 40 milhões de empregos ligados ao segmento estariam em risco com a pandemia e que, as perdas econômicas girariam em torno de 25%, resultando em um risco global para o setor.

Estudo realizado pelo Ministério do Turismo com empresas do setor hoteleiro antes da disseminação da COVID-19 no Brasil, previa um cenário de crescimento no primeiro semestre do ano, com aumento do número de empregos, demanda por serviços e receitas das empresas (MTUR, 2020). Porém, com a pandemia de Covid-19 o setor caminhou em direção oposta ao cenário projetado; demonstrando a vulnerabilidade mediante situações como a deflagrada.

No Brasil, o primeiro caso de Covid-19 foi registrado em fevereiro de 2020 e em pouco tempo, registrou-se o crescimento da demanda de atendimento médico, ambulatorial e hospitalar pelo Sistema Único de Saúde. Assim, diante desse contexto de crise sanitária, o Supremo Tribunal Federal (STF) determinou que não somente o Governo Federal ficaria responsável pela definição de medidas para evitar a disseminação do vírus, mas também, os governadores estaduais, os quais poderiam criar medidas de acordo com as necessidades específicas de cada realidade.

Com a situação de calamidade pública já instaurada, o Governador do Estado do Rio Grande do Sul (RS) decretou as primeiras medidas temporárias, as quais tornaram-se mais rígidas conforme o grau de risco apresentado. As regiões do Estado passaram a ser classificadas pelo sistema de bandeiras, de acordo com o avanço das infecções. No Rio Grande do Sul, devido à política de distanciamento social, o fluxo de pessoas passou a ser restrito e as empresas passaram a contar com um contingente de funcionários reduzido. E, os setores considerados não essenciais passaram por períodos de fechamento, os quais foram intercalados por momentos de funcionamento presencial com restrição do contingente de ocupação. Neste contexto, a demanda por produtos e serviços não essenciais sofreu uma brusca queda, e muitas empresas diante da incerteza quanto à duração da situação, optaram por reduzir seus quadros de funcionários.

Em alinhamento com as determinações do Governo Estadual, os decretos de restrição e isolamento social foram implantados na cidade onde se desenvolveu o estudo, a qual se localiza ao sul do RS, de modo a tentar minimizar o número de infectados, enquanto o sistema de saúde buscava se preparar para enfrentar uma situação ainda incerta, visto que a ciência não vislumbrava a existência de um tratamento comprovadamente efetivo para tratar os pacientes.

Neste entorno, a cidade localizada ao Sul do RS, que tem como sua principal fonte de renda o comércio, diante dos decretos visando conter a disseminação de casos, em diversos momentos teve de manter o seu comércio com as portas totalmente fechadas ou então, com restrições rigorosas, conforme já mencionado.

Destaca-se que o comércio local também é impulsionado por grandes eventos locais. No entanto, diante do cenário pandêmico, todos os eventos foram cancelados e as cerimônias de formatura e eventos promovidos pelas universidades locais foram adaptadas à modalidade virtual, fazendo com que as taxas de ocupação dos hotéis despencassem como jamais visto.

Desse modo, a economia local sofreu grande impacto, sendo um dos setores mais atingidos o setor hoteleiro.

Neste entorno é que este trabalho se situa, visto que foi necessário a adoção de diversas medidas por parte dos gestores do setor para fazer frente ao cenário de queda brusca de faturamento e incerteza quanto ao futuro, dentre as quais figurou o desligamento de funcionários. Adentra-se assim ao objetivo central deste artigo, qual seja, analisar como o

setor hoteleiro de uma cidade localizada ao Sul do Estado do Rio Grande do Sul atuou frente ao contexto da pandemia de Covid-19 para minimizar a ocorrência de demissões, verificando-se os critérios adotados, quando foi necessário efetivar o desligamento de colaboradores.

Assim, este estudo se faz necessário e importante, abrindo leque de discussões para uma temática pouco explorada, cuja literatura mostra-se bastante escassa, que se refere ao processo de demissão nas organizações, principalmente quanto aos critérios para a escolha daqueles que deixarão a organização. Pretende-se assim, contribuir com esse gap existente na literatura, bem como contribuir com a construção do conhecimento relativo à atuação dos empreendimentos hoteleiros frente ao contexto da pandemia de Covid-19.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Setor hoteleiro e a Pandemia de Covid-19

O Barômetro Mundial do Turismo da OMT de maio de 2020, elaborado com foco especial no impacto do COVID-19, indicou que, em março de 2020, a chegada de turistas internacionais no mundo caiu 57%. Isso significa que no primeiro trimestre de 2020, houve uma redução de 67 milhões de desembarques de turistas internacionais e uma redução de US \$80 milhões em receitas (DE PAULA; FEGGER, 2020).

O Turismo é uma das atividades econômicas mais produtivas e importantes para o desenvolvimento de uma sociedade. A Hotelaria encontra-se intimamente relacionada ao turismo, na medida em que ambos se assentam na dimensão humana, tendo dessa forma sido diretamente afetados pela Pandemia de Covid-19. A hotelaria, inclusive foi um dos setores turísticos mais afetados (SILVA, 2020).

Quando situações de crise se instalam, como foi o caso da pandemia de COVID-19, forçam as empresas de hospitalidade a mudar suas estratégias operacionais. Esses eventos geram altos níveis de incerteza, ao mesmo tempo em que demandam respostas rápidas visando minimizar os inúmeros impactos negativos. No entanto, Beni (2020) destaca que existe pouco preparo do setor para enfrentar situações de crise, sobretudo, devido à falta de recursos disponíveis, falta de conhecimentos e de experiência sobre como agir (BENI, 2020).

Com o avanço das taxas de contaminação, a alternativa que os governos adotaram, visando que seus sistemas de saúde se preparassem foi o distanciamento social. Desse modo, como impacto imediato houve a redução da circulação de pessoas, que passaram a se deslocar somente para atividades essenciais. Nesse sentido, foi drástica a redução no número de turistas e, conseqüentemente, os níveis de ocupação no setor de hospedagem sofreram uma brusca redução.

No curto prazo, o setor teve que adotar providências como mudanças nas operações e redução nos serviços, redução de carga horária de trabalho, e diminuição no quadro de funcionários. Desse modo, em um primeiro momento, as principais estratégias de resposta estiveram focadas na redução de custos, redução de preços, preparação de planos de contingência e políticas de recursos humanos. Já no médio prazo, o foco voltou-se à busca por empréstimos, postergação de planos de investimentos futuros e superação das dificuldades enfrentadas para o pagamento de dívidas. (DE PAULA; FEGGER, 2020)

A pandemia da Covid-19 teve um impacto sem precedentes na indústria hoteleira global. Uma combinação de bloqueios resultou em restrições de viagens em muitos hotéis tendo que fechar temporariamente ou operar com baixa capacidade. (BROUDER, 2020). Em 2020, a Indústria Hoteleira do Brasil viveu a sua pior crise. A queda em termos de taxa de

ocupação sofreu uma queda de 56% e de 14,5% na diária média. Além disso, a margem de lucro bruto foi negativa em 3,9%. E, a liquidez do setor de hotelaria, em virtude da pandemia, despencou na ordem de 60% no mesmo ano. (JLL, 2021)

Ranasinghe et. al (2020) lembra que ainda existem poucas pesquisas que analisam os impactos de situações de crise sanitárias anteriores e os estudos existentes sobre outras epidemias têm se concentrado principalmente na Ásia. E, mesmo na Europa, existe pouca experiência no gerenciamento de situações semelhantes à pandemia de Covid-19 e suas consequências ainda são desconhecidas (RANASINGHE et al., 2020). Assim, faz-se necessário que novos estudos sejam inseridos, uma vez que, ter o panorama no contexto Brasileiro, contribui para que novas perspectivas possam ser criadas.

2.2 O processo de demissão nas organizações

As medidas de bloqueio total ou parcial, realizadas por diversos países visando minimizar a disseminação do contágio pela Covid-19 afetaram, segundo a OIT (2020), quase 2,7 bilhões de trabalhadores, o que representa em torno de 81% da força de trabalho mundial.

Em vista disso, destaca-se a importância de abordar a questão da demissão, cujo conhecimento relativo ao processo de tomada de decisões de demissão é bastante escasso, particularmente em relação aos critérios que os responsáveis utilizam para escolher quais funcionários serão demitidos. (STOCKER et. al 2018)

Ao tratar do tema demissão, Ribeiro (2018) aponta que esse é um processo complexo que permeia o contexto de trabalho, que traz muita inquietude aos envolvidos. O autor destaca a importância de não se esquecer que o trabalhador a ser demitido é um ser humano que merece ter tratado como tal, conforme menciona a seguir:

A demissão de trabalhadores é um fato agressivo e desagradável, e cabe aos gestores e profissionais de Recursos Humanos (RH) manejar as situações decorrentes do desligamento de funcionários. Ao executar tal tarefa, nenhum gestor pode esquecer que estamos lidando com seres humanos que merecem ser tratados com respeito e consideração (RIBEIRO, 2018, p. 197).

Stocker et al. (2018) mencionam que, no que se refere à gestão de pessoas é necessário ter critérios, métodos e técnicas em todos os processos que estão sob a responsabilidade da área, como é o caso de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de colaboradores, promoção, remuneração e avaliação de desempenho. No entanto, destacam os autores que quanto ao processo de rescisão de contratos e demissões existe escassa literatura a respeito, existindo, portanto, um conhecimento bastante limitado quanto aos motivos e critérios que os gestores adotam para tomar a decisão de demitir. (STOCKER et al., 2018).

Em um processo de tomada de decisão, seja qual for, os gestores precisam avaliar as alternativas disponíveis, visando selecionar a melhor opção, tendo por base critérios específicos. Porém, o processo de dispensa de colaboradores, se, comparado aos demais processos de tomada de decisão, envolve bastante estresse e desgaste aos envolvidos. No entanto, como as empresas dos mais variados setores da economia precisam em algum momento enxugar a sua força de trabalho ou reestruturar suas equipes, as demissões se configuram como uma função que acaba por integrar o cotidiano da administração de recursos humanos. (STOCKER et al., 2018).

A decisão de demitir exige um planejamento e a seleção entre as escolhas possível costumam demandar tempo e, são permeadas por questões bastante complexas. (TYLCZAK, 1991)

Os motivos e critérios de demissões devem ser analisados levando em consideração as despesas específicas, uma vez que demitir funcionários além dos custos de desligamento

envolve custos adicionais relacionados ao investimento em novos processos de recrutamento, seleção e treinamento dos novos contratados, dentre outros (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Em geral, as empresas optam pelo processo de demissão principalmente visando manter ou aumentar sua vantagem competitiva e como uma resposta às mudanças tecnológicas; ou seja, optar por essa alternativa não decorre apenas de um desempenho insatisfatório por parte dos colaboradores. Outros motivos são apontados como é o caso de assédio (gravidez, deficiência, gênero, idade, aparência, saúde, raça, problemas pessoais), intimidação (sexual, verbal, contato físico ou assédio sem motivos específicos), discriminação, comportamento antiético, apropriação indébita, conduta imprópria, fraude, motivos operacionais, mudança de contrato de trabalho, reclamações sobre salários, falta de compromisso, problemas nas relações interpessoais, e limitações que impedem o crescimento do funcionário dentro da instituição. (STOCKER et al., 2018).

A pesquisa conduzida pelos autores, envolveu 385 gestores e apontou que os critérios “compromisso, histórico de desempenho e confiança têm o maior impacto na decisão de demissão, enquanto os critérios de relações interpessoais, potencial de crescimento e experiência profissional formam um grupo de critérios secundários” Por fim, destacam que “a situação pessoal foi considerada um critério com pouca relevância nas decisões de demissão” (STOCKER et al., 2018, p. 127-128).

No Brasil, tendo em vista as dificuldades enfrentadas pelas empresas em manterem seu quadro de colaboradores diante da pandemia de Covid-19, foram criadas pelo Governo Federal medidas provisórias com o intuito de frear as demissões. A Medida Provisória nº 936 de 2020, instituiu o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, que flexibilizou as leis trabalhistas, permitindo, dentre outros aspectos, a redução da jornada de trabalho e de salários, podendo também ocorrer a suspensão de contratos durante alguns meses. (DIEESE, 2020), tendo em vista o contexto pandêmico. As empresas que aderiram ao referido Programa, adotaram com base em critérios próprios, quais e quantos funcionários seriam beneficiados com estes auxílios.

O Nesse segmento, o turismo foi uma das áreas mais afetadas pela crise pandêmica, resultando em desempregos e redução significativa do número de hóspedes devido às restrições. Como outros setores, a indústria hoteleira adotou uma série de medidas preventivas para garantir a saúde e o bem-estar dos hóspedes e funcionários. Essa capacidade de adaptação e recuperação junto aos danos econômicos, políticos, sociais e ambientais é uma das características do setor turismo (GOMES et al., 2020).

Costa (2020) visando alertar sobre o impacto da pandemia nas demissões que já estavam ocorrendo no início da pandemia, elaborou uma síntese de divulgações nas mídias sobre demissões, que se retrata em parte no quadro 01, a seguir:

Data	Notícias
26/3/2020	Hotéis, Bares e Restaurantes demitiram 4 mil no Distrito Federal
01/4/2020	Empresa parceira da CVC (Porto Seguro/BA) fecha e demite os funcionários
03/4/2020	Associação de Restaurantes diz que setor já demitiu até 800 mil no País
04/4/2020	Hotéis já demitiram 4 mil funcionários na Grande Recife

Quadro 01 – Notícias sobre demissão em virtude da pandemia de Covid-19

Fonte: Costa (2020)

Para o restante do ano de 2020, a Organização Mundial de Turismo (OMT) estabeleceu três cenários possíveis que contemplam uma redução das chegadas de turistas

internacionais, variando de 58% a 78%, de acordo com os meses em que ocorressem o término das restrições às viagens e a abertura das fronteiras nacionais, o que, estimou poderia colocar em risco de 100 a 120 milhões de empregos diretos no turismo (OLIVEIRA et al., 2020)

3 METODOLOGIA

Este artigo teve como objetivo analisar como o setor hoteleiro de uma cidade localizada ao Sul do Estado do Rio Grande do Sul atuou frente ao contexto da pandemia de Covid-19 para minimizar a ocorrência de demissões, verificando-se os critérios adotados quando foi necessário efetivar o desligamento de colaboradores. Como recorte, adotou-se como período de análise das demissões o compreendido entre março e setembro de 2020, visto que foi o período de maiores restrições e isolamento social.

A pesquisa configura-se como qualitativa, tendo em vista que permitiria uma melhor compreensão a respeito das medidas adotadas pelos hotéis para evitar um grande número de demissões frente a este novo cenário. Tal escolha pautou-se nas palavras de Minayo (2002, p. 21-22), de que “a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Adotou-se como estratégia de pesquisa o desenvolvimento de um Estudo de Casos Múltiplos, abrangendo o estudo da realidade vivenciada em quatro hotéis localizados em uma cidade localizada ao sul do Estado do Rio Grande do Sul. Conforme Yin (2001) o Estudo de Caso permite ao pesquisador examinar um determinado fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, em uma ou mais organizações, podendo trabalhar evidências qualitativas e quantitativas.

A escolha dos hotéis pautou-se por uma amostra não estatística por conveniência de acesso, visto que um dos pesquisadores atua profissionalmente na área, em um dos hotéis abrangidos na pesquisa, apresentando, desse modo, uma facilidade de acesso aos gestores das empresas. Como técnica de coleta de dados adotou-se a entrevista semiestruturada, que foi aplicada aos gestores dos hotéis, cujos dados foram registrados manualmente, tendo em vista que os entrevistados não permitiram a gravação.

A análise de dados pautou-se pela técnica de análise de conteúdo, com categorias definidas a priori em função do objetivo central da pesquisa.

Para Bardin (2011), o termo análise de conteúdo designa:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização dos entrevistados

Inicia-se a apresentação dos resultados, explanando-se primeiramente uma breve caracterização dos entrevistados, o qual também relaciona cada um dos entrevistados ao seu respectivo hotel de atuação, que para garantir o anonimato, receberam as letras A, B, C e D, seguindo a ordem de realização das entrevistas. conforme pode ser constatado no Quadro 2, a seguir.

Entrevistado (a) hotel	Idade	Sexo	Grau de instrução	Cargo	Tempo de empresa	Tempo no cargo
A	41	Feminino	Ensino superior	Gerente	10 anos	5 anos
B	33	Feminino	Ensino superior	Gerente	10 anos	8 anos
C	38	Masculino	Ensino superior	Gerente	12 anos	7 anos
D	28	Feminino	Ensino superior	Coordenadora Financeira	2 anos	2 anos

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Fonte: Achados da Pesquisa (2021)

Analisando o quadro acima, pode-se perceber que apenas um entrevistado é do sexo masculino. O tempo de atuação dos mesmos no hotel tende a ser de 10 anos ou mais, sendo que apenas uma gestora que atua junto à coordenação financeira ocupa o cargo há 2 anos. Quanto ao grau de instrução, todos possuem ensino superior completo. A faixa etária dos mesmos encontra-se entre 28 e 41 anos. Pode-se constatar que os gestores que estão há pelo menos 10 anos na organização ingressaram nos hotéis em outros cargos e foram, posteriormente, promovidos ao cargo de gerente, o que demonstra uma política de aproveitamento de talentos por parte dos hotéis.

Salienta-se que o período considerado para fins desta pesquisa, situa-se entre os meses de março a setembro de 2020, o qual foi marcado por maiores restrições nos setores da economia considerados não essenciais.

4.2 Medidas iniciais diante da pandemia de Covid-19 e o processo de comunicação empresa-colaboradores

Quando questionados sobre as medidas iniciais que foram adotadas pelos hotéis, diante do quadro estabelecido pela pandemia de Covid-19, os entrevistados responderam de modo semelhante que, a primeira ação fora seguir os protocolos estabelecidos pelo Governo do Estado do RS, afastando todos os colaboradores que integrantes do grupo de risco para a Covid-19, ou seja, colaboradores acima dos 60 anos, com doenças crônicas e gestantes. Os hotéis A, B e D também optaram por reduzir a carga horária dos funcionários de todos os setores, visando diminuir o fluxo de pessoas circulando pelo hotel. Destaca-se que essa redução não chegou a ser efetivada no hotel C, pois o mesmo havia passado por uma recente reestruturação e já estava operando com um quadro de pessoal reduzido, devido a problemas financeiros que vinha enfrentando anteriormente à pandemia. Desse modo, a opção foi seguir com a equipe trabalhando com a mesma carga horária, para não deixar os setores em descoberto.

De modo complementar, no sentido de reduzir ainda mais o fluxo de pessoas dentro do hotel, os hotéis B e D também optaram pela concessão de antecipação de férias a alguns colaboradores que atuavam em setores dos hotéis que ainda contavam com um número

relativamente elevado de funcionários. Além disso, outra medida referiu-se à rescisão de contratos de funcionários que ainda se encontravam em período de experiência.

Assim, no que se refere às medidas iniciais tomadas por parte dos hotéis ao se depararem com a queda abrupta das taxas de ocupação, verificou-se que a preocupação maior se direcionou ao cuidado com a saúde dos colaboradores, afastando àqueles que pertenciam ao grupo de risco e diminuindo ao máximo o fluxo de colaboradores dentro dos hotéis. Tais dados vão ao encontro de Gomes et.al (2020) ao discorrer que a indústria hoteleira adotou diversas medidas preventivas visando resguardar a saúde e o bem-estar dos funcionários e hóspedes e funcionários

Ao solicitar que relatassem sobre o processo de comunicação entre a empresa e os seus colaboradores no contexto da pandemia, foi possível constatar que os hotéis buscaram ser o mais transparentes possível, buscando repassar aos mesmos todas as ações que seriam adotadas, conforme o quadro da pandemia fora se agravando.

A fim de evitar aglomerações no hotel, as reuniões presenciais passaram a ocorrer de forma virtual no hotel D. Já os hotéis B e C, criaram um grupo na ferramenta de troca de mensagens *WhatsApp* para assim, manter a comunicação entre a equipe, repassando todas as diretrizes a serem seguidas, de acordo com os protocolos que passavam a vigorar, as quais sofriam alterações periódicas, em virtude das mudanças no cenário pandêmico na região.

Neste sentido, o hotel A optou pela realização de reuniões individualizadas entre o gerente e cada um dos responsáveis pelos setores, os quais repassavam as informações aos seus colaboradores, evitando desse modo, que as reuniões envolvessem um grande número de pessoas, minimizando assim, a possibilidade de um eventual contágio.

Um ponto importante neste contexto diz respeito ao clima organizacional nos hotéis, devido à incerteza do momento vivido e a existência de receio por parte da equipe no que diz respeito à permanência no emprego e o medo de uma possível contaminação. Importante lembrar que, na época, ainda não se cogitava a existência de vacinas ou de algum tratamento eficaz para o vírus. A entrevistada A lembra que na época “[...] as camareiras ficaram com muito medo, pois tinham que entrar nos apartamentos e ter um contato indireto com os hóspedes, pelo fato das mesmas terem de higienizar o ambiente, sem saber se o hóspede tomava medidas de precaução para evitar o contágio pelo vírus [...]”. A entrevistada D cita neste sentido que “[...] devido aos cortes que estavam ocorrendo no comércio, o medo era generalizado [...]”, sendo possível entender que, com o medo de uma possível demissão, os colaboradores ficaram dispostos a qualquer decisão tomada pelo hotel na tentativa de manterem seus empregos, apesar do receio do contágio e possível adoecimento grave se manter.

Salienta-se que os relatos apresentados, de que o setor do turismo neste período de crise foi afetado por um lado, por fatores econômicos, que sofreram perdas severas, e por outro, por fatores psicológicos, conforme foi possível constatar nos relatos das entrevistadas A e D vão ao encontro do que apontam Enumo et. al (2020) de que a pandemia mostrou-se como um agente estressor importante, visto que traz incertezas, ameaças à saúde e à própria vida dos trabalhadores e seus familiares.

4.3 Possibilidades de demissões e as alternativas para impedi-las

Quanto à possibilidade de vir a reduzir o quadro de colaboradores, os hotéis A, B e D, ao se depararem com uma queda brusca na taxa de ocupação entre a última semana do mês de março e início do mês de abril de 2020, começaram a cogitar a possibilidade de efetivar as primeiras demissões pois, seria difícil manter o mesmo quadro de pessoal diante de recursos

financeiros que estavam ficando bastante escassos. Conforme mencionado anteriormente, o hotel C já estava com seu quadro de funcionários reduzido, sendo assim, não cogitou a hipótese de efetuar algum desligamento, pois tal atitude inviabilizaria o próprio funcionamento do hotel.

Na época foi editada a Medida Provisória 936 pelo Governo Federal, a qual possibilitou às empresas reduzirem carga horária e salário, bem como suspenderem contratos de trabalho temporariamente sem que os funcionários ficassem prejudicados, ou seja, sem sua renda mensal, visto que ficava a cargo do governo o referido pagamento. Na ocasião os hotéis A, B e D, aderiram ao programa, entendendo que seria a melhor alternativa para tentar manter o quadro de colaboradores neste primeiro momento. O hotel C não deixou de aderir aos benefícios da MP 936, no entanto, o fez apenas com a intenção de reduzir a carga horária, visando manter um menor fluxo de colaboradores dentro da empresa, apesar do quadro já estar bastante enxuto. A entrevistada B lembra que “[...] se não fossem os auxílios, teríamos uma demissão em massa [...]”. Foi possível perceber que se não tivesse sido criada uma medida provisória por parte do Governo Federal, teriam ocorrido muitas demissões já nas primeiras semanas da pandemia, sendo que alguns hotéis poderiam nem mesmo ter resistido e acabado por encerrar suas atividades.

Com base no uso dos auxílios disponibilizados pelo Governo MP 936, foi questionado quais foram os critérios utilizados na tomada de decisão para com o afastamento dos colaboradores e a redução da carga horária. Os hotéis A e B, utilizaram os auxílios com base na relevância do colaborador para com o hotel, pensando na estabilidade que os auxílios proporcionaram. A entrevistada B cita que “[...] alguns colaboradores eram muito importantes em seus setores e não poderíamos perdê-los [...]”. Já o hotel o C adotou como critério, a redução da carga horária para o setor de governança pois não havia necessidade devido ao baixo fluxo na taxa de ocupação. O hotel D, adotou os critérios de acordo com a demanda exigida, reduzindo primeiramente pela cozinha, onde anteriormente eram duas funcionárias, ficando apenas com uma. Este método também foi adotado para o setor de governança, com a criação de um rodízio entre as colaboradoras, onde duas eram afastadas e duas permaneciam trabalhando durante dois meses. Foi possível compreender que, alguns hotéis priorizaram os colaboradores essenciais devido a sua importância dentro da empresa e também, utilizaram os auxílios na tentativa de não efetuar demissões.

4.4 Demissões e critérios

Perguntados quanto à efetivação de demissões dentre os meses de abril e agosto de 2020, os hotéis A e C responderam que não ocorreram demissões nesse período pois, com a ajuda da MP 936 foi possível manter todo o quadro. No entanto, o hotel B realizou as primeiras demissões já no mês de maio, tendo como critério de desligamento, na ocasião, os setores que contavam com maior número de funcionários estipulando tempo de casa e aqueles colaboradores que estavam insatisfeitos com as mudanças na carga horária estipuladas pelo hotel, deixando de ser uma jornada de trabalho de seis horas corridas, passando a ser uma carga horária de 12/36 neste primeiro momento. Essas decisões foram acordadas entre as lideranças setoriais e a diretoria. O hotel D, utilizou de uma comunicação da diretoria em conjunto com a gerência, efetuando as primeiras demissões no mês de julho, utilizando como critério os colaboradores que anteriormente já haviam sido apontados para uma possível demissão, devido ao fato de apresentarem uma baixa avaliação de desempenho e pouco comprometimento para com a empresa. Tal critério se coaduna com os resultados da pesquisa conduzida por Stocker et. al (2018), que indicou que o compromisso, o histórico de desempenho e a confiança apresentaram maior impacto na decisão de demissão. Outro

critério em comum, utilizado nos hotéis onde houveram demissões foi o quesito tempo de casa.

No que diz respeito às demissões, percebe-se que foram realizadas principalmente nos setores que apresentavam uma maior demanda em relação ao fluxo de hospedagem e, que no contexto pandêmico, deixou de ser necessário. Além disso, outro critério adotado referiu-se àqueles colaboradores que apresentavam um baixo rendimento, os quais tornaram-se vulneráveis às demissões, principalmente se atuantes nos setores mencionados

4.5 Análise de critérios das demissões, de acordo com o perfil dos demitidos

Os quadros 3, 4, 5 e 6 a seguir, mostram os setores dos hotéis em que ocorreram as demissões. Demonstra-se primeiro o número de colaboradores que atuavam no setor antes da pandemia e logo após o número de funcionários que foram demitidos devido ao cenário pandêmico.

Constata-se que apenas o Hotel D realizou demissões de funcionários que atuavam junto à Governança, sendo que o mesmo acabou reduzindo em 50% o número de funcionários, registrando o maior percentual de demitidos constatado ao longo da pesquisa, ao se comparar com o quantitativo do quadro que atua no setor, conforme demonstra o quadro 03.

HOTEL	Nº de colaboradores no setor antes das demissões	Nº de demissões no setor
A	8	0
B	10	0
C	6	0
D	4	2

Quadro 3 – Setor de governança

Elaborado pelos autores (2021)

Ao se analisar o setor de recepção dos hotéis, verificou-se que os hotéis buscaram manter o quadro, tendo sido realizadas demissões somente pelo Hotel B, o qual reduziu o quantitativo do setor em 50%, conforme demonstra o quadro 04.

HOTEL	Nº de colaboradores no setor antes das demissões	Nº de demissões no setor
A	6	0
B	8	4
C	4	0
D	5	0

Quadro 4 – Setor de recepção

Elaborado pelos autores (2021)

Mais uma vez, o Hotel B foi o único a demitir pessoal que atua no setor de garagem, reduzindo, tal como no setor de recepção 50% do seu quadro de colaboradores, conforme pode-se constatar no quadro 05.

HOTEL	Nº de colaboradores no setor antes das demissões	Nº de demissões no setor
A	4	0
B	8	4
C	4	0
D	5	0

Quadro 5 – Setor de garagem

Elaborado pelos autores (2021)

Por fim, como último setor analisado, em que ocorreram demissões, o Hotel B, também reduziu o seu quadro de colaboradores do Setor de Lavanderia, no entanto, em um percentual inferior ao registrado em outros setores, ou seja, em 25%. Os dados podem ser conferidos no quadro 06 a seguir.

HOTEL	Nº de colaboradores no setor antes das demissões	Nº de demissões no setor
A	2	0
B	4	1
C	2	0
D	1	0

Quadro 6 – Setor de lavanderia

Elaborado pelos autores (2021)

De acordo com a análise dos quadros, percebe-se que os colaboradores demitidos em virtude da pandemia foram aqueles que não exerciam cargos estratégicos junto aos hotéis. Os mesmos em sua maioria não tinham curso superior e atuavam à frente de cargos operacionais, sendo os mais afetados aqueles em que o setor demandava de um maior número de funcionários para suprir com agilidade o atendimento aos hóspedes do hotel, o que com a queda das hospedagens, não demandava um elevado número de funcionários nestes setores. Têm-se desse modo, que o perfil dos cargos ocupados pelos demitidos vai ao encontro do que alertou a Organização Internacional do Trabalho (OIT), no sentido de que as primeiras demissões diante da instalação do contexto pandêmico se relacionariam a funções que denotariam o trabalho precário, como é o caso dos terceirizados e os ocupantes de cargos como garçons, funcionários de cozinha, diaristas, manipuladores de bagagem e de produtos de limpeza.

Ao analisar-se o perfil dos colaboradores demitidos, observa-se que o tempo de casa provavelmente tenha sido levado em consideração pelos hotéis, devido ao baixo fluxo de caixa do momento, para arcar com as despesas decorrentes das demissões; apesar desse critério não ter sido apontado pelos gestores entrevistados.

Constata-se, por fim, que, o grau de escolaridade dos demitidos tende a ser ensino médio ou Fundamental, exceto para os demitidos do setor de recepção do Hotel B, que contam com curso superior, o que parece ser um diferencial do Hotel, que provavelmente deve contar com uma política de que possibilidade crescimento profissional e, por isso, consiga atrair profissionais qualificados. Essas informações estão disponíveis nos quadros 7 e 8.

Entende-se que a pesquisa traduziu a realidade já apontada pela OIT (2020), de que os primeiros a serem demitidos seriam aqueles que apresentam uma menor qualificação e que ocupam condições de trabalho operacionais.

Ainda quanto aos critérios de demissão, em contextos principalmente em demissões de um elevado número de colaboradores, uma alternativa reside na análise complementar de aspectos como idade e composição familiar, os quais seriam critérios que também poderiam ter sido levados em consideração. Os mesmos não chegaram a ser relatados pelos entrevistados e, os dados apresentados nos quadros 7 e 8 parecem indicar que não existiu preocupação neste sentido, durante o processo de tomada de decisão.

Setor	Gênero dos demitidos	Faixa Etária dos demitidos	Grau de Instrução dos demitidos	Tempo de Cargo dos demitidos	Composição Familiar dos demitidos
Garagem	Masculino	De 28 e 48 anos	Médio	3 e 5 anos	Casados Sem filhos
Recepção	Feminino	De 24 e 28 anos	Superior	2 e 4 anos	Solteiras Sem filhos
Lavanderia	Feminino	51 anos	Fundamental	5 anos	Casada Com filhos

Quadro 7 – Análise do perfil dos colaboradores demitidos hotel B
Elaborado pelos autores (2021)

Setor	Sexo	Idade	Grau de Instrução	Tempo de Cargo	Composição Familiar
Governança	Feminino	De 32 e 37 anos	Médio Incompleto	2 e 3 anos	Casadas Com filhos

Quadro 8 – Análise do perfil dos colaboradores demitidos hotel D
Elaborado pelos autores (2021)

Por fim, destaca-se que os relatos evidenciaram o esforço dos hotéis em buscar manter os seus colaboradores ligados à organização, tendo sido conduzidos esforços no sentido de buscar retê-los, o que foi possível contatar na fala dos gestores, evidenciando a busca por reter seus talentos. Reforçar-se ainda, que os Hotéis A, B e C parecem promover o aproveitamento interno do seu quadro funcional para cargos mais próximos do topo organizacional, o que apesar de não ser o foco da pesquisa, revelou-se ao analisar que os gestores ingressaram nos hotéis referidos acima, em outros cargos, tendo sido promovidos ao longo do tempo ao cargo de gestor, o que permite inferir que os mesmos atuam buscando manter uma gestão de pessoas pautada por políticas de retenção de talentos e valorização dos funcionários dedicados e comprometidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo analisar como o setor hoteleiro de uma cidade localizada ao Sul do Estado do Rio Grande do Sul atuou frente ao contexto da pandemia de

Covid-19 para minimizar a ocorrência de demissões, verificando-se os critérios adotados quando foi necessário efetivar o desligamento de colaboradores.

Constatou-se que houve um esforço por parte dos empreendimentos em manter o seu quadro funcional, visto que seus colaboradores já estavam inseridos na cultura organizacional e devidamente capacitados, apesar das dificuldades enfrentadas no contexto da pandemia de Covid-19.

Os critérios adotados para a decisão de quem seria demitido pautou-se por aqueles colaboradores que vinham demonstrando pior desempenho, assim como o fato de atuarem em setores nos quais o número de colaboradores era superior à demanda necessária para o momento de baixa ocupação. Ademais devido a escassez de recursos para arcar com as despesas relacionadas ao processo de demissão, o segundo critério mais prevalente disse respeito ao tempo de casa dos colaboradores.

Por fim, percebe-se que, de modo geral, os colaboradores mais afetados foram aqueles que ocupavam cargos operacionais, os quais seriam mais facilmente substituíveis no período pós pandemia, sendo que até o fim do período analisado não houve o desligamento de qualquer funcionário ocupante de cargo estratégico dos hotéis analisados.

Cabe pontuar, a despeito das diversas críticas dirigidas ao Governo Federal, em virtude da insuficiência de políticas e programas para atender tanto empresas grandes como micro e pequenos empreendedores, que no contexto analisado, o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda foi fundamental para evitar a dispensa de um número maior de funcionários.

Além disso, foi possível verificar que pelo menos na maior parte dos hotéis existe um aproveitamento interno de funcionários para ocupar cargos estratégicos, desde que os mesmos estejam devidamente qualificados, o que indica uma política importante de retenção de talentos.

Como limitação do estudo, registra-se o fato de não se ter obtido a autorização para realizar a gravação das entrevistas com os gestores dos hotéis, o que facilitaria a condução da análise e permitiria enriquecer os resultados.

Quanto a trabalhos futuros, sugere-se a realização de um estudo comparando a realidade do setor com outras cidades próximas, para comparar a realidade vivenciada e as estratégias e critérios adotados para eventuais demissões se assemelham, pois constatou-se uma carência na literatura a respeito de critérios para a tomada de decisão em decisões; para os quais este estudo busca estar contribuindo.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENI, Mario Carlos. Turismo e Covid-19: Algumas Reflexões/Tourism and COVID-19: Some Reflections. **Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade**, v. 12, n. 3, 2020.
- BROUDER, Patrick. Reset redux: possible evolutionary pathways towards the transformation of tourism in a COVID-19 world, **Tourism Geographies**, v.22, n. 3, 484-490. 2020.
- COSTA, Simone da Silva. Pandemia e desemprego no Brasil. **Revista de Administração Pública** [online]. 2020, v. 54, n. 4 [Acessado 05 Abril 2022], pp. 969-978. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0034-761220200170> <https://doi.org/10.1590/0034-761220200170x>>. Epub 28 Ago 2020. ISSN 1982-3134. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200170>.

DE PAULA, Cristina; FEGER, José Elmar. Panorama dos impactos da pandemia instaurada pela COVID-19 no setor hoteleiro de Florianópolis/SC. **Espaço e Tempo Midiáticos**, v. 3, n. 2, p. 12-12, 2020.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. O Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda diante dos impactos da Covid-19. **Nota Técnica**, 232, p. 1-13, 03 abr. 2020. Disponível em:

<https://www.dieese.org.br/notatecnica/2020/notaTec232ProgramaEmergencialGoverno/index.html?page=1> Acesso em 01 jul. 2020.

ENUMO, Sônia Regina Fiorim et al. **Enfrentando o estresse em tempos de pandemia:** proposição de uma Cartilha. *Estudos de Psicologia (Campinas)* [online]. 2020, v. 37, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200065>>. Epub 18 Mai, 2020. ISSN 1982-0275. <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200065>. Acesso em 01 set 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas 2010

GOMES, Bárbara Silva. et al. **O impacto do novo Coronavírus (Covid-19) na hotelaria através da perspectiva dos colaboradores**. 2021. Dissertação de Mestrado.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Covid-19 and the world of work**. Second Edition. Updated estimates and analysis. Geneva, Switzerland, 07 abr. 2020. Autor.

Recuperado de

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf Acesso em: 21. Out 2021.

KAUSHAL, Vikrant; SRIVASTAVA, Sidharth. Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. **International Journal of Hospitality Management**, v. 92, p. 102707, 2021.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas: 2000.

MINAYO, M. C. de L. Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F; CRUZ NETO, O. GOMES, R.; MINAYO, M. C. de L. (Org.); **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. Petrópolis: Vozes, 2002.

OLIVEIRA, Sergio Domingos et al. Impactos da covid-19 na qualidade da prestação de serviços hoteleiros no Brasil. **Ateliê do Turismo**, v. 4, n. 2, p. 27-52, 2020.

RANASINGHE, Ruwan. et al. Tourism after corona: Impacts of COVID 19 pandemic and way forward for tourism, hotel and mice industry in Sri Lanka. **Hotel and Mice Industry in Sri Lanka** . 22 April, 2020.

SILVA, Raimunda Deuziane da. O Turismo e a hospitalidade do setor hoteleiro no contexto da pandemia de Covid-19, **Revista Turismo & Cidades**, 2, p. 123–138, 2020. Recuperado de <http://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/turismoecidades/article/view/14718>

TYLCSAK, L. **Downsizing without disaster:** A thoughtful approach to planned workforce reduction. Los Altos, CA: Crisp Publications, 1991.

STOCKER, Fabricio. et al. Dismissal: Important Criteria in Managerial Decisionmaking. **Revista de Administração de Empresas** [online], v. 58, n. 2, p, 2018. 116-129. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034759020180202>>; ISSN 2178-938X. Acesso em 01 out. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.