

# FATORES MOTIVADORES DE DESLIGAMENTO DE PESSOAL EM EMPRESAS DE TRANSPORTE URBANO NO PERÍODO DE PANDEMIA



Leonardo Rodrigues Lima <sup>1</sup>; Patrínês Aparecida França Zonatto<sup>2</sup>; Scheila Daiana Severo Hollveg; Lissandro Dorneles Dalla Nora<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Universidade Franciscana (UFN)- Rio Grande do Sul

## RESUMO

*O presente estudo, teve como objetivo geral analisar os fatores motivadores de desligamento de pessoal em empresas de transporte coletivo urbano gerado pela pandemia. O trabalho se justifica pelo fato de todos setores de transportes públicos serem atingidos bruscamente pela pandemia. De acordo com a revista Exame (2020), o prolongamento da situação pandêmica coloca a saúde financeira do transporte público urbano ameaçada por possíveis novas interrupções. Desde março de 2020, foram 78 paralisações dos sistemas de transportes urbanos em todo Brasil, e há fortes indícios de fechamento de cidades. Isso está ocorrendo em função da necessidade de isolamento social das pessoas, ocasionando a falta de usuários de todos os tipos de transporte, em especial o coletivo. O trabalho apresenta um estudo descritivo, de abordagem quantitativa, utilizando-se o método de estudo de campo. Os dados foram coletados através de um formulário disponibilizado no Google Forms, para os gestores ou responsáveis da área de recursos humanos das empresas de transportes coletivos urbanos selecionados para essa pesquisa. Os resultados desta pesquisa evidenciam como principais fatores motivadores do desligamento de pessoal a necessidade de corte de gastos pelas empresas respondentes, diante de suas situações financeiras afetadas diretamente pela brusca queda de receita advinda da falta de usuários do transporte em virtude da pandemia do novo Coronavírus, que obrigou pessoas a ficar em suas casas para evitar o contágio da doença infecciosa.*

*Palavras chave: desligamento de pessoal; pandemia; transporte urbano.*

## ABSTRACT

*The present study had the general objective of analyzing the motivating factors for staff shutdown in urban public transport companies generated by the pandemic. The work is justified by the fact that all public transport sectors are suddenly hit by the pandemic. According to Exame magazine (2020), the extension of the pandemic situation puts the financial health of urban public transport threatened by possible new interruptions. Since March 2020, there have been 78 stoppages of urban transport systems across Brazil, and there are strong signs of city closures. This is happening due to the need for social isolation of people, causing a lack of users of all types of transport, especially collective. The work presents a descriptive study, with a quantitative approach, using the field study method. Data were collected through a form available on Google Forms, for managers or persons responsible for the human resources area of the urban public transport companies selected for this research. The results of this research show as the main motivating factors for staff dismissal the need to cut costs by the responding companies, given their financial situations directly affected by the sudden drop in revenue arising from the lack of transport users due to the new Coronavirus pandemic, which forced people to stay in their homes to avoid contagion of the infectious disease.*

*Key Words: dismissal of personnel; pandemic; urban transport*

## 1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais observa-se o quão importante é o departamento de gestão de pessoas nas organizações diante de tantas mudanças que vêm ocorrendo na administração de recursos humanos, não só advindas em função da pandemia que afeta o mundo inteiro, mas também de todo o avanço da tecnologia que proporciona significativas e diversas alterações nos meios empresariais tradicionais. Chiavenato (2010), em uma de suas obras conceitua a área de recursos humanos como sendo “um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.”

A área de gestão de pessoas vem sofrendo uma contínua mudança a partir do avanço da tecnologia, visto que, com acesso rápido às informações, a competitividade toma conta do mercado de trabalho. Além disso, percebe-se como sendo outra mudança significativa que colaborou para as transformações no mercado de trabalho, a globalização, pois este fenômeno pode ser entendido como um processo econômico e social que estabeleceu uma integração entre os países e as pessoas do mundo (PINHEIRO; DE SOUZA, 2013).

Ainda para Pinheiro e De Souza (2013), o conhecimento tornou-se um diferencial exigido e solicitado pelas organizações e os colaboradores passaram a ser um dos principais ativos. As empresas têm necessidade de investir cada vez mais em recursos humanos, adicionando conhecimento em seu capital, sendo que as pessoas com suas respectivas habilidades, competências e comportamento, exercem papel extremamente importante nas organizações.

Além da chegada da globalização e dos avanços da tecnologia, a pandemia do novo coronavírus, SARS CoV 2 definida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como sendo uma dissipação mundial de uma nova doença, consequência de uma epidemia, sendo esta um surto que atinge uma região e se espalha por diferentes continentes com sua transmissão feita de pessoa para pessoa (FIOCRUZ, 2021) impulsionou diretamente o trabalho *home office* que se iniciou em massa, substituindo o modelo de escritório tradicional que pode até mesmo deixar de existir no futuro, segundo a (BBC NEWS BRASIL, 2020.)

Da mesma forma que a pandemia impulsionou o teletrabalho, também impulsionou os desligamentos de colaboradores nas organizações. Com base nos dados apresentados pelo site de investimentos do Valor Econômico - Valor Investe (2020), somente o Banco

Santander já demitiu mais de 1 mil funcionários desde o início da pandemia, informação repassada pelo Sindicato de Bancários de São Paulo, Osasco e região, sendo estes desligamentos feitos em diversas áreas, mas em sua maioria no setor de *call center*.

Segundo Cattani e Holzmann (2011), conforme o ritmo e demandas impostas pelo mercado, é cada vez mais normal que organizações e profissionais convivam em meio a uma instabilidade na relação empregado-empregador e as consequentes possibilidades de demissões. Mesmo sendo uma prática comum no meio empresarial, o processo de desligamento não recebe a mesma atenção da área de gestão de pessoas quando comparado a recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e remuneração (PLIOPAS; TONELLI, 2007).

Para Costa (2010), estão dentro das razões para reduções de pessoal, as alterações no modelo dos negócios, fusões e aquisições, melhor aproveitamento do quadro, implantação de novas tecnologias, queda nas vendas de produtos e serviços e principalmente a redução de custos. Um plano de gestão de pessoas caracterizado como bem estruturado necessita que os objetivos sejam bem esclarecidos, as técnicas sejam dominadas, atualizações constantes de metodologia, entendimento e objetividade para a busca dos resultados finais bem como a percepção dos impactos que são causados pela atuação das pessoas que estão envolvidas nos processos especificados.

O objetivo geral do estudo é analisar os fatores motivadores de desligamento de pessoal em empresas de transporte urbano gerado pela pandemia. Segundo reportagem feita pela Exame (2020), todos setores de transportes públicos foram atingidos bruscamente pela pandemia. Os aeroportos ficaram vazios com poucas aeronaves decolando, e o setor analisa a chance de recuperação somente após o ano de 2025. Existe também grande queda no número de passageiros em viagens interestaduais de ônibus. Já no transporte urbano, a redução média foi de 40,8% em usuários, em paralelo a diminuição da oferta de serviços foi de 20,8%, fazendo com que as empresas prestadoras trabalhem assumindo o custo de ter que operar no vermelho para tentar evitar as aglomerações.

Ainda segundo a Exame (2020), o prolongamento da situação pandêmica coloca a saúde financeira do transporte público urbano ameaçada por possíveis novas interrupções. Desde março de 2020, foram 78 paralisações dos sistemas de transportes urbanos em todo Brasil, e há fortes indícios de fechamento de cidades.

Com isso o presente estudo tem como relevância entender os fatores que foram os motivadores de desligamento de pessoal nas empresas de transporte coletivo urbano na cidade de Santa Maria, partindo do ponto onde sabe-se que a grande causa de tudo foi a necessidade de isolamento social por parte das pessoas no mundo inteiro devido ao surto de Covid-19, conforme reportagem do Jornal Diário de Santa Maria.

De acordo com reportagem feita para o Jornal Gaúcha ZH em 2021, o transporte público é um dos setores mais afetados pela pandemia do Coronavírus, em especial a cidade de Santa Maria, pois desde a metade de 2019 o município já era obrigado judicialmente a preparar uma licitação para um novo contrato para a prestação desse serviço, que teve as etapas de seu processo, como por exemplo as audiências públicas, atrasadas devido às restrições da pandemia.

Conforme relatado pelo presidente do Sindicato dos Trabalhadores e Condutores de Veículos Rodoviários de Santa Maria e Região (Sitracover), em matéria para o Jornal Diário de Santa Maria em 2020, cerca de 500 trabalhadores do transporte coletivo sofreram com alterações no regime de trabalho, com negociações individuais sem mediação do sindicato, como por exemplo suspensões de contrato de trabalho, o que ocasionou em reduções de salário. Assim descrito também pelo diretor da Associação dos Transportadores Urbanos de Passageiros de Santa Maria (ATU), em entrevista para o Jornal Diário de Santa Maria em 2020, sobre a visível redução no uso desse tipo de transporte em anos anteriores, como por exemplo ao longo do ano de 2018 onde a queda foi de 3,6%.

Entretanto a pandemia agravou essa queda a partir de março de 2020, quando comparado os números dos primeiros quatro meses de 2019 onde as catracas giraram 9.157.050 vezes, em 2020 o total desse período foi de 5.776.498 vezes. Mesmo que somados os meses de janeiro e fevereiro de 2020, que foram antes do distanciamento social, a redução no ano até maio de 2020 foi de mais de 3 milhões de embarques, quase 37%. Ainda segundo o diretor da ATU, a suspensão das aulas em escolas e universidades ocasionou a redução quase que total do público estudante em abril de 2020 quando nenhuma instituição de ensino na cidade de Santa Maria teve atividades presenciais, pouco mais de 96% quando comparado ao mesmo período de 2019.

Do ponto de vista prático, esta pesquisa torna-se importante para a compreensão dos principais fatores que ocasionaram desligamentos de profissionais atuantes nesse mercado em específico, o transporte coletivo urbano, considerado um dos principais meios de locomoção diariamente dos trabalhadores e estudantes da cidade de Santa Maria.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Segundo Chiavenato (1999), a administração de recursos humanos trata de uma especialidade que surgiu em consequência do crescimento das organizações e a complexidade das tarefas organizacionais e cuida do adequado provisãoamento,

aplicação, manutenção e desenvolvimento das pessoas dentro das empresas. Além disso, a gestão de pessoas, também reconhecida tradicionalmente por recursos humanos ou RH, é um assunto que vem aumentando seu espaço e relevância na área das Ciências Administrativas ao longo dos últimos anos por manifestar a tentativa de valorização do capital humano dentro das organizações (FRANÇA, 2007).

A área de gestão de pessoas é uma das que mais sofre mudanças e transformações ao longo dos últimos anos no mundo, além disso, ela deve estar sempre voltada para auxiliar a organização a alcançar seus objetivos e realizar suas missões e dessa forma, tornando-a competitiva (RIBEIRO, 2017). Um grupo de pessoas que se constitui de maneira ordenada forma uma organização que busca atingir objetivos, pois são elas que tomam decisões e nada muda até que elas façam isso (LACOMBE, 2011). Nesse mesmo contexto, Caldas (2017), diz que as pessoas que estão dentro das organizações serão responsáveis pelo planejamento, controle, organização e administração de várias atividades fundamentais para o funcionamento da mesma.

Na visão de Robbins e Decenzo (2001), geralmente, num típico departamento de RH, são encontradas 4 áreas distintas, sendo elas: contratação; treinamento e desenvolvimento; remuneração/benefícios; e um setor de relacionamento com os funcionários da organização em questão. Partindo desse pressuposto, Kops et. al. (2012), dizem que uma nova visão denomina essa área como gestão de pessoas.

O novo panorama imposto pela pandemia do Covid-19 levou as empresas e organizações a se adaptar a esta nova realidade e colocar a maioria dos funcionários trabalhando em casa por meio do teletrabalho, onde a grande barreira dessa situação foi a de como viabilizar essa nova infraestrutura de TI em pouco tempo para uma grande quantidade de usuários remotos (OKANO *et. al.* 2020). Segundo o site G1 (2019), o trabalho remoto segue em uma alta constante nos últimos anos, comprovado por uma pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), onde é mostrado que entre 2012, ano em que se iniciou pesquisas sobre o trabalho remoto no Brasil, e 2018, esse modelo de trabalho obteve um crescimento de 44,4%.

Algumas pesquisas apontam resultados significativos para a área da gestão de pessoas nas organizações, tais como a comprovação de que o trabalho remoto aumenta significativamente a produtividade dos colaboradores, e do ponto de vista da empresa, ocasiona na redução de custos organizacionais, como por exemplo o menor custo de energia, água e até mesmo posições de trabalho dos funcionários, sendo assim, possível diminuir o tamanho dos escritórios físicos, economizando no valor de aluguéis ou compra de imóveis menores. (BLOOM, 2014; BAKER *et al.*, 2007; FITZGERALD; DANNER, 2012).

Para Martins e Almeida (2020), a área de gestão de pessoas das organizações que utilizam do trabalho remoto é diretamente desafiada, tendo em vista que a responsabilidade de fazer o gerenciamento das necessidades dos colaboradores, das metas da empresa e do favorecimento de novos recursos, tanto motivacionais como tecnológicos, é sua, a fim de buscar que os trabalhadores possam desenvolver a sua capacidade por meio do trabalho remoto.

A necessidade de reinvenção da área de gestão de pessoas ficou bem esclarecida, sendo assim, essas discussões foram iniciadas e são várias as percepções da área (CALIGURI *et. al.*, 2020). Dentre elas, é destaque o novo formato de trabalho, a cultura organizacional e o comprometimento dos envolvidos nesse tipo de trabalho e também como gerenciar toda essa situação (YAWSON, 2020; AKAO 2020).

Carnevale e Hatak (2020), indicam que as relações sociais sofreram impacto diário se considerado o mundo virtual, e que um grande ponto de engajamento é a troca de encontros presenciais por virtuais com os colegas de trabalho. Da mesma forma, sugerem que as organizações precisam dar suporte a seus colaboradores sobre serviços para crianças, para dessa maneira poder ajudá-los na gestão dinâmica familiar no contexto da pandemia. Também sobre esse último assunto, alerta-se para o olhar cuidadoso que as empresas devem ter com seus funcionários que moram sozinhos (ATHAR, 2020).

São encontrados registros desde 1950 do teletrabalho, trabalho remoto e *home office*, ou seja, não é algo novo (ROCHA; AMADOR, 2018), mas que no Brasil não era algo praticado em grande escala até a quarentena ocasionada pela pandemia do COVID-19. Todavia, tudo aconteceu tão repentinamente que muitas empresas não conseguiram se estruturar organizadamente para lidar com a situação e, trabalhar de casa, não foi tão simples e prazeroso quanto aparentava ser (KAUSHIK, 2020).

Através desse contexto, a gestão de pessoas precisará se preocupar simultaneamente com as demissões em massa que ainda ocorrem e com a nova forma de relação empregado- empresa. Várias empresas já se reinventaram durante a situação pandêmica, e para manter o comprometimento e aumentar a motivação funcionários, os benefícios oferecidos foram aumentados, criaram redes sociais internas bem como jornais informativos de acompanhamento do avanço da pandemia e entre outras ações (AUGUSTO JR., 2020; DALANEZI, 2020).

## **2.2 FATORES MOTIVADORES DE DESLIGAMENTO DE PESSOAL**

Um fenômeno marcante dos últimos tempos, trata da grande frequência dos processos de desligamento nas empresas, os quais provocam imensas consequências para os profissionais que são desligados, os que permanecem e para a organização como

um todo (SARSUR; CRUZ, 2001). As empresas são fortemente impactadas quando ocorrem os eventos de desligamento de pessoal. É necessário um segundo plano eficaz, para evitar que os colaboradores procurem o setor de Recursos Humanos, para o assunto de demissão e buscar alternativas e atitudes novas a serem tomadas para que as saídas de empregados possam ser evitadas ao máximo (PRASS, *et. al.*, 2017).

Através da literatura se identifica os principais fatores de desligamento de pessoas por diversas visões, tais como a de Medeiros, Alves e Ribeiro (2012), que dizem que os indivíduos podem solicitar sua demissão por descontentamento com particularidades da empresa, falta de motivação e busca de melhor colocação profissional. Visto pelo lado da empresa, a mesma coloca-se em seu direito de buscar profissionais capacitados para integrar seu quadro funcional ou busca pela inovação e reforma profissional de seus colaboradores.

Existem várias razões que se tornam responsáveis pelo nível de satisfação das pessoas e à proporção em que as mesmas envelhecem, entre elas pode-se destacar a própria experiência que o indivíduo vai obtendo na empresa que convive diariamente, fazendo com que se ajuste à situação de trabalho. A rotatividade é o efeito de variáveis internas e externas à empresa. Entre as externas, cita-se a situação de oferta e procura do mercado de RH, oportunidades diferentes no mercado, conjuntura econômica (CHIAVENATO, 2010). E nas políticas internas destacam-se a questão salário e benefícios oferecidos, estilo gerencial, possibilidade de crescimento, relacionamentos, condições físicas e psicológicas de trabalho destacando que a estrutura e cultura organizacional são as grandes responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

Quando a empresa possui elevado índice de rotatividade, os custos podem se tornar um fator preocupante e prejudicial à sua saúde (CHIAVENATO, 2009). Listando 3 tipos de custos que são causados pela rotatividade, sendo eles: o primário, que é relacionado ao desligamento e sua substituição; o secundário, relacionado à parte intangível do processo, como a qualidade, fator difícil de avaliar em números; e terciário, que possui relação com os efeitos colaterais imediatos ao desligamento, que são presenciados a médio e longo prazo.

Para os responsáveis pela área de RH, conviver com os custos da rotatividade se tornou um constante desafio, visto que a saída de funcionários implica em inúmeras obrigações a serem pagas pela organização, e conseqüentemente, quanto maior a posição deste colaborador em uma escala hierárquica, maior o impacto causado (ASSIS, 2005).

### **3 METODOLOGIA**

Quanto às classificações da pesquisa, a primeira diz respeito à natureza, definida como quantitativa. Para Mussi *et. al.*, (2019), o método quantitativo aceita que a melhor possibilidade de explicação científica é a que não usa como base o singular, o individual, diferenciado, ou seja, o pessoal. O interesse nessa abordagem é o coletivo, o que pode ser predominante como característica do grupo.

Quanto aos objetivos desta pesquisa, se classifica como descritiva, para Gil (2008), este tipo de pesquisa busca descrever características da população escolhida, além de relacionar determinadas variáveis que usam de técnicas padronizadas para coletar dados. Para Vergara (2009), o objetivo descritivo de uma pesquisa tem por finalidade agrupar, catalogar e relacionar desde um fenômeno e fazer a avaliação desses fatos. A última classificação que se refere aos procedimentos técnicos utilizados neste estudo, é estabelecida como um estudo de campo, que procura aprofundar a compreensão das questões projetadas, por meio da realização de entrevistas, questionários com os envolvidos na pesquisa a fim de coletar as informações existentes na realidade do ambiente em que a pesquisa está sendo realizada (GIL, 2008).

A população deste estudo foram empresas de transporte coletivo urbano no estado do Rio Grande do Sul. A amostra deste estudo foi alcançada por acessibilidade e conveniência. Em relação a técnica de coleta de dados, foi realizada através de aplicação de um questionário. Conforme Hair *et. al.* (2005), um questionário corresponde a um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. Este instrumento é construído cientificamente para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.

O questionário foi construído pelos próprios pesquisadores, é composto por 4 questões referentes a caracterização do respondente da pesquisa, 4 referentes a caracterização da empresa e 10 questões com foco em responder a problemática desta pesquisa, sendo 4 questões de múltipla escolha e 6 questões com escala *Likert* 5 pontos, que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). O mesmo foi enviado pelo Google *Forms* para os gestores ou responsáveis da área de recursos humanos das empresas de transportes coletivos urbanos selecionados para essa pesquisa, onde foi garantido o anonimato das informações.

A análise dos dados foi realizada por meio do *software* Excel para tabulação dos dados, sendo que os resultados encontrados foram apresentados através de quadros e tabelas.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**



O primeiro bloco buscou identificar de caracterização do respondente, como gênero, faixa etária, escolaridade e cargo que ocupa na empresa. Quanto ao gênero, foi identificado que 60% (6) dos respondentes são do sexo masculino e 40% (4) do sexo feminino. Na faixa etária, 30% (3) possuem entre 41 e 50 anos de idade, 30% (3) possuem entre 51 e 60 anos de idade, 20% (2) possuem entre 31 e 40 anos de idade, e 20% (2) 61 anos de idade ou mais. A escolaridade dos respondentes corresponde a 90% (9) com ensino superior e 10% (1) com mestrado. Em relação ao cargo ocupado na empresa, 30% (3) dos respondentes são gerentes operacionais, 20% (2) são diretores, 20% (2) analistas de RH, 20% (2) psicólogos e 10% (1) gerente de tráfego.

O segundo bloco do questionário coletou os dados referentes a caracterização da empresa entrevistada. Em relação ao tempo de início de atividades, 40% (4) das empresas estão inseridas no mercado há 50 anos ou mais, assim como 40% (4) das empresas estão inseridas entre 20 a 30 anos e 20% (2) iniciaram suas atividades em um período entre 30 a 40 anos atrás. As cidades em que essas empresas estão situadas correspondem a maioria a Santa Maria – RS, sendo 60% (6), seguidas por Santiago – RS com 10% (1), Ijuí – RS com 10% (1), Cruz Alta – RS com 10% (1), e São Borja – RS também com 10% (1).

Referente ao número aproximado de colaboradores nos dias atuais das empresas pesquisadas, a maioria, 40% (4) dos respondentes, possuem cerca de 40 funcionários. A maior empresa entrevistada corresponde a 10% (1) desse percentual com 370 colaboradores atualmente. As demais empresas possuem: 60 colaboradores - 10% (1); 50 colaboradores – 10% (1); 35 colaboradores – 10% (1); 30 colaboradores – 10% (1); 20 colaboradores – 10% (1).

Conseqüentemente as receitas dessas empresas diminuíram drasticamente e por conseguinte, a diminuição da necessidade de colaboradores para estarem trabalhando nos ônibus também, assim como se tornou mais difícil manter todos os colaboradores considerando o grave impacto no setor financeiro. O quadro 01, a seguir, faz um comparativo do número de funcionários das empresas pesquisadas no período anterior e posterior ao início da pandemia do novo Coronavírus.

Quadro 01: Comparativo de quantidade de funcionários por empresa antes e depois do início da pandemia.

<b>Comparativo de número de funcionários antes e depois do início da pandemia</b>		
<b>Empresas</b>	<b>Nº de Funcionários Antes</b>	<b>Nº de Funcionários Depois</b>
Empresa 1	580	370
Empresa 2	100	60
Empresa 3	100	50

Empresa 4	80	40
Empresa 5	75	40
Empresa 6	70	40
Empresa 7	70	30
Empresa 8	65	35
Empresa 9	60	40
Empresa 10	40	20

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A partir da análise do quadro 01, percebe-se que todas as empresas tiveram redução em seu quadro de funcionários, com percentual de redução em torno de 50%. Essas reduções no número de pessoal das empresas evidencia o quão forte foi o impacto financeiro nas mesmas, comprovado pelos resultados da própria pesquisa que serão divulgados logo a seguir em relação a principais motivações para os desligamentos de colaboradores. O terceiro bloco do questionário buscou a avaliação dos respondentes perante o impacto da pandemia no desligamento de pessoal em suas respectivas empresas. Essa parte da pesquisa conta com perguntas e afirmativas acerca do tema, sendo assinaladas por múltipla escolha e escala *Likert*. A primeira questão se refere ao principal motivo de demissão de funcionários a partir de março de 2020 até os dias atuais,

As respostas obtidas apontaram 100% (10 respostas) como principal motivação o corte de gastos nas organizações. Além dessas opções também era possível selecionar as opções de baixo rendimento; insatisfação ou não adaptação do colaborador; desentendimento do colaborador com colegas ou direção; e que a empresa optou por encerrar o contrato, no entanto nenhuma dessas afirmações foram assinaladas. Segundo Kaushik (2020), a necessidade de um isolamento social surgiu muito repentinamente e impossibilitou que as empresas conseguissem se organizar para uma adaptação ao trabalho de forma remota. Porém, no caso dessas empresas, a grande maioria dos funcionários trabalham no setor operacional, como motoristas dos ônibus de transporte urbano, o que torna impossível a existência de qualquer forma de trabalho a não ser a presencial, justificando assim o acentuado número de demissões, pela falta de demanda (pessoas necessitando de transporte por estarem em suas casas) e a conseqüente queda de receita.

Na sequência, buscou identificar a percepção dos gestores em relação ao clima organizacional obtido após os eventos de desligamentos ocorridos. Dentre as opções referentes aos comportamentos observados pelos gestores, obteve-se 70% (7) das respostas na opção insegurança, 20% (2) na opção medo de ser o próximo desligado e 10% (1) na opção maior disposição por ter ficado na empresa. Além dessas opções,

também era possível assinalar o acúmulo de funções ou aumento de carga horária. Sarsur e Cruz (2001), afirmam que a grande frequência dos processos de desligamentos nas empresas provoca consequências imensas aos profissionais que foram desligados, os que permaneceram e para a empresa como um todo, como por exemplo a sensação de insegurança e medo de ser o próximo dos funcionários remanescentes, percebida pelos responsáveis pela gestão de pessoas das empresas em questão.

Outro fator abordado na pesquisa, foi verificar quais os critérios levados em consideração no momento de decidir quais seriam os colaboradores desligados.

O fator mais comum apontado pelos participantes foi o histórico comportamental dentro da empresa com 40% (4) das respostas, assim como o tempo de empresa, também com 40% (4), seguido pelo desempenho individual com 20% (2). É possível identificar que nesse quesito, as empresas possuem mais particularidades na decisão por quem demitir, tornando as respostas mais variadas quando comparadas.

As respostas encontradas com relação à recontrações de pessoas desligadas no período de pandemia, se houver a necessidade de aumento no quadro de funcionários com o passar do tempo e da situação pandêmica. Conforme Dalanezi (2020), aponta, que em algum momento próximo, novas contratações precisarão ser feitas e pode-se considerar a probabilidade de repatriar funcionários desligados no período pandêmico. Diante do questionamento, observa-se que 50% (5) dos respondentes avaliam que existe a possibilidade de recontratar pessoas desligadas em período de pandemia quando necessário aumento no número de empregados e os outros 50% (5) entendem que talvez isso possa acontecer e nenhum dos respondentes negou essa possibilidade.

A seguir encontram-se os níveis de concordância dos entrevistados perante a afirmativa das motivações de desligamento de pessoal antecedentes ao início da pandemia do novo Coronavírus. A afirmativa obteve 100% (10) das respostas no nível de concordância total de que antes da pandemia, a situação financeira da empresa não era o principal motivo de desligamento de pessoal, e vai de encontro ao resultado exposto anteriormente, que também obteve 100% (10) das respostas referente a motivação dos desligamentos devido ao corte de gastos necessário pelas empresas. Segundo o autor Rodrigues (2020), apesar da necessidade de ofertar mais benefícios aos colaboradores para manter o entusiasmo para trabalhar nessa situação sanitária crítica, as empresas sofreram grande impacto financeiro que ocasionou no grande número de demissões por falta de recursos para manter todo o quadro de funcionários.

E por fim, Somente 20% (2) dos respondentes concordam totalmente com a afirmativa e outros 60% (6) apenas concordam. Os 20% (2) restantes não concordam e nem discordam da mesma. Isso significa que a maioria dos participantes tentou cortar

gastos em outras variáveis antes de ter que partir para a decisão de demitir seus colaboradores, porém esses cortes não foram suficientes para aliviar a situação financeira das empresas.

Tendo em vista que todos os respondentes tem ligação direta com o setor de recursos humanos de suas empresas, sabe-se que os mesmos possuem conhecimento de que adaptar-se aos custos da rotatividade tornou-se um desafio contínuo, pois a saída de funcionários implica em inúmeras obrigações a serem pagas pela organização (ASSIS, 2005). Sabe-se também que as empresas são fortemente impactadas quando ocorrem os eventos de desligamento de pessoal e é preciso um segundo plano eficaz, para evitar e buscar alternativas e atitudes novas a serem tomadas para que as saídas de empregados possam ser evitadas ao máximo (PRASS, *et. al.*, 2017).

## **5. CONCLUSÃO**

Tendo em vista o cenário mundial de pandemia por conta do novo Coronavírus e o consequente isolamento social para evitar a dissipação do mesmo, inúmeras atividades tiveram modificações em seus formatos. Os principais atingidos pelo isolamento social foram os empregadores e empregados, onde os empregadores precisaram cortar gastos de todas as formas para manter suas empresas em atividade e os empregados sofreram a consequência com diversos casos de desligamentos de suas fontes de renda. Entretanto, houveram empregadores que não resistiram e tiveram que encerrar suas atividades e empregados que conseguiram manter seus empregos.

O foco dessa pesquisa concentra-se diretamente no assunto de desligamento de pessoal por consequência do impacto da pandemia. A pesquisa selecionou um setor específico que foi diretamente atingido, sendo esse o de transporte coletivo urbano na cidade de Santa Maria – RS e nas empresas filiais às que possuem matriz na cidade em questão.

O questionário se deu por perguntas de múltipla escolha e afirmativas com escala linear de concordância, e além disso manteve o anonimato dos respondentes e as respectivas empresas em que estes fazem parte. Através das respostas, foi possível identificar o principal fator motivador de desligamento de colaboradores destas empresas a partir do início do período pandêmico, sendo esse fator o corte de gastos devido ao impacto financeiro no ganho de receitas por essas empresas.

Ao mesmo tempo conseguiu-se comparar com a situação anterior a esse início, visto que também coletou-se a informação de que no período que antecede a pandemia, o principal motivo de desligamento nas empresas não era a questão financeira.

Por fim e através das situações observadas nos dias atuais, é de conhecimento geral que as medidas sanitárias de distanciamento prevalecem, porém muito mais flexíveis. Com isso, o número de pessoas circulando pelas ruas e utilizando o transporte coletivo está voltando a aumentar, e a partir de então entra a questão da possível necessidade de novas contratações, que também fez parte do questionário e obteve metade das respostas positivas e a outra metade para talvez, quanto a possibilidade de recontratar funcionários desligados em período pandêmico.

#### 4. REFERÊNCIAS

ASSIS, M. T. **Indicadores de gestão de recursos humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ATHAR, H. S. The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment Post Pandemic COVID-19. **International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding**, vol 7, n 5, p. 148-157, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i5.1626>

AUGUSTO JR., C. **A Atlas Schindler do pós-pandemia**. Revista Melhor - Gestão de Pessoas, 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/a-atlasschindler-do-pos-pandemia/> - Acessado em 30 de Maio de 2021.

BACKES, F.; PERUFO, G. **Transporte público tem queda de 80% no número de passageiros em Santa Maria**. Disponível em <https://diariosm.com.br/not%C3%ADcias/geral/transporte-p%C3%BAblico-tem-queda-de-80-no-n%C3%BAmero-de-passageiros-em-santa-maria-1.2227534> Acesso em 29 de Abril de 2021.

BAKER, E., AVERY, G. C., CRAWFORD, J. D. Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. **Research & Practice in Human Resource Management**, 2007.

BLOOM, N. To raise productivity, let more employees work from home. **Harvard business review**, p. 28-29, 2014.

CALDAS, R. M. **Gestão do processo e da força de trabalho em saúde**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

CALIGURI, P.; DE CIERI, H.; MINBAEVA, D.; VERBEKE, A.; ZIMERRMANN, A. International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. **Journal of International Business Studies**, v. 51, p. 697–713, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>

CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CURCINO, N. **Prefeitura de Santa Maria prorroga contrato com prestadores de transporte público.** Disponível

em:

<<https://diariosm.com.br/not%C3%ADcias/geral/transporte-p%C3%ABlico-tem-queda-de-80-no-n%C3%BAmero-de-passageiros-em-santa-maria-1.2227534>> Acessado em 29 Abril de 2021.

DA COSTA, S. G. Trabalho e valor pessoal na sociedade sem empregos. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre; Bookman, 2010. p. 241-259.

DALANEZI, C. A mensagem certa da Syngenta: A estratégia da Comunicação interna para a companhia enfrentar a pandemia com produtividade e confiança. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas.** Disponível em <<https://revistamelhor.com.br/amensagem-certeira-da-syngenta>> Acessado em 30 de Maio de 2021.

DE FREITAS, M. **Transporte público sofre com a queda de passageiros durante a pandemia.** Disponível em <<https://exame.com/bussola/transporte-publico-sofre-com-a-queda-de-viagens-durante-a-pandemia/>> Acessado em 29 de Maio de 2021.

FITZGERALD, C. J., DANNER, K. M. Evolution in the office: How evolutionary psychology can increase employee health, happiness, and productivity. **Evolutionary Psychology**, 2012.

FLIPPO, E. B. **Princípios da administração pessoal.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

GEMELLI, I., M., P; FILIPPIM, E., S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Race**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

HAIR, J. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Bookman Companhia Ed. 2005.

KAUSHIK, M.; GULERIA, N. Employee Relations and Engagement during COVID-19. Sparkling International **Journal of Multidisciplinary Research Studies**, v. 3, n. 2, p. 1-11, 2020. Disponível em <<https://www.johnfoundation.com/journals/sparkling/sijmrsv3i2/employee-relations-and-engagementduring-covid-19/>>. Acessado em 30 de Maio de 2021.

KOPS, L. M. H.; SILVA, S. F. C.; ROMERO, S. M. T. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias.** 1. ed. Curitiba: Intersaberes 2012.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** 2 ed. São Paulo: Saraiva 2011.

LI, R., PEI, S., CHEN, B., SONG, Y., ZHANG, T., YANG, W., SHAMAN, J. Substantial

undocumented infection facilitates the rapid dissemination of novel coronavirus (SARS-CoV-2). **Science**, 2020.

MACEDO, I. I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV Management, 1 ed. 2015.

MARTINS, L., C.; ALMEIDA, B. **Desafios na gestão de pessoas em home office no momento de pandemia**. Trabalho de conclusão para a disciplina de Produção e Inovação da Faculdade Laboro, Brasília: Faculdade Laboro, 2020.

MEDEIROS, R. K. R.; ALVES, R. C.; RIBEIRO, S. R. S. Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio LTDA. Natal: **Revista Connexio**, 2012.

MUSSI, R., F., F.; MUSSI, L., M., P., T.; ASSUNÇÃO, E., T., C.; NUNES, C., P. Pesquisa quantitativa e/ou qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. Rio de Janeiro: **Revista Sustinere**, 2019.

OKANO, M.; DOS SANTOS, H. C. L.; HONORATO, W. J.; VIANA, A. M.; URSINI, E. 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. Itabira: **Research, Society and Development**, 2020.

PINHEIRO, A. P.; DE SOUZA, D. A. Causas e Efeitos da Rotatividade de Pessoal/Turnover: Estudo de caso de uma microempresa de educação. In. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: Gestão e Tecnologia para Competitividade, 2013.

PLIOPAS, A. L. V.; TONELLI, M. J. Doces práticas para matar: demissão e downsizing na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. Salvador: **Organ. Soc.** vol.14 no.42. 2007.

PRASS, J. C., BREMM, L. M., SANTOS, L. L., SCHLINDWEIN, L. T., CEOLIN, M. A., CORNELIUS, R. A., Demissão: Causas e contramedidas para a redução deste passivo. In 13º Encitec: Criar, Inovar, Empreender, 2017.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 1 ed. São Luís: Editora Saraiva Educação SA, 2017.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. **Administração de recursos humanos**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

ROCHA, C., T., M.; AMADOR, F., S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE**, v.16, n.1, p.152-162, 2018.

SARSUR, A.,M.; CRUZ, M., V., G. A dimensão humana nos processos de demissão. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD. **Anais...** Belo Horizonte, 2001.

SILVEIRA, D. **Home office bateu recorde no Brasil em 2018, diz IBGE**. 18 de Dezembro de 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml>> Acessado em 29 de Abril de 2021.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2012.