

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG FÁBIO HORTENCIO BATISTA DA SILVA

RACIONALIZAÇÃO DO EMPREGO DE RECURSOS HUMANOS:
o processo de redução do efetivo da Marinha do Brasil (MB)

Rio de Janeiro

2023

CMG FÁBIO HORTENCIO BATISTA DA SILVA

RACIONALIZAÇÃO DO EMPREGO DE RECURSOS HUMANOS:
o processo de redução do efetivo da Marinha do Brasil (MB)

Ensaio apresentado à Escola de Guerra Naval,
como requisito parcial para a conclusão do
Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CF (RM1) OHARA BARBOSA NAGASHIMA.

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2023

RESUMO

A Estratégia Nacional de Defesa (END) orienta que a composição dos efetivos das Forças Armadas (FA) deve estar em consonância com a política de emprego racional dos recursos humanos. Nesse contexto, a MB tem envidado esforços para aprimorar a gestão de pessoas, buscando otimizar os processos de alocação e aproveitamento dos profissionais no exercício dos diversos cargos/funções/incumbências. O presente ensaio apresenta os principais aspectos que motivaram o processo de redução do efetivo da MB. Inicialmente verificam-se as principais diretrizes acerca do efetivo das FA. Em seguida, apresentam-se o Programa de Gestão de Pessoal (PROPES) baseado no conceito de força de trabalho (FT) e sua ferramenta para gestão do pessoal: a Tabela Mestre de Força de Trabalho (TMFT). Por fim, evidencia-se a necessidade de adequação das TMFT, conforme as orientações do CM.

Palavras-chave: Redução do efetivo, gestão de pessoal, força de trabalho.

1. INTRODUÇÃO

Este ensaio tem como propósito apresentar os principais aspectos que motivaram o processo de redução do efetivo da MB, bem como a influência dessa redução na gestão de pessoal.

A Marinha do Brasil (MB) vem implementando diversos projetos de expansão e modernização da Força para se adequar às demandas da Defesa Nacional. Em decorrência disso, foram desencadeados programas/projetos considerados estratégicos¹, de médio e longo prazos, que demandam vultosos e regulares investimentos, bem como recursos humanos qualificados e em quantidade adequada.

A questão quantitativa referente ao pessoal militar da MB foi atendida pela Lei nº 12.216/2010, que aumentou o efetivo autorizado de militares permanentes e, por conseguinte, possibilitou a ampliação dos quadros permanentes da Força. Não obstante, à medida que o efetivo da MB aumentou, houve progressivo incremento das despesas com pagamento de pessoal, mas sem os devidos ajustes no orçamento² da Defesa, que permaneceu na média dos anos anteriores.

Em relação aos programas de interesse da MB, insta salientar que a crise econômica brasileira de 2014 e o aumento das despesas obrigatórias³ impactaram negativamente no orçamento⁴ da Força, demandando ações da Alta Administração Naval, a fim de garantir o fluxo adequado de investimentos indispensável ao cumprimento da missão e à continuidade dos programas estratégicos.

No que tange à qualificação do pessoal, a MB tem envidado esforços para reorganizar seu efetivo, buscando otimizar os processos de alocação e aproveitamento dos profissionais, dotados das competências necessárias, no exercício dos diversos cargos/funções/incumbências existentes nas OM da MB.

Conforme preconiza a Estratégia Nacional de Defesa (END), a composição dos efetivos das Forças Armadas (FA) deve estar em consonância com a política de emprego racional dos recursos humanos. Sendo assim, considera-se do interesse da MB verificar o andamento das ações para o aprimoramento da gestão de pessoal, em prol do cumprimento da missão e da continuidade dos programas/projetos estratégicos.

1 Programa Nuclear da Marinha, Modernização do Núcleo do Poder Naval, Pessoal Nosso Maior Patrimônio, entre outros.

2 O orçamento da Defesa engloba as despesas com pagamento de pessoal, investimentos (programas/projetos) e custeio (manutenção) das FA.

3 Pagamento de pessoal e benefícios vinculados à folha de pagamento.

4 Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN) (Brasil, 2020, p. 182-185).

Para a execução deste ensaio foi realizado o estudo funcionalista para o qual se coletou material disponível sobre as diretrizes e orientações para a composição dos efetivos das FA, o Programa de Gestão de Pessoal (PROPE) e as propostas de Tabelas Mestras de Força de Trabalho (TMFT) de sete OM escolhidas aleatoriamente: Escola de Guerra Naval (EGN); Diretoria de Portos e Costas (DPC); Caixa de Construções de Casas para o Pessoal da Marinha (CCCPM); Unidade Integrada de Saúde Mental (UISM); Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha (DPHDM); A Diretoria de Administração da Marinha (DAdM); e Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB).

Para o atingimento do propósito assumido, este ensaio foi dividido em três capítulos, incluindo a introdução.

O segundo capítulo aborda as diretrizes para a Defesa Nacional sobre o efetivo das FA, o aprimoramento da gestão de pessoal da MB e a estrutura organizacional das OM objeto deste estudo.

Por fim, no terceiro capítulo apresentam-se as principais conclusões sobre o trabalho. Segue-se o segundo capítulo conforme comentado.

2. A REDUÇÃO DO EFETIVO DA MB

Para entender a motivação da Alta Administração Naval, no que concerne à redução do efetivo da MB, bem como a relevância dessa decisão, deve-se a princípio conhecer as diretrizes⁵ para a Defesa Nacional sobre o efetivo das Forças Armadas (FA).

Em atendimento à demanda requerida, recorreu-se: à Estratégia Nacional de Defesa (END) e suas atualizações; ao Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN) e sua atualização; e aos Memorandos do Comandante da Marinha (CM).

Assim, com fulcro nas prerrogativas do Ministro de Estado da Defesa e do CM acerca do assunto, a próxima seção resume as principais diretrizes e orientações emanadas.

2.1 Diretrizes para a Defesa Nacional sobre o efetivo das FA

A END (Brasil, 2008)⁶ previa, em sua diretriz n° 15, a revisão da composição dos efetivos das três Forças, de modo a dimensioná-las para atender adequadamente ao disposto naquele documento, sugestionando, assim, o aumento do efetivo das FA. Em sua primeira revisão, a END (Brasil, 2012)⁷ manteve o texto da diretriz n° 15, corroborando o incremento de pessoal nas FA. Entretanto, em sua última revisão, a END (Brasil, 2016)⁸ define as Estratégias de Defesa (ED) e as Ações Estratégicas de Defesa (AED), orientando, por meio da AED-21, adequar a composição dos efetivos do Setor de Defesa, com base em uma política de racionalização dos recursos humanos, sinalizando a mudança de perspectiva em relação aos efetivos das FA, ou seja, sugerindo a redução de pessoal.

Cabe ressaltar que, para atender às demandas da END (Brasil, 2012), foi explicitada, no LBDN (Brasil, 2012)⁹, em seus capítulos 3 e 5, a necessidade de aumentar o efetivo da MB, com fulcro no limite de 80.507 militares estabelecido pela Lei n° 12.216/2010¹⁰.

5 Parágrafos 2° e 3° do art. 9° da Lei Complementar(LC) n° 97/1999, alterada pela LC n° 136/2010. A PND, a END e o LBDN são os documentos de alto nível que balizam da Defesa brasileira. A PND fixa os objetivos da Defesa Nacional e a END, por sua vez, estabelece como alcançá-los. O LBDN, alinhado à PND/END, é o documento por meio do qual permite-se o amplo acesso ao contexto da Estratégia de Defesa Nacional, em perspectiva de médio e longo prazos, viabilizando o acompanhamento do orçamento e do planejamento plurianual relativos ao setor.

6 Lançada em 2008, a END foi revista em 2012 e em 2016, sendo esta última a versão atualmente em vigor. A END (Brasil, 2008) foi aprovada pelo Decreto n° 6.703, de 18 de dezembro de 2008. Documento extraído do sítio do Governo Federal. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6703.htm>. Acesso em: 15 fev. 2023.

7 Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/estado_e_defesa/END-PNDa_Optimized.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2023.

8 Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/estado_e_defesa/copy_of_pnd_e_end_2016.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2023.

9 A primeira versão foi lançada em 2012 e revisada em 2020. Ambas estão disponíveis em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro-branco-de-defesa-nacional-lbdn-1>. Acesso em: 15 fev. 2023.

10 A Lei n° 12.216/2010 altera a Lei n° 9.519/1997, que dispõe sobre a reestruturação dos Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha, fixando o limite de 80.507 militares para a MB.

A Marinha conta atualmente com um efetivo de cerca de 60 mil militares. Planeja aumentá-lo gradualmente até 2030, de forma a se adequar aos desdobramentos da Estratégia Nacional de Defesa, com prioridade ao atendimento do Plano de Articulação e Equipamento da Defesa (PAED), em especial, aos programas Nuclear da Marinha (PNM), de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB) e de Reaparelhamento da Marinha (PRM). (Brasil, 2012, p.100)

Com efeito, em 2015, o efetivo da MB atingiu patamar próximo¹¹ ao limite autorizado em lei, acarretando o aumento das despesas obrigatórias, em relação às discricionárias¹², conforme mencionado no LBDN (Brasil, 2020).

As despesas obrigatórias apresentaram tendência de crescimento ao longo da série, decorrente de reajustes salariais do período, enquanto as discricionárias tiveram uma redução considerável nos anos de 2015 e 2016, período que coincide com a crise fiscal do País. (Brasil, 2020, p. 159, grifo nosso)

Além disso, os desdobramentos da crise econômica brasileira de 2014, cujos reflexos foram percebidos apenas com a recessão de 2015 e 2016, causaram cortes orçamentários, que ameaçaram, mormente, a continuidade dos programas/projetos estratégicos da MB.

Sendo assim, em observância ao recomendado na AED-21 da END (Brasil, 2016) e diante das adversidades impostas à MB, quais sejam, cortes orçamentários e crescentes despesas obrigatórias, foi estabelecido o Memorando nº2/MB/2017, enfatizando a necessidade de redução do efetivo da Força e definindo as respectivas metas a serem atingidas no período de 2018 a 2030.

Em 2020, após a reestruturação¹³ da carreira militar, a Alta Administração Naval reafirmou o compromisso de racionalizar o emprego dos recursos humanos da MB, em prol do cumprimento do PAED, conforme consignado no LBDN (Brasil, 2020)¹⁴.

A Marinha conta, atualmente, com um efetivo de cerca de 80 mil militares. Planeja reduzi-lo para 69 mil, gradualmente, até 2030, de forma a se adequar a um cenário prospectivo nacional mais próximo à realidade. Porém, atenta às Ações Estratégicas da Estratégia Nacional de Defesa, com prioridade ao atendimento do Plano de Articulação e de Equipamento da Defesa (PAED), em especial, aos programas Nuclear da Marinha (PNM), de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB) e de Construção das Corvetas Classe Tamandaré. (Brasil, 2020, p. 63, grifo nosso)

Em 2021, visando aprimorar as orientações para redução de pessoal, foram estabelecidas, por meio do Memorando nº4/MB/2021, novas metas a serem cumpridas até

11 De acordo com os dados apresentados no Anuário Estatístico da Marinha - ANEMAR 2021, Vol. I (49ª Edição). Salienta-se que, na Reunião do Almirantado, de 9 de dezembro de 2015, o CM determinou o cumprimento da deliberação que fixou que a FT (militares da ativa, TTC e RM-2) deveria corresponder, no máximo, a 97,5% do efetivo fixado em Lei (78.494).

12 Relacionadas aos projetos estratégicos da MB, preparação de tropas e manutenção de organizações militares, bem como à capitalização da Empresa Gerencial de Projetos Navais (EMGEPRON).

13 Lei nº 13.954/2019.

14 A primeira versão foi lançada em 2012 e revisada em 2020. Ambas estão disponíveis em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro-branco-de-defesa-nacional-lbdn-1>. Acesso em: 15 fev. 2023.

2032, reiterando-se a necessidade de redução do efetivo da Força, a fim de garantir o fluxo de investimentos nos programas/projetos estratégicos da MB, além de contribuir para a recuperação da economia do País e para a sustentabilidade do Sistema de Proteção Social dos Militares das FA, conforme compromisso assumido com o Governo Federal.

Em face do exposto, depreende-se que, no período de 2010 a 2015, a MB aumentou¹⁵ seu efetivo gradativamente e, conseqüentemente, suas despesas obrigatórias, para atender às demandas da Defesa Nacional. Entretanto, as retrações da economia brasileira, observadas nos anos de 2015 e 2016, impuseram restrições ao orçamento da Defesa, que ensejaram mudança de postura, em relação aos efetivos das FA, conforme consignado na AED-21 da END (Brasil, 2016).

Assim, tendo em vista as atuais diretrizes para racionalização da FT, os impactos negativos causados pelos cortes orçamentários implementados e a perspectiva de crescimento das despesas com pagamento de pessoal, em detrimento das despesas discricionárias, a Alta Administração Naval decidiu promover a redução do efetivo da MB, com o fito de garantir a continuidade dos programas/projetos estratégicos, além de contribuir para a sustentabilidade do Sistema de Proteção Social dos Militares das FA.

Em continuidade ao proposto neste capítulo, na próxima seção apresenta-se o Programa de Gestão de Pessoal (PROPES) baseado no conceito de força de trabalho.

2.2. Aprimoramento da gestão de pessoal da MB

Com o propósito o aprimorar a gestão de pessoal da MB, em 2014, foi aprovado o estabelecimento do Programa de Gestão de Pessoal (PROPES) baseado no conceito de força de trabalho (FT)¹⁶. Em linhas gerais, o objetivo do programa é incutir o conceito de FT na cultura naval, por meio da implantação das TMFT de cada OM, aperfeiçoando os requisitos de capacitação necessários ao exercício dos cargos/funções/incumbências essenciais ao cumprimento da missão, a fim de eliminar a redundância de tarefas e o excedente de pessoal. Depreende-se, ainda, que as TMFT, após implantadas, além de contribuir para redução do efetivo, proporcionarão ao Sistema de Pessoal (SisPes) uma ferramenta de gestão eficiente e eficaz para alocar a pessoa certa, no lugar certo, no momento certo.

15 ANEMAR (Brasil, 2021, p. 2).

16 Força de Trabalho é o conjunto dos recursos humanos, com competências específicas, autorizado para cada Organização Militar, visando ao cumprimento de sua missão.

Assim sendo, para apoiar as atividades inerentes à primeira etapa (fase básica) do programa em comento, foi instituído, à época, o Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal (GEPROPES), cujas tarefas principais eram: mapear os processos (permanentes) das OM da MB; e encaminhar as respectivas propostas de TMFT aos Setores¹⁷ responsáveis pela análise e verificação das tabelas.

O GEPROPES foi desativado em MAI2018, tendo concluído o mapeamento de processos das OM da MB e encaminhado as respectivas proposta de TMFT para a Diretoria do Pessoal da Marinha (DPM), via Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) ou Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN), dependendo da subordinação da OM mapeada, conforme planejado.

Com as propostas de TMFT inseridas no Sistema de Tabela Mestre de Força de Trabalho (SisTMFT), iniciou-se a fase de aprimoramento das TMFT, cabendo¹⁸ à DPM, com o concurso das Diretorias Especializadas (DE), Organizações Militares Orientadoras Técnicas (OMOT) e respectivas OM, coordenar o detalhamento dos requisitos técnico-profissionais necessários à prontificação das tabelas, a fim de submetê-las à apreciação da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) e, posteriormente, à aprovação do Conselho de Planejamento de Pessoal (COPLAPE). No entanto, alerta-se que, para otimizar o processo de adequação das tabelas, as TMFT foram disponibilizadas, via SisTMFT, para que as OM consultem e, se for o caso, proponham as devidas alterações qualitativas, mas ainda não foram aprovadas pelo COPLAPE.

Como requisito para a aprovação das tabelas junto ao COPLAPE, reitera-se que, de acordo com o Memorando nº4/MB/2021, o quantitativo de cargos/funções/incumbências na TMFT da MB, composto pelo somatório de cargos/funções/incumbências das TMFT das OM, não deverá ultrapassar o limite de 63.181.

Insta salientar que os navios e as OM operativas do Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN) não foram objeto de estudo do PROPES, pois suas TMFT foram elaboradas com base nas respectivas Organização de Combate (OC), sob coordenação da DPM/CPesFN.

17 Conforme o Plano de Implantação das TMFT (PI-TMFT) (Brasil, 2017), aprovado pela Portaria nº 26/2017, da DGPM, na primeira etapa, o GEPROPES mapeia a FT essencial ao cumprimento da missão da OM e encaminha a respectiva proposta de TMFT para análise do Setor de Ensino da DEnsM/CPesFN, que, após análise crítica sob a ótica do Sistema de Ensino Naval (SEN), segue para análise de exequibilidade pela DPM.

18 PI-TMFT (Brasil, 2017). Na segunda etapa, sob responsabilidade da DPM, a TMFT, devidamente adequada e preenchida, é submetida à apreciação da DGPM e à aprovação do COPLAPE.

Assim, após apresentar o esforço da Alta Administração Naval para implantar as TMFT, verifica-se que o GEPROPES delineou as FT, bem como os requisitos de capacitação considerados essenciais ao cumprimento da missão das respectivas OM da MB, finalizando a fase inicial do PROPES em 2018. Entretanto, em observância às determinações constantes no Memorando nº 4/MB/2021, encontra-se em curso o trabalho de readequação das TMFT, inclusão das capacitações e reavaliação da FT de todas as OM, visando à redução de cargos/incumbências até o limite estabelecido de 63.181.

Na seção seguinte, confrontam-se as propostas de TMFT de sete OM objeto deste estudo, a fim de verificar se houve redução de Número de Elemento Organizacional (NEO), conforme orientação do CM.

2.3. Estrutura Organizacional

As estruturas organizacionais das OM objeto deste estudo foram estabelecidas com base no conceito de FT, por meio dos respectivos mapeamentos de processos (finalísticos e de apoio)¹⁹ promovidos pelo GEPROPES, no período de 2016 a 2018. Tomando por base as propostas de TMFT encaminhadas pelo GEPROPES, no período de JAN2019 a FEV2023, as citadas OM coordenaram com a DPM ajustes qualitativos em suas tabelas, a fim de adequar a FT às tarefas/atividades executadas.

A tabela²⁰ a seguir apresenta os quantitativos de cargos/incumbências²¹ constantes nas propostas de TMFT das OM em lide, considerando as tabelas inseridas no SisTMFT, em MAI2018 (GEPROPES) e FEV2023 (DPM).

TABELA 1 – ANÁLISE DE TMFT

OM	TMFT 2018	TMFT 2023	REDUÇÃO (-)/ ACRÉSCIMO (+)	OBSERVAÇÃO
EGN	368	367	-1	• Redução de um NEO, devido ao remanejamento de cargo para completar a TMFT do CPesFN.
DPC	295	294	-1	• Redução de um NEO, devido ao remanejamento de incumbência para completar a TMFT da Diretoria-Geral de Navegação (DGN).
CCCPM	143	142	-1	• Redução de um NEO, devido ao remanejamento de incumbência para a DAbM.
UISM	222	220	-2	• Redução de dois NEO, devido ao remanejamento de cargos para completar a TMFT da Policlínica Naval de Rio Grande (PNRG).

19 PI-TMFT (Brasil, 2017).

20 Conforme dados extraídos do SisTMFT.

21 Ocupados por militar da ativa, RM2/RM3 e TTC.

OM	TMFT 2018	TMFT 2023	REDUÇÃO (-)/ ACRÉSCIMO (+)	OBSERVAÇÃO
DPHDM	244	243	-1	• Redução de um NEO, devido ao remanejamento de cargo para completar a TMFT do Instituto Naval de Pós-Graduação (INPG).
DAdM	100	82	-18	• Redução de doze NEO, devido ao remanejamento de cargos/incumbências para a criação da Coordenadoria de Gestão de Patrimônio Imobiliário da Marinha, na SGM; • Redução de um NEO, devido ao remanejamento de cargo para o CIANB; e • Exclusão de cinco NEO.
CIANB	91	92	+1	• Acréscimo de um NEO oriundo da DAdM, por meio de remanejamento de cargo.
TOTAL	1463	1440	-23	

FONTE: SisTMFT

Ao analisar os dados apresentados, verifica-se que, dos 23 NEO reduzidos nas TMFT das OM em comento, dezoito foram remanejados para outras OM e apenas cinco foram efetivamente excluídos do SisTMFT, representando a redução efetiva de 0,34% (5/1.463) de cargos/funções/incumbências constantes nas citadas TMFT, desde MAI2018. Dessa forma, depreende-se que não houve significativa redução de NEO em relação ao estabelecido inicialmente pelo GEPROPES.

Cabe destacar que os números apresentados se referem à OM com características e missões distintas, evidenciando, porém, resultados semelhantes. Assim, pode-se inferir que esse cenário não seja casual, indicando a necessidade de equalizar possíveis impasses²², a fim de viabilizar a readequação das TMFT, conforme as metas traçadas pela Alta Administração Naval.

Nesse contexto, ocorrendo a confirmação dessa inferência, o trabalho de reorganização da FT, por meio da readequação das TMFT, possibilitará não só a redução do efetivo, mas também o melhor desenvolvimento dos fundamentos e atividades que embazam os processos de gestão de pessoal na MB, tais como: meritocracia; obtenção e distribuição do pessoal; estabelecimento de curvas padrão para o planejamento de carreiras.

Em face do exposto, no próximo capítulo apresentam-se as principais conclusões sobre o processo de redução do efetivo da Marinha do Brasil (MB).

²² Por exemplo: redistribuição de tarefas entre OM de um mesmo Setor; concentração de OM, a fim de prestar apoio mútuo de serviços administrativos (rancho, barbearia, viatura); extinção de OM.

3. CONCLUSÃO

O propósito do presente ensaio foi apresentar os principais aspectos que motivaram o processo de redução do efetivo da MB, bem como a influência dessa redução na gestão de pessoal. Para tal, estudou-se as diretrizes e orientações para a composição dos efetivos das FA, o Programa de Gestão de Pessoal (PROPES) e as propostas de Tabelas Mestras de Força de Trabalho (TMFT) de sete OM.

Da investigação das normas e orientações sobre a composição dos efetivos das FA, depreendeu-se que a diretriz para racionalizar o emprego dos recursos humanos consignada na AED-21 da END (Brasil, 2016), os impactos negativos causados pelos cortes orçamentários implementados, em 2015 e 2016, e a perspectiva de crescimento das despesas com pagamento de pessoal, em detrimento das despesas discricionárias, motivaram a Alta Administração Naval a promover a redução do efetivo da MB, com o fito de garantir a continuidade dos programas/projetos estratégicos, além de contribuir para a sustentabilidade do Sistema de Proteção Social dos Militares das FA.

Seguindo a mesma linha de raciocínio de racionalização dos recursos humanos e aprimoramento da gestão de pessoal, foi estabelecido o Programa de Gestão de Pessoal (PROPES) baseado no conceito de força de trabalho (FT). Em linhas gerais, o objetivo do programa é inculcir o conceito de FT na cultura naval, por meio da implantação das TMFT de cada OM, de maneira a aperfeiçoar os requisitos de capacitação necessários ao exercício dos cargos/funções/incumbências essenciais ao cumprimento da missão. Com isso, vislumbra-se que as TMFT, após implantadas, além de contribuir para redução do efetivo, proporcionarão ao Sistema de Pessoal (SisPes) uma ferramenta de gestão mais eficiente e eficaz para alocar a pessoa certa, no lugar certo, no momento certo.

Entretanto, da análise de sete propostas de TMFT objeto deste estudo, evidenciou-se que, desde 2018, estão sendo efetuadas alterações qualitativas nas tabelas. Constatou-se, também, que não houve significativa redução de NEO, em relação ao estabelecido inicialmente pelo GEPROPES. Ademais, em observância às determinações constantes no Memorando nº 4/MB/2021, encontra-se em curso o trabalho de readequação das TMFT, inclusão das capacitações e reavaliação da FT de todas as OM, visando à redução de cargos/incumbências até o limite estabelecido de 63.181.

Em que pese os remanejamentos/redução de NEO realizados no âmbito das OM objeto deste estudo, faz-se mister prosseguir com o esforço de otimização dos processos

administrativos (finalísticos, de apoio e gerenciais) capazes de readequar as TMFT das OM sem comprometer as respectivas atividades-fim. Esse processo contínuo de verificação das respectivas competências busca aprimorar os processos internos de gestão do pessoal, contribuindo para a redução do número de cargos/incumbências nas TMFT propostas pelas OM, para que seja alcançada a meta estabelecida pelo CM.

Por fim, vislumbra-se que a reorganização da FT, por meio da readequação das TMFT, possibilitará não só a redução do efetivo, mas também o melhor desenvolvimento dos fundamentos e atividades que embazam os processos de gestão de pessoal na MB, tais como: meritocracia; obtenção e distribuição de pessoal; estabelecimento de curvas padrão para o planejamento de carreiras, entre outros fatores.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. PI-TMFT. Plano de Implantação das Tabelas Mestras de Força de Trabalho. Rio de Janeiro, RJ, 2017.

_____. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6703.htm>. Acesso em: 15 de fev.2023.

_____. _____. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/estado_e_defesa/END-PNDa_Optimized.pdf>. Acesso em: 15 de fev.2023.

_____. _____. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/estado_e_defesa/copy_of_pnd_e_end_2016.pdf>. Acesso em: 15 de fev.2023.

_____. _____. **Livro Branco de Defesa Nacional**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro-branco-de-defesa-nacional-lbdn-1>. Acesso em: 15 de fev.2023.

_____. _____. **Livro Branco de Defesa Nacional**. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro-branco-de-defesa-nacional-lbdn-1>. Acesso em: 15 de fev.2023.