



**GESTÃO DE PESSOAS E ALOCAÇÃO DE TALENTOS NO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DE MATO GROSSO: ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO
ORGANIZACIONAL**

**PEOPLE MANAGEMENT AND TALENT ALLOCATION IN THE MATO GROSSO
MILITARY FIRE DEPARTMENT: STRATEGIES FOR ORGANIZATIONAL
SUCCESS**

FERREIRA, Mário Henrique Faro¹

RESUMO

Tratar acerca da gestão de pessoas no setor público é fundamental se quisermos atingir resultados eficientes e eficazes. O setor de gestão de pessoas do órgão é o responsável por identificar, desenvolver e alocar talentos nas posições adequadas, o que é essencial para o sucesso organizacional. Cada pessoa tem um talento que pode ser melhor explorado em setores específicos, onde melhor se encaixam. O presente artigo trata os principais desafios enfrentados pelos órgãos públicos na gestão de pessoas e em especial no Corpo de Bombeiros Militar de Mato Grosso e a importância de estratégias eficazes para garantir que os talentos estejam alocados nos locais corretos, maximizando a produtividade e a motivação dos servidores públicos. A gestão de pessoas no setor público enfrenta desafios consideráveis, mas a correta alocação de talentos pode ser a chave para superar essas dificuldades.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Setor Público. Talentos.

ABSTRACT

Dealing with people management in the public sector is essential if you want to achieve efficient and effective results. The people management department of the agency is responsible for identifying, developing and allocating talents to the appropriate positions, which is essential for organizational success. Each person has a talent that can be better explored in specific sectors, where they fit best. This article addresses the main challenges faced by public agencies in people management, especially in the Military Fire Department of Mato Grosso, and the importance of effective strategies to ensure that talents are allocated to the right places, maximizing the productivity and motivation of public servants. People management in the public sector faces considerable challenges, but the correct allocation of talent can be the key to overcoming these difficulties.

Keywords: People Management. Public Sector. Talents.

¹ Bacharel em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar Cabo Branco/Universidade Estadual da Paraíba, Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Mato Grosso, Pós-Graduado em Gestão de Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar Costa Verde, Pós-Graduado em Gestão Estratégica Aplicado a Segurança Pública pelo Instituto Federal de Mato Grosso. mhfarof@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Um dos temas recorrentes na administração pública é a gestão de pessoas. Surgem dúvidas de como alocar os colaboradores (geralmente concursados nas mais diversas áreas do conhecimento) nos locais em que vão desempenhar cem por cento de sua capacidade e habilidade. Então, tal tema sempre foi um relevante em qualquer organização, seja no setor privado ou público. Todavia, o setor público apresenta características e desafios únicos, como a estabilidade do emprego, a burocracia e as limitações legais na contratação e movimentação de servidores.

No Corpo de Bombeiros Militar de Mato Grosso existe a Diretoria de Gestão de Pessoas, que além das atribuições de controlar a vida funcional do militar, folha de pagamento, recrutamento, progressão de carreira, também pode subsidiar o comando da corporação com informações sobre as capacitações e habilidades específicas de cada militar, visando um melhor aproveitamento em todos os setores da corporação.

Neste contexto, a alocação adequada de talentos é um fator determinante para o bom funcionamento das instituições públicas.

A importância da gestão desses talentos, especialmente no setor público, é ainda maior considerando o impacto direto que a eficiência desses órgãos tem na prestação de serviços à população. Ao longo deste artigo, serão discutidos os desafios e as oportunidades envolvidas na gestão de pessoas e na alocação dos militares no local certo dentro do contexto público, especificamente no Corpo de Bombeiros Militar de Mato Grosso.

A partir das informações anteriores, o problema da pesquisa aparece: O Corpo de Bombeiros Militar de Mato Grosso utiliza do seu setor de gestão de pessoas para identificar talentos entre seus militares para subsidiar decisões do comando na alocação nos diversos setores da corporação? Ao final deste artigo, será proposto um formulário de identificação de talentos e habilidades de cada militar que a Diretoria de Gestão de Pessoas possa controlar e consultar no banco de dados a fim de melhor empregar o bombeiro militar, extraindo seu máximo conhecimento na área.

O artigo tem desenho metodológico qualitativo, utilizando tipo de pesquisa exploratória com técnica bibliográfica, fazendo a investigação ser desenvolvida sob a ótica de livros, manuais, teses, artigos, relacionados com o tema. E, coleta de dados, na Diretoria de Gestão de Pessoas sobre a possibilidade de criação de banco talentos no CBMMT.

Nessa pesquisa foi realizado o levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema. Assim, um questionário estruturado foi apresentado ao Diretor de Gestão de Pessoas com o fim de analisar as informações sobre existência ou criação de banco de talentos na corporação.

A partir daqui, explanaremos sobre o conceito e importância da gestão de pessoas, o seu papel na eficiência do serviço público, os desafios e obstáculos na gestão, como se dá a identificação e desenvolvimento de talentos, bem como as estratégias para alocação desses talentos no setor que mais irá render. Por fim, uma proposta de formulário para alimentar o banco de dados da setor de gestão de pessoas será apresentada a fim de subsidiar a decisão do comando na rotação de pessoas nos diversos setores da corporação.

2 DESAFIOS NA GESTÃO DE TALENTOS NO SETOR PÚBLICO

Uma das grandes dificuldades encontradas na gestão de pessoas no setor público é a rigidez das estruturas organizacionais. Cargos e funções são definidos por legislações rígidas, e a movimentação de servidores entre áreas é frequentemente limitada. Isso dificulta a adaptação das equipes às necessidades dinâmicas da organização e impede a rápida realocação de talentos. Porém, no CBMMT é possível realizar a rotatividade de servidores com maior facilidade.

De acordo Chiavenato (2010, p. 65), "a gestão de pessoas no setor público enfrenta uma série de desafios únicos, como a burocracia, a rigidez dos processos administrativos e a dificuldade de alinhar os objetivos institucionais com a motivação individual dos servidores."

Outro desafio é a desmotivação dos servidores em função de planos de carreira pouco dinâmicos ou claros. Sem uma perspectiva de crescimento ou desenvolvimento contínuo, os servidores tendem a se acomodar em suas funções, impactando diretamente a produtividade e a inovação dentro dos órgãos públicos.

Mesmo existindo mecanismos formais para a avaliação de desempenho no setor público, muitas vezes esses processos são burocráticos ou superficiais, o que dificulta a real identificação de talentos. Além disso, a meritocracia nem sempre é aplicada de forma eficaz, o que desestimula o desenvolvimento e a busca por melhores resultados.

Segundo Dalacorte (2014, p. 22) “muitas instituições fazem da avaliação de desempenho apenas uma burocracia necessária, não conferindo a ela o seu caráter fundamental de controlar a qualidade e eficiência do trabalho prestado pelo servidor”

3 IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

A identificação de talentos é um passo crucial para garantir que os servidores ocupem funções nas quais possam maximizar seu potencial. Para isso, os órgãos públicos devem implementar mecanismos que permitam não apenas a avaliação das competências técnicas dos servidores, mas também a identificação de suas habilidades interpessoais e de liderança.

Para Chiavenato (2010, p. 84), "a identificação de talentos envolve reconhecer as competências individuais que podem ser desenvolvidas e aplicadas de maneira estratégica para maximizar o potencial da organização."

Além disso, de acordo com Ferrazza, Burtet e Scheffer (2015, p. 18): “O principal objetivo da empresa em gerir de maneira diferenciada os talentos é garantir profissionais capacitados ‘pra atingir o crescimento que a gente precisa nos próximos anos”

A avaliação de desempenho, quando bem implementada, é uma ferramenta essencial para identificar talentos. Além disso, processos de feedback contínuo,

aliados a programas de mentoring e coaching, podem ajudar a alinhar as competências dos servidores às necessidades da organização.

Merlone (2024, p. 12.) destaca ainda itens sobre a importância da avaliação de desempenho:

- **Reconhecimento do desempenho:** a avaliação de desempenho permite reconhecer o desempenho dos funcionários, identificando aqueles que estão se destacando e os que precisam de melhorias
- **Identificação de necessidades de treinamento:** a organização pode identificar lacunas de habilidades e determinar as necessidades de treinamento
- **Motivação dos funcionários:** quando realizada de maneira justa e transparente, a avaliação de desempenho pode aumentar a moral e a motivação dos funcionários
- **Sucessão e planejamento de carreira:** ela ajuda na identificação de talentos dentro da organização e auxilia no planejamento da carreira dos funcionários e na sucessão de cargos de liderança
- **Melhoria de produtividade:** ao identificar os pontos fracos e fortes de cada funcionário, a organização pode trabalhar para melhorar a eficiência e a produtividade
- **Reforço da cultura organizacional:** a avaliação de desempenho reforça a cultura organizacional, pois os funcionários têm uma melhor compreensão dos valores e comportamentos esperados pela empresa
- **Ajudar na tomada de decisão:** também fornece dados valiosos que podem ser utilizados na tomada de decisões estratégicas, como promoções, aumentos de salário, demissões, contratações, etc.
- **Melhoria das relações de trabalho:** ao permitir que os funcionários compartilhem suas opiniões e preocupações, a avaliação de desempenho pode melhorar a comunicação e as relações de trabalho
- **Desenvolvimento de lideranças:** avaliações regulares permitem que a organização identifique e nutra talentos de liderança.

O desenvolvimento dos servidores públicos deve ser contínuo. Programas de capacitação e desenvolvimento de liderança são fundamentais para garantir que os talentos identificados estejam preparados para assumir novas responsabilidades e desafios.

Um grande desafio para as instituições públicas e privadas tem a ver com a capacitação. Para Gil (2011) é preciso capacitar para tornar os servidores mais eficientes, competitivos, reduzir o tempo para executar as atividades.

4 ESTRATÉGIAS PARA ALOCAÇÃO DE TALENTOS NO SETOR CORRETO

A alocação de talentos no setor correto é crucial para maximizar a produtividade de um órgão público. A seguir, discutiremos algumas estratégias que podem ser adotadas para garantir uma gestão mais eficiente.

4.1 ROTAÇÃO DE PESSOAL E FLEXIBILIDADE NA ALOCAÇÃO DE CARGOS

A rotação de pessoal entre diferentes departamentos pode ser uma estratégia eficaz para explorar melhor os talentos e competências dos servidores. A flexibilização dos processos internos para permitir essa movimentação é um caminho para melhorar o aproveitamento de talentos.

Assim, Chiavenato (2010, p. 189) afirma que, "a rotação de pessoal é uma estratégia que visa promover o desenvolvimento multifuncional dos colaboradores, permitindo que adquiram novas habilidades e contribuam de maneira mais ampla para os objetivos organizacionais. Essa flexibilidade na alocação de cargos aumenta a motivação e a eficiência."

4.2 ADOÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO BASEADOS EM COMPETÊNCIAS

Para Leme (2005, p. 7) "a gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais".

Os órgãos públicos podem se beneficiar da adoção de modelos de gestão por competências, onde os servidores são alocados com base em suas habilidades e conhecimentos específicos. Esse tipo de modelo valoriza o potencial individual e permite uma melhor adequação das competências dos servidores às necessidades do órgão.

5 BENEFÍCIOS DA GESTÃO EFICAZ DE TALENTOS NO SETOR PÚBLICO

A correta identificação e alocação de talentos traz uma série de benefícios ao setor público, que vão desde o aumento da eficiência operacional até a melhoria no clima organizacional. Servidores que atuam em funções alinhadas às suas competências tendem a ser mais motivados e engajados, resultando em um serviço público de maior qualidade.

Uma equipe bem gerida e com talentos alocados de maneira eficiente é capaz de prestar serviços de maior qualidade à população, cumprindo com mais rapidez e eficácia as demandas dos cidadãos.

A alocação adequada de talentos também contribui para a otimização dos recursos públicos, uma vez que servidores motivados e bem posicionados tendem a trabalhar de maneira mais eficiente, reduzindo desperdícios e custos desnecessários.

Ferrazza, Burtet e Scheffer (2015, p. 19) afirmam sobre a gestão de talentos que:

O principal objetivo de sua Gestão de Talentos é, pois, identificar o potencial e as capacidades dos indivíduos que se destacam em seu trabalho e alocá-los corretamente, seguindo o tradicional princípio de tentar "*colocar as pessoas certas nos lugares certos*" e "*chamar pra essas auditorias especiais, pra comissões, pra trabalhos diferenciados, os diferentes*."

Então, no CBMMT é possível criar um mecanismo de aferição do conhecimento e habilidades de cada militar para que possam ser lotados em unidades que possam contribuir mais com a corporação.

6 PROPOSTA DE FORMULÁRIO PARA BANCO TALENTOS SOB GESTÃO DA DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Com base nas informações do formulário abaixo, a Diretoria de Gestão de Pessoas conseguirá um banco de dados onde os talentos estarão a disposição para consulta para subsidiar a decisão de movimentação de pessoal aos setores que mais se adequem com cada militar.

No formulário abaixo, o gestor deve colocar o maior número de dados possíveis da formação do servidor e suas habilidades, a fim de alimentar um banco de dados onde é possível realizar a pesquisa de quais pessoas são as mais capacitadas para cada setor específico.

Exemplo do **FORMULÁRIO PARA BANCO TALENTOS:**

FORMULÁRIO DE BANCO DE TALENTOS E HABILIDADES DO CBMMT

Dados Pessoais

- **Nome completo; Matrícula; Cargo atual; Setor; Data de inclusão; Telefone; E-mail institucional;**

Formação Acadêmica

- **Nível de escolaridade;** () Ensino médio () Técnico () Graduação () Pós-graduação;
Curso(s); Instituição; Certificações complementares;

Cursos de especialização profissional. Curso(s); Instituição;

Experiência Profissional.

- **Funções anteriores no CBMMT;** Função 1; Período; Principais atividades desempenhadas;
- **Experiência anterior em outro órgão ou empresa privada (se aplicável);** Organização; Função; Principais atividades; ,

Habilidades Técnicas (Indique as habilidades técnicas que você possui e o nível de domínio em cada uma delas). **Habilidade Técnica; Nível de Domínio;** () Básico () Intermediário () Avançado

Idiomas

(Indique os idiomas que você sabe e o nível de domínio em cada uma delas)

Habilidades Comportamentais

(Marque as habilidades comportamentais que melhor descrevem seu perfil)

- () Liderança; () Trabalho em equipe; () Proatividade; () Comunicação eficaz; () Resolução de problemas; () Flexibilidade; () Iniciativa; () Foco em resultados; () Gestão de tempo; Outras;

Áreas de Interesse para Desenvolvimento

(Marque as áreas onde você gostaria de desenvolver ou aprimorar suas habilidades)

- () Gestão de projetos; () Análise de dados; () Desenvolvimento de lideranças; () Inovação e tecnologia; () Atendimento ao público; () Processos administrativos; () Gestão de pessoas; () Planejamento estratégico; () Serviço Operacional

Outras;

Sugestões ou Comentários:

Assinatura:

Data:

Um exemplo, caso o setor de Tecnologia da Informação necessite de pessoal, o setor de recursos humanos pode realizar busca no banco de dados e verificar quais são as pessoas com formação e habilidades na área, evitando alocar um bombeiro militar sem conhecimento na área pretendida.

Deve-se levar em consideração a experiência em cada setor, pois o tempo de trabalho desenvolvido em alguma área gera experiência e também pode atender os requisitos para determinadas funções.

Assim, nível de escolaridade, formações complementares, experiência profissional, proficiência em outros idiomas e áreas de interesse de trabalho são questões fundamentais para alimentar o banco de talentos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas no setor público enfrenta desafios consideráveis, mas a correta alocação de talentos pode ser a chave para superar essas dificuldades. Implementar estratégias eficazes para identificar, desenvolver e posicionar talentos nas funções certas é fundamental para maximizar a eficiência dos órgãos públicos, em especial no CBMMT e garantir que os serviços prestados à população alcancem altos níveis de qualidade.

O problema da pesquisa foi baseado se existe um banco de talentos a disposição da Diretoria de Gestão de Pessoas para verificar a formação e principalmente as habilidades de cada militar a fim de alocar o servidor no setor que vai desenvolver melhor o trabalho.

Para chegar a uma conclusão do problema analisamos quais os desafios e obstáculos da gestão de pessoas em uma organização, bem como verificou-se que não existe um banco de talentos completo a disposição com as habilidades de cada militar da corporação.

Diante disso foi confeccionado uma sugestão de formulário para alimentar um banco de talentos de habilidades com o fim que a Diretoria de Gestão de Pessoas possa subsidiar o comando da corporação na melhor alocação dos recursos humanos nos mais diversos setores da corporação.

Assim, espera-se que com a ativação de um banco de talentos, o efetivo possa ser distribuído nos setores de acordo com as habilidades que possam ser extyraídas de cada militar, aumenta a eficiência do serviço e a motivação do servidor.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DALACORTE, Dagmar Bonato. Avaliação de desempenho no setor público: Desafios e dificuldades de sua implantação. TCC do Curso de Especialização do Programa de Pós-Graduação – Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11859/Dalacorte_Dagmar_Bonato.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 14 set 2024

FERRAZZA, D.S.; BURTET, C.G.; SCHEFFER, A.B.B. O que as organizações entendem por gestão de talentos? Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/read/a/G5p4nYMVY4jJwKGKb5LvsTP/?format=html&lang=pt#ModalTutors>> Acesso em: 14 set 2024

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MERLONE, Tiago. Avaliação de desempenho: entenda o que é, métodos e importância. Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, Mato Grosso do Sul, 2024. Disponível em: <<http://www.gestaoporcompetencia.ms.gov.br/artigo-avaliacao-de-desempenho-entenda-o-que-e-metodos-e-importancia>> Acesso em: 10 set 2024

SELLTIZ, Claire et ai. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Herder, 1967.