

**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL  
SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO  
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL**

**CLEYTHON DA SILVA VASCONCELOS**

**OS DESAFIOS DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO DE  
MATO GROSSO DO SUL EM PERÍODOS DE PANDEMIA**

CAMPO GRANDE/MS

2021

**CLEYTHON DA SILVA VASCONCELOS**

**OS DESAFIOS DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO DE  
MATO GROSSO DO SUL EM PERÍODOS DE PANDEMIA**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Profª Me. Leila Cristina G. de Oliveira

CAMPO GRANDE/MS

2021

## FOLHA DE APROVAÇÃO



## ATA DE APROVAÇÃO

**CLEYTHON DA SILVA VASCONCELOS**

### **OS DESAFIOS DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO DE MATO GROSSO DO SUL EM PERÍODOS DE PANDEMIA**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

### **COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Profº

---

Profº

---

Profº

---

Campo Grande/MS \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**  
**AVALIAÇÃO DA BANCA**

ALUNO: CLEYTHON DA SILVA VASCONCELOS

AVALIADOR: PROF<sup>a</sup> ME. LEILA CRISTINA G. DE OLIVEIRA

TÍTULO DO TRABALHO: OS DESAFIOS DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO DE MATO GROSSO DO SUL EM PERÍODOS DE PANDEMIA.

<b>AVALIAÇÃO DO TRABALHO</b>		
<b>TÓPICO</b>	<b>VALOR DO TÓPICO</b>	<b>NOTA</b>
<b>ENTREGA DO TRABALHO NO PRAZO</b> TOTAL: 1 ponto	1,0 ponto	
<b>CONTEÚDO:</b> TOTAL : 7,0 pontos		
Conteúdo	3,0 pontos	
Forma	1,5 pontos	
Linguagem (inclusive ortografia)	1,0 ponto	
Documentação	1,5 pontos	
<b>APRESENTAÇÃO ORAL E DEFESA</b> TOTAL: 2,0 pontos		
Tempo de Apresentação	0,5 ponto	
Clareza	0,5 ponto	
Recursos Audiovisuais	0,5 ponto	
Arguição	0,5 ponto	
<b>NOTA TOTAL</b>		

ASSINATURA DO AVALIADOR:

# OS DESAFIOS DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO DE MATO GROSSO DO SUL EM PERÍODOS DE PANDEMIA

## *THE HUMAN RESOURCES CHALLENGES IN THE PUBLIC SERVICE IN PANDEMIC PERIODS*

Cleython da Silva **VASCONCELOS**<sup>1</sup>  
Prof.<sup>a</sup> Me. Leila Cristina G. de **OLIVEIRA**<sup>2</sup>

### RESUMO

A gestão de recursos humanos vivenciou e ainda vivencia mudanças expressivas sistêmicas no decorrer da pandemia de Covid 19. Este estudo objetivou identificar as diferentes mobilizações em recursos humanos que surgem no setor público e envolvem a dimensão da sua gestão em um ambiente em transformação. Foi realizado um estudo de caso entre nove servidores que atuam em departamentos de recursos humanos da Administração Pública estadual do Mato Grosso do Sul, por questionário composto por 15 questões, seguido da discussão dos resultados aportada por revisão de literatura. Os profissionais de recursos humanos pesquisados indicaram no sentido da falta de suporte para uma atuação estratégica para a sinergia do ambiente de trabalho e entre os demais servidores no momento da pandemia. Igualmente, foi indicada a necessidade de uma rede de aporte direto por chefias e por estrutura/suporte técnico para que os ambientes domésticos de trabalho correspondam as demandas das atividades antes desenvolvidas presencialmente. As principais necessidades evidenciadas pela pesquisa foram ferramentas de controle, *softwares* e/ou recursos digitais adequados ou suficientes e a formalização de uma estrutura de contato e comunicação preferencial em tempo real entre servidores, profissionais de recursos humanos e lideranças, em uma rede interconectada formalmente estabelecida.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração pública; estratégia; gestão de recursos humanos.

### ABSTRACT

Human resources management has experienced and still experiences significant systemic changes during the Covid pandemic 19. This study aims identify the different mobilizations in human resources that arise in the public sector and involve the dimension of their management in a changing environment. A case study was conducted among nine employees that work in the human resources departments of the Public Administration of Mato Grosso do Sul, by a questionnaire composed of 15 questions, followed by the discussion of the results by literature review. The human resources professionals surveyed indicated the lack of support for a strategic performance for the synergy of the work environment and among the other servers at the time of the pandemic. Similarly, it was indicated the need for a network of direct contribution by managers and by structure/technical support so that the domestic work environments correspond to the demands of the activities previously developed in person. The main needs evidenced by the research were adequate or sufficient or sufficient or adequate or adequate control tools, software and/or digital resources, and the formalization of a contact structure and preferential real-time communication between servers, human resources professionals and leaders, in a formally established interconnected network.

**KEYWORDS:** Public administration; strategic; human resources management.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Pós-Graduação da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, cleythonvasconcelos219@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento Local. Economista. Administradora. Professora no curso de Pós-Graduação da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, leila.oliveira1002@gmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como tema a discussão dos desafios do setor de Recursos Humanos (RH) que se apresentaram no período da pandemia de Covid-19, decretada em maio do ano de 2020. No entorno desta temática, foi elaborado o problema do estudo: quais os principais desafios que envolvem a gestão de Recursos Humanos (RH) e o trabalho no serviço público no cenário da pandemia de Covid 19? Como hipótese, a pesquisa considerou que a capacidade de flexibilidade, o bom aporte das lideranças e a possibilidade de optar entre caminhos que levem a uma maior estabilidade subjetiva e satisfação refletiriam em menores conflitos e melhor desempenho no trabalho por parte dos servidores.

Este estudo foi justificado na investigação das experiências emergentes em RH na Administração Pública do Estado do MS, no contexto da pandemia de Covid 19. É inegável que a Covid 19 transformou a maneira de pensar e de agir em termos do treinamento e desenvolvimento de profissionais. O trabalho remoto ou teletrabalho trouxe uma série de dificuldades que, de forma repentina, obrigaram os profissionais de RH a promover a adaptação das equipes a este novo modelo e, ainda, a identificar as habilidades a serem desenvolvidas dentro de novos padrões de trabalho.

No conhecimento das percepções e discussão de aspectos desafiadores à reorganização do trabalho, a partir de uma pesquisa a campo, este estudo de caso teve por objetivo geral identificar as diferentes mobilizações em recursos humanos que surgem no setor público e envolvem a dimensão da sua gestão em um ambiente em transformação. Os objetivos específicos foram: discutir a gestão de recursos humanos e seu papel no serviço público; contextualizar os impactos e transformações trazidos à atividade do setor público pela pandemia de Covid 19 e, por fim, discutir os desafios, fatores críticos e possibilidades trazidos ao RH no serviço público do MS no contexto da pandemia de Covid 19.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de RH é uma atividade fundamental no cenário contemporâneo - que é caracterizado pela competitividade. Trata-se de uma gestão que oportuniza às empresas uma maior capacidade de resposta em produtividade e coesão interna às demandas do mercado (BRANDÃO, 2018).

Sendo assim, os gestores que atuam no RH não somente identificam e desenvolvem pessoas em alinhamento aos objetivos institucionais, como também elaboram estratégias para a retenção, satisfação e melhoria do ambiente corporativo.

Desta forma, as atividades em RH envolvem um ativo intangível das empresas, as pessoas, para que sejam conduzidas a um posicionamento positivo estratégico, no qual empreendem sua “[...] dedicação na produção de bens e serviços de elevado valor acrescentado” (CARVALHO; RUA, 2017, p. 21).

Por esta perspectiva, a atuação do gestor de RH envolve o desenvolvimento de pessoas que, para as empresas, representam ativos que não podem ser replicados pela concorrência e que podem refletir em diferenciais de desempenho de mercado.

Quanto maior a especialização e a sinergia do RH de uma empresa, maior a raridade estratégica do grupo humano de trabalho, sendo a construção deste equilíbrio um processo complexo e continuado. A gestão de RH é uma “[...] peça-chave no processo de criação e de desenvolvimento de uma força de trabalho altamente produtiva, encontra-se no centro do debate sobre a competitividade das empresas” (BRITO; OLIVEIRA, 2016, p. 95).

Com isso, é possível identificar que, de uma prática inicialmente voltada à coordenação burocrática de pessoal, a gestão em RH migrou a uma intervenção potencialmente estratégica, orientada ao desenvolvimento de um dos capitais organizacionais de valor crescente (o humano) – e que passou a ser conciliada a valores competitivos, e com a economia globalizada (CARVALHO; RUA, 2017).

Houve um processo evolutivo na compreensão dos papéis e da abrangência da atuação do setor de RH, de tal forma que se integrou em uma perspectiva estratégica e ativa na competitividade e desempenho das empresas. Trata-se de uma ação de desenvolvimento humano, pautada na condução de pessoas e de suas habilidades e competências aos objetivos institucionais.

Para isto, a atividade de gestão de RH perpassa a um momento de “[...] redescoberta das pessoas, na essência e na plenitude. [...] [Pois busca-se] o profissional criativo, bem-informado e capacitado a exercer suas tarefas [...]. Deve ser crítico, alerta, curioso e possuir espírito de liderança e elevado senso de trabalho em equipe” (MARRAS, 2017, p. 15).

Com esse entendimento, o século XXI representa ao RH um período momento marcado pela atuação crítica, reflexiva e voltada ao ser humano e suas particularidades, em que o lucro e os resultados são adjacentes a capacidade de conexão entre empresas e pessoas.

## 2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No serviço público, em especial no contexto nacional, o papel da gestão de RH nem sempre é abordado em protagonismo, contudo, em uma perspectiva de uma gestão pública voltada a resultados ele tenha um papel central. As transformações que intentam a uma administração pública mais fluida, eficiente e menos burocrática integram os desafios do século XXI, ao mesmo tempo em que se conflitam com uma tradição clássica de exercício do RH que muitas vezes reluta em ser renovada. Existe uma forte cultura

interna em instituições públicas na qual o RH é orientado ao processamento administrativo e de benefícios, assim como a atividades como regulamentos e regras, em um sentido muito próximo ao que era desempenhado durante o século XX pelo anterior Departamento de Pessoal, em que pesava a exclusão de fatores estratégicos (COELHO; MENON, 2018).

Sendo assim, embora exista uma tensão de renovação, a gestão de RH tende a agir de forma a responder, mais recorrentemente, ao que é demandado por áreas que não se encontram sob a sua tutela ou mesmo influência, e assim termina assumindo uma abordagem quase sempre emergencial e bem pouco estratégica.

O papel de uma atuação burocrática foi também ressaltado por Matoso, Coraiola e Roglio (2016), quando observaram que a prática de RH no ambiente público termina envolvida mais sensivelmente em tempo e planejamento de práticas como concessão e acompanhamento de aposentadorias, controle de folha de pagamentos, processos seletivos públicos de pessoal e outros igualmente absorptivos à atuação do setor e menos focalizados no desenvolvimento de pessoas. A atuação estratégica seria possível, contudo, somente se acompanhada de aporte sistêmico, pois, conforme os autores:

Assumir o papel estratégico, porém, não é um desafio somente do RH no setor público. [...] A lacuna entre a atuação operacional e estratégica da gestão de RH no setor público pode ser preenchida [...] pela formação de um pensamento estratégico em gestão de pessoas, a partir do qual possa haver uma reflexão, por parte dos gestores públicos, das práticas de RH vigentes e os valores que as suportam. Para o autor, a gestão estratégica de pessoas pode ser definida a partir dos seguintes elementos: a adoção de uma perspectiva sistêmica, complexa e contextualizada dos fenômenos organizacionais; uma gestão de pessoas participante do processo e alinhada com a formulação e implementação da estratégia organizacional; a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores; o reconhecimento de pessoas como elemento fundamental de produção de valor público e continuidade da organização e, por fim, políticas de gestão de pessoas assumindo uma perspectiva de longo prazo, inclusive com suporte normativo (MATOSO *et al.*, 2016, p. 39).

O papel estratégico do RH foi destacado como uma das bases contemporâneas para a atuação das empresas, em que os talentos humanos são conduzidos rumo a um aproveitamento de mercado diferencial, em um processo contínuo e complexo de identificação humana. As pessoas, nessa prática, foram colocadas como protagonistas da trajetória organizacional.

O aporte demandado por Matoso *et al.* (2016) para a superação estratégica é oferecido pela Administração Pública de forma variável, conforme a personalidade de cada gestor e sua estratégia administrativa. Mas foi neste cenário de convergência e discussões entre funções tradicionais e estratégicas que a gestão de RH do serviço público adentrou no cenário da pandemia de Covid 19 e, neste contexto, passou a exercer as suas atividades.

Sendo dessa forma, a gestão de RH se posiciona também entre momentos complexos e desafiadores da sociedade, a fim de manter a atividade organizacional ativa, sistematizada e coerente aos melhores princípios e funcionalidade. Neste caso, entre manter a saúde, o equilíbrio funcional e a continuidade dos serviços, o papel do RH gradativamente encontrou um posicionamento de protagonismo crescente.

### 2.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A PANDEMIA DE COVID 19

Sobre o processo e os interesses vivenciados pelos gestores de RH no serviço público no contexto da pandemia de Covid 19, Blondai *et al.* (2020) traçaram um panorama mundial de medidas em que as estratégias se mostraram plurais. Em primeiro plano, o enfoque atribuído foi o da prioridade de aspectos como saúde e segurança dos servidores contra a nova doença. Nessa condição, o teletrabalho foi a principal medida de destaque, com as devidas normatizações para a sua efetivação e controle, bem como possível seleção de colaboradores a se manter o maior tempo possível no trabalho domiciliar, e o provimento de equipamentos como máscaras e políticas de higiene para a continuidade e/ou retorno ao atendimento presencial.

Ainda Blondai *et al.* (2020) discorreram sobre outra frente que tem se destacado, sobretudo, em países desenvolvidos: a oferta de aporte à saúde mental para evitar sobrecargas e mediar as tensões de um cenário do trabalho que se torna incerto, volátil e suscetível às mudanças e tendências de contágio do novo vírus. Para este cenário, o trabalho estratégico de combinação entre oferta da força de trabalho e demanda é reconhecido, mantendo o enfoque seletivo em necessidades fundamentais e reduzindo o contato e disposição de pessoal em áreas que assim permitem, sem compromisso do atendimento.

O exposto pelo autor, o avanço no uso de tecnologias e de novos sistemas foi uma tendência expressa durante a pandemia de Covid 19. Esse movimento trouxe consigo um novo desenho de mercado, em que o servidor tem aumentada a sua necessidade de aprendizado contínuo, especialmente para estratégias de produtividade *on line*, em que o tempo e as expectativas de produtividade e engajamento também foram transferidos ao espaço virtual.

Apesar da pluralidade de mudanças e medidas, para os gestores de RH, o teletrabalho se posiciona como uma das principais frentes de enfoque do setor no contexto da pandemia. Esta forma de trabalho é distinta da regulamente conhecida presencial e tem uma personalidade em formação (ROCHA *et al.*, 2021).

Sendo dessa forma, as repercussões do teletrabalho se mostram amplas e ainda desconhecidas em sua totalidade, pois sua assimilação massiva é algo contemporâneo. Contudo, é reconhecido que a

abordagem destes temas envolve a consideração de pautas como a sinergia de pessoas, informação, liderança e motivação para a continuidade do trabalho desenvolvido.

A condição desafiadora que o teletrabalho impõe ao ser implantado no serviço público são as plurais transformações que requerem o seu estabelecimento. O teletrabalho torna-se crítico e pontual ao momento. Assim, ele impacta “[...] o próprio sentido de organização. [...] É visto como uma inovação organizacional que dissolve o espaço e o tempo, deixando fluidos os limites geográficos das organizações e demandando ajustes em inúmeros aspectos das práticas administrativas” (LEITE; LEMOS, 2021, p. 332).

Assim, ao gestor de RH, importam especialmente as relações de tempo, espaço, prioridade e interesses que são reconfiguradas nesse modelo, bem como as responsabilidades e sua divisão, que terminam sendo revistas e, por transformar representativamente o meio e as relações de trabalho conhecidas pelo servidor.

Da Pieve e Carloto (2021) observaram ainda que existem ainda fatores que remetem a uma reflexão crítica acerca dos efeitos do teletrabalho frente a uma possível penetração da racionalidade neoliberal no campo público – e quais as suas consequências, especialmente aos gestores. O estreitamento do tempo, de distâncias, de espaços e de horários é um fenômeno comum do ambiente privado de trabalho, mas que nem sempre é acompanhado harmoniosamente de um devido ajustamento ao trabalhador que ingressa neste modelo, sobretudo quanto a horas trabalhadas e salários. Segundo os autores, em muitas frentes que resistem à implantação do teletrabalho e de suas consequentes flexibilizações está presente a premissa inicial de que:

[...] melhorar a qualidade de vida dos participantes, o que também seria possível com a adoção de outras estratégias, para abrir a possibilidade de retirada de direitos do servidor público e responsabilidade do empregador, neste caso o Estado, com as despesas para viabilizar as condições concretas de trabalho (DA PIEVE; CARLOTO, 2021, p. 12.452).

Sendo dessa forma, o impacto dessa remodelagem à motivação, identidade, planejamento funcional e dimensão de carreira do servidor público faz emergir discussões sobre qualidade, produtividade e precarização. Estes temas, amplamente conhecidos à gestão de pessoas, ganham no campo público uma abordagem crescente.

Assim, conforme Blondai et al. (2020), o servidor, no período da pandemia de Covid 19, passou a vivenciar cotidianamente oportunidades de aprofundamento de aprendizagem, assim como termina sendo colocada à responsabilidade exclusiva do servidor a tarefa de organizar o seu trabalho e horários, bem como ambiente de trabalho domiciliar e este processo nem sempre é simples e/ou pacífico.

Como consequência, entre ganhos e riscos, a atuação do servidor público na pandemia tem sido também observada a partir de um processo contínuo de demanda de treinamento e capacidade de aprendizagem e adaptação elevados.

Como observado por Sturmer e Fincato (2020), no cenário, as videoconferências assumem uma das pontas de uso e flexibilização, como forma de presença digital e manutenção do vínculo institucional em diferentes momentos. Ao mesmo tempo, é interessante a estes gestores – tanto quanto a seu trabalho quanto aos dos demais servidores – manter a atenção ao fato de que, quando trabalha de casa, o servidor também tem a necessidade de prover os recursos digitais para esta finalidade.

Nessa demanda estão incluindo elementos como o computador, a internet (acesso) e mesmo a instalação dos sistemas necessários e sua operacionalização, sendo rara uma rede de suporte presencial a este momento, embora seja possível que algumas administrações tenham adotado recursos de suporte remoto.

Em com elemento de contextualização ao estudo, na esfera do serviço público do Mato Grosso do Sul (MS), pouco mais de um mês após a entrada em vigor da citada lei nacional, passou também a vigorar o Decreto n. 15.391, de 16 de março de 2020, com medidas temporárias à Administração Pública estadual sob o enfoque da prevenção à nova doença e melhores medidas de saúde pública (GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL, 2020).

Assim, alternativas como o teletrabalho, distanciamento social, quarentenas e outras formas de proteção e contenção do contágio foram previstas na norma, para oferecer uma base legal às decisões da gestão do Estado de MS a um melhor enfrentamento do momento epidemiológico.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este artigo reporta uma pesquisa de natureza quantitativa, abordada de forma explicativa e descritiva. Descritiva porque, segundo Gil (2006, p. 44, 45) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Ainda para o autor, “uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado” (GIL, 2006, p. 45).

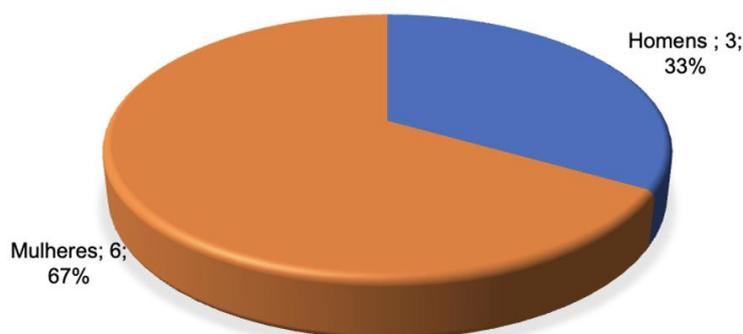
Este estudo foi realizado a partir de uma pesquisa aplicada a nove servidores da Administração Pública do MS, integrantes de departamentos de RH. Foi utilizado um questionário misto (APÊNDICE 1) composto por 15 (quinze) questões que investigaram a percepção dos servidores quanto ao trabalho, sua satisfação, natureza das relações com as chefias, experiência e percepção do teletrabalho, dificuldades, avanços e desafios. As informações que apresentaram respostas fechadas foram tabuladas de forma estatística pelo *software* Microsoft Excel (Microsoft, EUA, 2021).

As respostas abertas foram reunidas em categorias em agrupadas conforme oferecidas, em quadros descritivos, com uso do *software* de edição de texto *Microsoft Word* (Microsoft, EUA, 2021). O questionário foi aplicado aos responsáveis por setores de RH de diferentes Secretarias do poder Executivo do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, para identificar quais os desafios do setor de Recursos Humanos da Administração Pública de Mato Grosso do Sul em tempos de pandemia da COVID-19, com resposta sigilosa e opção livre e espontânea ao estudo.

Como suporte à discussão da pesquisa aplicada aos servidores, foi realizada revisão bibliográfica, respaldada por busca nas bases de pesquisa Portal Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e no portal *Google Acadêmico*. Foram consideradas publicações divulgadas entre os anos de 2016 a 2021, para maior atualidade, que forneceram o embasamento teórico à discussão dos dados. Foram considerados especialmente artigos de periódicos e livros, conforme vínculo apresentado ao objeto desta pesquisa.

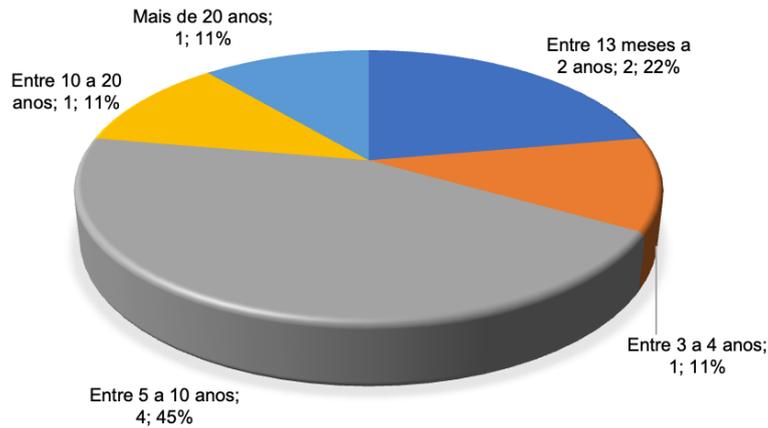
#### 4 DISCUSSÃO

Os servidores entrevistados, em totalidade, atuavam em setores de RH da Administração Pública do Estado do MS. Quanto ao gênero, o perfil identificado entre os entrevistados consta no Gráfico 1:



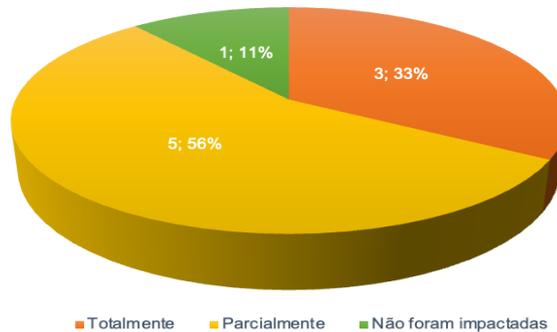
**Gráfico 1** – Gênero relatado pelos trabalhadores de RH entrevistados (n=9, Mato Grosso do Sul, MS, Brasil, 2021)  
Fonte: pesquisa a campo (2021).

Os sujeitos de pesquisa se revelaram, em sua maioria, mulheres (67%, n=6) e, em sequência, foi investigado o tempo de trabalho dos servidores, conforme apresentado no Gráfico 2:



**Gráfico 3** – Tempo de trabalho relatado pelos trabalhadores de RH entrevistados (n=9, Mato Grosso do Sul, MS, Brasil, 2021)  
Fonte: pesquisa a campo (2021).

Dessa forma, o grupo pesquisado possuía uma experiência significativa de atuação em RH no setor público, com vivência direta à natureza e particularidades deste trabalho. Entre os profissionais considerados para a amostra (n=9), 89% (n=8) relataram a presença de impactos no trabalho de RH durante a pandemia, fossem eles totais ou parciais, conforme o gráfico 3.

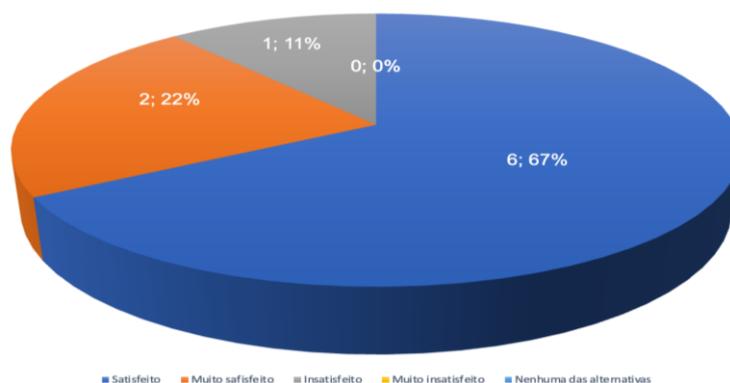


**Gráfico 3** – Forma de impacto percebida da pandemia de Covid 19 às atividades relacionadas ao trabalho de RH (n=9, Mato Grosso do Sul, MS, Brasil, 2021)  
Fonte: pesquisa a campo (2021).

A pandemia de Covid 19 reformulou de forma ampla as relações de trabalho e seu desenvolvimento, e isso ocorreu não somente pelo teletrabalho, mas também pela reconfiguração interna de funções, responsabilidades e, em muitos casos, pela demanda de capacidade de autogestão do tempo e trabalho, algo próprio de uma modalidade não presencial de atuação. A percepção parcial de impacto pode decorrer do descrito por Blondai *et al.* (2020), quanto ao fato de que o contexto da pandemia trouxe a convivência entre novas formas ou estruturas digitais e remotas de trabalho, que conviveram conjuntamente a práticas inalteradas do formato anterior, presencial, e com isso pode ter sido possível manter um senso de familiaridade entre os servidores durante o novo momento.

Frente a esta percepção de impacto, os servidores foram questionados sobre como avaliavam o seu trabalho durante a pandemia de Covid 19, em relação a satisfação. Foi identificada a prevalência de

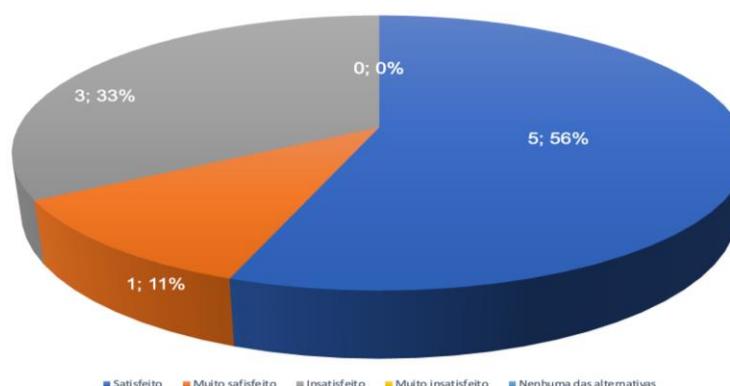
satisfação entre 89% (n=8) dos entrevistados, sendo menos prevalentes os muito satisfeitos e mais frequentes os satisfeitos, conforme ilustra o Gráfico 4:



**Gráfico 4** – Avaliação de satisfação quanto ao trabalho em RH durante a pandemia de Covid 19 (n=9, Mato Grosso do Sul, MS, Brasil, 2021)  
Fonte: pesquisa a campo (2021).

A satisfação com o trabalho é importante para a constância e efetividade do trabalhador. Na amostra, apesar das alterações substanciais no meio de trabalho, não foi relatada insatisfação e a condição dominante foi satisfação. Os profissionais de RH compartilharam de uma experiência de atuação na pandemia de Covid 19 pautada pelo aspecto destacado por Carvalho e Rua (2017), em que a satisfação importa em melhores condições para que o trabalho empreendido tenha maior qualidade e valor acrescentado. Isso, no ambiente público, replicaria em uma atuação frente as pessoas que integram o escopo do RH de forma mais ampla às suas necessidades, em sinergia à demanda do momento e teria resultado em adaptação e mesmo acolhida mais positiva das mudanças ocorridas.

Uma vez que a percepção quanto aos resultados do trabalho é distinta da percepção do esforço e desempenho dedicados ao resultado, os servidores foram questionados sobre sua interpretação quanto ao desempenho de suas atividades em RH na pandemia de Covid 19. O Gráfico 5 ilustra a percepção, com uma expressão mais notável de insatisfação, expressa por 33% (n=3) dos pesquisados.



**Gráfico 5** – Avaliação de satisfação quanto ao trabalho em RH durante a pandemia de Covid 19 (n=9, Mato Grosso do Sul, MS, Brasil, 2021)  
Fonte: pesquisa a campo (2021).

A influência das dificuldades para a atuação do profissional de RH na Administração Pública estadual pode ser mais bem percebida pela relação apresentada com a sua atividade cotidiana. O cenário da pandemia alterou procedimentos necessários em sua forma e tempo e reconfigurou o papel do profissional de RH também como um apoio aos demais para que pudessem acompanhar o ajustamento a este momento. Assim, como observado por Brito e Oliveira (2016), ainda que também o profissional de RH estivesse se adaptando, ele também teve de manter o seu papel de estímulo à produtividade e sinergia interna, o que pode ter sido um dos fatores de insatisfação quanto à pressão e cobranças neste sentido. Carvalho e Rua (2017) corroboram ainda no sentido dessa ação de suporte do profissional de RH quando indicam que é pelo seu trabalho que a organização é conduzida a um melhor estado quanto a capacidade de responder as demandas de seu meio de atuação, o que se dá pelo desenvolvimento de pessoas.

Dessa maneira, a pandemia de Covid 19 se apresenta desafiadora aos profissionais de RH por atingir a sua estrutura de trabalho, ao mesmo tempo em que as exigências de suas funções foram intensificadas. - sem um período adaptativo. O senso de valorização é uma parte importante do trabalho do profissional de RH frente aos demais servidores de seu escopo, mas a percepção de reconhecimento destes profissionais quanto ao seu próprio trabalho se mostrou crítica nesta pesquisa: 67% (n=6) dos respondentes afirmaram que se sentiram pouco valorizados e/ou apreciados durante a pandemia de Covid 19. Complementarmente, o mesmo percentual de profissionais de RH afirmou não ter recebido colaboração da chefia imediata durante o isolamento social (67%, n=6).

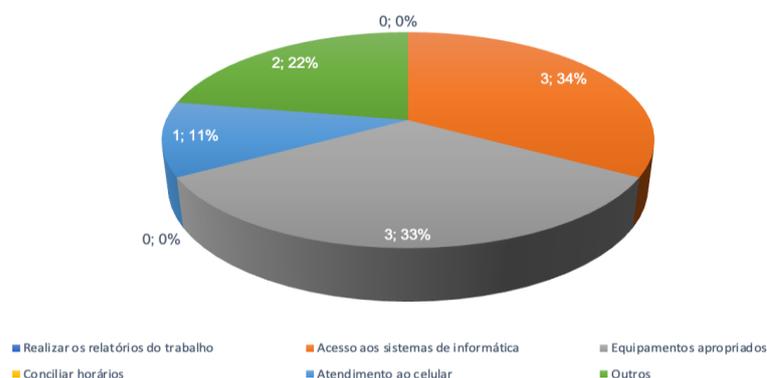
A partir deste aspecto da pesquisa na amostra pesquisada foi possível identificar que a maioria dos profissionais de RH teve de lidar com as transformações e adaptações de sua atividade sem um aporte das chefias quanto ao processo e melhores caminhos. Esta condição não é recente na literatura e decorre inicialmente da expectativa descrita por Brandão (2018) e Marras (2017), de que o profissional de RH teria a capacidade de, por si e naturalmente, conduzir as migrações e transformações humanas necessárias a uma empresa. A pandemia de Covid 19, no entanto, representa uma condição em que este profissional também teve de transformar muitos aspectos de seu trabalho. Coelho e Menon (2018) ressaltam que existe de modo institucionalmente incorporado ao meio público, o entendimento de que um profissional de RH possui papéis burocráticos e sistematizados ao antigo departamento de pessoal, unicamente procedimentais. Nessa dissociação entre desempenho, sinergia interna e o papel do profissional do RH, ele passa a receber apoio limitado às suas finalidades e real papel institucional - visão corroborada por Matoso *et al.* (2016). A ausência de um apoio efetivo neste campo seria, assim, sugestiva de que, na Administração Estadual, a compreensão estratégica do RH estaria em um estado possivelmente embrionário.

Foi investigada ainda, entre os profissionais de RH entrevistado, a percepção de como a gestão estadual abordou as medidas de segurança durante a pandemia de Covid 19. Em maioria, os profissionais alegaram que, em sua instituição, as principais medidas de segurança assumidas para a redução do

contágio, em situação presencial, foi o uso adequado de máscaras apenas (67%, n=6). No entanto, para 33% (n=3) dos entrevistados, a gestão estadual fez uso de um conjunto completo de medidas de proteção (uso de máscaras, distanciamento em salas de trabalho, isolamento social, evite de aglomerações e redução de viagens).

Essa variação de percepção pode ser explicada a partir dos diferentes ambientes e setores experimentados pelos profissionais para seu trabalho. Blondai *et al.* (2020) observaram que a ação do RH é conciliada ao reconhecimento das medidas que são pontuais pela Administração Pública na qual se insere, ou no segmento de atuação. Assim, as medidas sanitárias podem apresentar intensidade e completude variável em diferentes setores de uma mesma Administração, podendo apresentar, também por isso, alguns elementos comuns. Foi o que ocorreu com as máscaras, produto de acesso mais simplificado de oferta aos servidores e que foi ressaltado pela maioria como a única medida efetivamente realizada, apesar da prevalência do teletrabalho entre estes profissionais (que pode, eventualmente, não ser interpretado pelos mesmos como medida direta de proteção ao contágio).

Alguns dados quanto ao teletrabalho encontram-se na sequência apresentados em coligação, a fim de uma discussão conjunta: a carga de trabalho foi um dos aspectos que se mostraram determinantes quanto a processos de estabelecimento de teletrabalho. Nesta investigação, os pesquisados, em sua maioria (67%, n=6), se autodeclararam satisfeitos com a carga horária de trabalho e a conciliação possibilitada com rotina doméstica, com insatisfação presente entre 22% (n=2) da amostra. No total, 11% (n=1) não selecionou nenhuma das alternativas apresentadas. As principais dificuldades reportadas pelos entrevistados para o teletrabalho como profissionais de RH encontram-se apresentadas no Gráfico 6:



**Gráfico 6** – Principais dificuldades para realizar o teletrabalho durante a pandemia de Covid 19 pelos profissionais de RH investigados (n=9, Mato Grosso do Sul, MS, Brasil, 2021)  
Fonte: pesquisa a campo (2021).

Nos questionamentos abertos voltados a detalhar as razões de dificuldade, as principais alegações de dificuldade versaram a respeito do contato e do controle de presença, bem como das dificuldades estruturais em principal, para o desenvolvimento do trabalho – em que pesa o equipamento, estrutura física e demais aparatos, conforme o quadro 1:

Quadro 1 – Principais dificuldades relacionadas para a realização do teletrabalho (n=9, Mato Grosso do Sul, MS, Brasil, 2021)

<b>ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO COM OS SERVIDORES DURANTE O TELETRABALHO</b>
Acessos aos sistemas, falta de impressora e demais recursos (RH1); Falta de equipamentos em casa (RH2); Manter contato com os servidores (RH3); Não realizei <i>home-office</i> (RH4); Não tive dificuldades (RH5); Nenhuma (RH6); O acesso à rede do equipamento de trabalho (RH7); Sim, a maior dificuldade foi manter o controle de documentos para assinatura dos servidores (RH8); Trabalhar sem uma estrutura física adequada (RH9).

Fonte: pesquisa a campo (2021).

Em sequência, o Quadro 2 unificou o interesse das dificuldades e investigou quais os desafios percebidos pelos profissionais de RH durante a atividade realizada na pandemia de Covid 19.

Quadro 2 – Principais desafios do RH durante a pandemia de Covid 19 (n=9, Mato Grosso do Sul, MS, Brasil, 2021)

<b>PRINCIPAIS DESAFIOS PERCEBIDOS DO RH DURANTE A PANDEMIA DE COVID 19</b>
A maior dificuldade encontrada foi o contato com os administradores dos sistemas. (SGI e SAD) (RH1); Controle do revezamento/teletrabalho e licenças médicas (RH2); Acompanhar e administrar os recursos humanos, dada as restrições para os diferentes grupos; lidar com a sobrecarga de trabalho e outras consequências, em decorrência do déficit de servidores nas agências (RH3); Adequação imediata da situação e foram realizados todos os trabalhos com muito êxito e dedicação (RH4); Manter o desempenho do trabalho (RH5); A quantidade de servidores insuficientes para realização do trabalho (RH6); Diminuição dos funcionários trabalhando presencialmente, já que muitas atividades não podem ser feitas de casa (atendimento ao público, por exemplo), o que fez com que os demais servidores ficassem sobrecarregados. Entretanto, foram implementadas várias ferramentas para que os usuários também pudessem realizar os serviços de casa, pela internet (RH7); O maior desafio foi lidar com as aflições dos colaboradores em um momento tão delicado e também lidar com minhas próprias aflições e manter o controle emocional das situações (RH8); Foi lidar com diferentes situações, faltas de servidores, óbitos, escala de trabalho, falta de recursos para trabalhar em <i>home office</i> e principalmente a saúde mental dos servidores (RH9).

Fonte: pesquisa a campo (2021).

Na análise destes resultados, é possível identificar que a estruturação do trabalho em RH de forma fluída representou a síntese dos desafios do RH durante a pandemia de Covid 19, especialmente quanto ao manejo da força de trabalho, licenças de saúde e redução funcional. Junto a isso também foram reportados problemas quanto a falta de estrutura adequada ao trabalho no ambiente doméstico, sobrecarga funcional, necessidade de aprendizagem de instrumentos digitais de forma acelerada e mesmo dificuldades de contato com os administradores dos sistemas, fator de acentuação de dificuldades operacionais. Apesar deste contexto, o empenho e o envolvimento dos servidores foram ressaltados ao contexto (BLONDAI *et al.*, 2020; DA PIEVE; CARLOTO, 2021; LEITE; LEMOS, 2021;

O teletrabalho foi um marco determinante às reestruturações que importaram ao trabalho dos profissionais de RH na Administração Pública do MS. A amostra pesquisada evidenciou as dificuldades regularmente apresentadas na literatura acerca do processo adaptativo a este requisito, tanto na sua prática quando na extensão aos servidores que estão à sua intervenção.

Leite e Lemos (2021) ressaltaram que o teletrabalho é uma reconfiguração acerca do sentido de organização que, aplicada ao serviço público, leva o rigor procedimental e as demandas de sigilo, tempo, prazos e realização de tarefas a um campo em que nem sempre o profissional de RH pode definir ou

controlar quando ou como serão consolidados – em um aspecto de autogestão determinante. As dificuldades de controle evidenciadas na amostra indicam para este cenário. A precariedade e dificuldade estrutural também permitem trazer discussões acerca de uma possível necessidade de intervenção e estrutura mais direta por parte da Administração Pública, pois os profissionais alegaram uma recorrente dificuldade de replicar no ambiente doméstico a realidade presente no espaço de trabalho público, o que pode atingir, conforme Da Pieve e Carloto (2021), aspectos importantes do funcionalismo, como sua motivação e identidade enquanto toda a transição se estabelece.

Em busca de conhecer como a comunicação de RH ocorria com os servidores no sistema de teletrabalho, os profissionais de RH foram questionados neste sentido e as respostas oferecidas podem ser identificadas no Quadro 3:

Quadro 3 – Estratégias de Comunicação com os servidores durante o teletrabalho (n=9, Mato Grosso do Sul, MS, Brasil, 2021)

<b>ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO COM OS SERVIDORES DURANTE O TELETRABALHO</b>
Foi utilizado primeiro contato com a chefia imediata, depois com o servidor via telefone (RH1); A comunicação se deu por meios formais (E-doc, e-mail corporativo) e informais (WhatsApp). Considerei os canais eficientes, pois atenderam as demandas e possibilitou a continuidade dos serviços (RH2); Foi bom (RH3); A comunicação foi feita através de e-mail WhatsApp (RH4); Por meio de Ci circular e resoluções do secretário (RH5); Via e-mail, edoc e WhatsApp. Mas fiquei muito pouco em home office. Durante a maior parte do tempo da pandemia, cumpro o expediente presencial normalmente (RH6); Realizamos um grupo de comunicação da pandemia, com todos os servidores da agência, para uma melhor comunicação assertiva (RH7); Na maioria das vezes via WhatsApp, pela praticidade e agilidade, porém houve algumas carências de informações devidos alguns impasses da tomada de decisão da Administração (RH8); Não respondeu (RH9).

Fonte: pesquisa a campo (2021).

Os resultados do Quadro 3 evidenciaram que o uso de mensageiros instantâneos (especialmente *WhatsApp*), bem como e-mail e recursos cuja principal característica é a possibilidade de pronta resposta, foram os recursos mais utilizados – no que se incluiu o telefone. Embora altamente viável às finalidades de trabalho, o *WhatsApp* foi considerado um meio informal, ainda que utilizado para o agrupamento virtual dos colaboradores para melhores resultados. Nesse sentido, Sturmer e Fincato (2020) observam que as tecnologias e as opções que estendem a presença virtual a um nível próximo da digital tendem a assumir o protagonismo deste momento – o que foi confirmado pela amostra pesquisada, sobretudo quanto a mensageiros instantâneos que, por seu turno, replicariam ao máximo a relação presencial antes presente, em prol de maior efetividade.

A considerar estes dados, é possível afirmar que o teletrabalho foi relativamente acolhido de forma positiva pela amostra pesquisada, pois a maioria (89%, n=8) afirmou sobre o desejo de que o teletrabalho tivesse prosseguimento no pós-pandemia, na forma híbrida. Uma pequena parte da amostra desejou a sua continuidade exclusiva (11%, n=1). No entanto, nenhum servidor do grupo de RH afirmou não desejar a permanência da prática. Assim, o teletrabalho, como experiência pontual vivenciada pelos profissionais de RH investigados, não deixou de trazer influências diretas sobre a identidade e reconfiguração do trabalho (Rocha *et al.*, 2021), mas não pode ser avaliado unicamente como uma possibilidade de precarização,

como discutido por Da Pieve e Carloto (2021): a preferência elevada pela prática híbrida indica que houve uma acomodação positiva de autogestão de tempo pelos profissionais investigados, atendendo a um desejo de estrutura de trabalho diferenciado. Nesse movimento, foi reconhecida a estrutura do Estado e seu papel, mas deseja espaços mais flexíveis de atuação, em um contínuo ato de aprender, adaptar e melhorar, como observaram Blondai *et al.* (2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa permitiu identificar que os profissionais de RH que atuam no serviço público vivenciam uma condição duplamente desafiadora no cenário da atuação na pandemia de Covid 19: necessitam migrar e realizar as transformações referentes à sua adaptação a este novo cenário, se reorganizando e gerenciando novas estratégias de trabalho, ao mesmo tempo que necessitam atuar frente aos sujeitos que integram o seu campo de atuação para oferecer suporte em algo sobre o qual também têm pouco conhecimento, pouco aporte direto e encontram-se em adaptação. Os principais desafios identificados neste estudo indicaram no sentido da falta de suporte para uma atuação estratégica na sinergia do ambiente de trabalho e dos demais servidores no momento da pandemia, e igualmente na necessidade de uma rede de aporte direto por chefias e por estrutura e suporte técnico para que os ambientes domésticos de trabalho possam corresponder às atividades antes desenvolvidas presencialmente. Embora o teletrabalho traga uma série de questionamentos a respeito de precarização e limites do trabalho, os servidores do setor de RH indicaram uma boa assimilação da possibilidade deste tipo de atuação, como forma de mediar a rigorosa estrutura do serviço público, com a chance de um ambiente de trabalho mais flexível e possível à autogestão do tempo. As principais necessidades evidenciadas foram ferramentas de controle, *softwares* e recursos digitais de replicação e a formalização de uma estrutura de contato e comunicação preferencial em tempo real entre servidores, profissionais de RH e lideranças, em uma rede interconectada formalmente estabelecida.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRANDÃO, João Baptista. **Gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Editora FGV, 2018.
- BRITO, Renata Peregrino; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de. A relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. **Journal Brazilian Business Review**, v. 13, n. 13, p. 94-115, 2016.
- CARVALHO, Abel; RUA, Orlando Lima. **Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das boas práticas**. São Paulo: Vida Econômica Editorial, 2017.
- COELHO, Fernando de Souza; MENON, Isabela de Oliveira. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis) funções do processo de recrutamento e seleção—os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, v. 69, p. 151-180, 2018.
- DA PIEVE, Denise Ribeiro da Fonseca; CARLOTO, Andréa Fão. Da pandemia da Covid-19 ao avanço da racionalidade neoliberal sobre o trabalho. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 2, p. 12442-12453, 2021.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL. Decreto n. 15.391, de 16 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas temporárias a serem adotadas, no âmbito da Administração Pública do Estado de Mato Grosso do Sul, para a prevenção do contágio da doença COVID-19 e enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (SARS-CoV-2), no território sul-mato-grossense. **Diário Oficial Eletrônico**, n. 10.115, 16 de março de 2020, p. 2. Disponível em: <[https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO10115\\_16\\_03\\_2020#:~:text=1%C2%BA%20Este%20Decreto%20disp%C3%B5e%20sobre,CoV%2D2\)%2C%20no%20territ%C3%B3rio](https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO10115_16_03_2020#:~:text=1%C2%BA%20Este%20Decreto%20disp%C3%B5e%20sobre,CoV%2D2)%2C%20no%20territ%C3%B3rio)>. Acesso em: 20 jul. 2021.
- LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela Da Cunha. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 330-359, 2021.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.
- MATOSO, Joelson Obregão; CORAIOLA, Diego M.; ROGLIO, Karina De Déa. Gestão de recursos humanos na administração pública: um estudo de caso no Governo Estadual de Mato Grosso. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 95, p. 34-51, 2016.
- ROCHA, Andressa Buss et al. Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19?. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 299-328, 2021.
- STÜRMER, Gilberto; FINCATO, Denise. Teletrabalho em tempos de calamidade por Covid-19: Impacto das medidas trabalhistas de urgência. In: BELMONTE, Alexandre Agra; MARTINEZ, Luciano; MARANHÃO, Ney. **O Direito do Trabalho na Crise da Covid-19**. São Paulo: JusPodivm, 2020. p. 341-364.