

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) Fabiana Barbosa de Brito

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE CARGOS E INCUMBÊNCIAS NA MARINHA DO BRASIL EM
UM CONTEXTO DE REDUÇÃO DE ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS DAS TABELAS MESTRA DE
FORÇA DE TRABALHO

Rio de Janeiro

2023

CC (T) Fabiana Barbosa de Brito

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE CARGOS E INCUMBÊNCIAS NA MARINHA DO BRASIL EM
UM CONTEXTO DE REDUÇÃO DE ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS DAS TABELAS MESTRA DE
FORÇA DE TRABALHO

Monografia apresentada à Escola de
Guerra Naval, como requisito parcial para a
conclusão do Curso Superior.

Orientadora: CF(T) Elza de Oliveira Lopes
Santana

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2023

DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

ASSINATURA PELO GOV.BR
(LOCAL DA CHANCELA)

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho à equipe do Departamento de Planejamento da Diretoria do Pessoal da Marinha (DPM) que trabalha para o sucesso das estratégias na área de Pessoal da Marinha; assim como a minha família, grandes incentivadores de minha vida; e, especialmente, a DEUS que me ajuda a trilhar este caminho. À minha orientadora da Escola de Guerra Naval, muito obrigada.

RESUMO

O propósito da pesquisa é analisar os métodos de avaliação de cargos/incumbências como ferramentas que podem ser empregadas em um cenário de redução de elementos organizacionais. Na Marinha, embora existam ferramentas de avaliação de desempenho humano para oficiais e praças, uma avaliação dos cargos/incumbências em relação às necessidades da Força não está institucionalizada. A determinação precisa das necessidades de pessoal é essencial para o planejamento logístico naval, e a implantação de um método de avaliação pode ser uma maneira de otimizar esse processo. A moderna gestão de pessoas alinha-se à estratégia da organização, visando ao cumprimento das metas organizacionais. No caso da Marinha, o alinhamento com o Plano Estratégico da Marinha demonstra a relevância da gestão de pessoas para o alcance dos objetivos institucionais. A implementação de um método de avaliação de cargos/incumbências também se alinha a esses objetivos, pois fornece uma base sólida para tomadas de decisão precisas sobre a hierarquização de cargos/incumbências. A avaliação de cargos/incumbências é um componente essencial da gestão de pessoas, permitindo a análise objetiva da importância relativa de cada posição dentro da organização. Com base na compreensão dos métodos de avaliação e das necessidades organizacionais, a Marinha pode utilizar essa ferramenta para enfrentar os desafios presentes e futuros, garantindo uma gestão de pessoal eficaz e alinhada aos objetivos estratégicos. Para alcançar esses objetivos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental.

Palavras-chave: Avaliação de cargos e incumbências. Tabela mestra de força de trabalho. Redução da força de trabalho. Logística militar naval.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	CARGOS E INCUMBÊNCIAS NO CONTEXTO DA MARINHA DO BRASIL	10
2.1	Teoria	11
2.2	Contextualização da redução de cargos e incumbências nas Tabelas Mestra de Força de Trabalho da MB	14
3	AVALIAÇÃO DE CARGOS E INCUMBÊNCIAS	18
3.1	Teoria	18
3.2.	Métodos de avaliação de cargos	20
3.2.1	Método de ordenamento, ranqueamento ou escalonamento	21
3.2.2	Método de categorias predeterminadas	22
3.2.3	Método de comparação por fatores	23
3.2.4	Método de avaliação por pontos	25
4	ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE UM MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE CARGOS E INCUMBÊNCIAS NO CONTEXTO DA MARINHA DO BRASIL	27
5	CONCLUSÃO	33
6	REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

A logística militar na Marinha do Brasil (MB) abrange a determinação das necessidades, obtenção e distribuição de recursos de pessoal, material e serviços necessários à preparação e execução das operações exigidas pelo emprego da força militar (BRASIL, 2019). Especificamente sobre as demandas de pessoal, estas são determinadas por meio da Tabela Mestre de Força de Trabalho (TMFT) pelas Organizações Militares (OM) da MB (BRASIL, 2017b).

A TMFT, que concentra os cargos e incumbências das OM, está normatizada e referenciada em uma série de Normas da Marinha do Brasil (MB), que a regulamentam como prática regular da instituição em substituição ao conceito de Tabela de Lotação (TL). O assunto ainda ocupa pouco espaço na literatura naval e carece de mais estudos consolidando o seu histórico, evolução e perspectivas para o futuro.

Cabe contextualizar que o quadro de redução de cargos e incumbências da MB remonta de uma projeção de Aumento de Efetivo (AE) não concretizada. Dessa forma, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: qual é a importância de um método de avaliação de cargos/incumbências em um contexto de redução de elementos organizacionais das TMFT da MB? O problema apresentado está alinhado ao Objetivo Naval (OBNAV) 11 do Plano Estratégico da Marinha que trata sobre o aprimoramento da gestão de pessoas.

Para responder a presente indagação, será adotado o seguinte objetivo geral: analisar a importância dos métodos de avaliação de cargos em um contexto de redução de cargos e incumbências na Marinha do Brasil. Serão três os objetivos específicos desta pesquisa: descrever o contexto histórico da implementação das TMFT da MB; diferenciar os principais métodos de avaliação de cargos/incumbências; e selecionar um método de avaliação que se apresentaria mais efetivo em um contexto de redução de elementos organizacionais.

O tema é de tamanha relevância para a Instituição que, inclusive, foi deliberado em reunião realizada pelo Conselho de Planejamento de Pessoal (COPLAPE), no ano de 2023, a necessidade de revisão do plano de redução de cargos/incumbências que contempla metas até 2030. Tal plano está concentrado em metas quantitativas para cada Órgão de Direção Setorial (ODS). No entanto, para contribuir no alcance dessas metas, não foi considerada a possibilidade do uso de um método específico de avaliação de cargos/incumbências para auxiliar na priorização dos Números de Elemento Organizacionais (NEO) pelos ODS e, conseqüentemente, cumprir o que está previsto no plano quantitativo de redução.

Assim, a relevância do estudo reside na oportunidade de aprimorar o processo de redução de cargos/incumbências da MB, sob o assentimento de um importante ferramental de apoio à decisão dos ODS: uso de um método de avaliação de cargos/incumbências. Em processos de redução de efetivo, como está ocorrendo na Marinha, este tipo de avaliação se torna ainda mais importante.

Uma metodologia que apoie a decisão dos Setores na escolha dos cargos que serão extintos das TMFT da MB torna-se indispensável, uma vez que é necessário identificar quais cargos podem ser eliminados, sem prejudicar a efetividade das atividades desenvolvidas pela organização. Desse modo, analisar a teoria da avaliação de cargos/incumbências representa um importante passo para contribuir no processo de redução quantitativa de NEO monitorado pelo COPLAPE.

Por isso, este trabalho terá o propósito de analisar os principais métodos de avaliação e a sua importância para a MB, visando a redução de números de elementos organizacionais nas TMFT da MB. Ressalta-se que, antes da implementação de um desses métodos, os cargos devem ter sido previamente descritos e analisados, para obter de maneira sucinta as tarefas que o ocupante do cargo faz, como faz e por que faz.

Para o desenho de cargos, algumas condições são necessárias, a saber: qual é o conjunto de tarefas que o ocupante vai desempenhar; como essas tarefas deverão ser desempenhadas; quem é o superior imediato a quem ele deve se reportar; e quem deverá supervisionar. Na MB, normalmente, as tarefas estão especificadas no regimento interno e nos processos mapeados pela Organização.

Todos os cargos que foram previamente desenhados e analisados no processo de delineamento de cargos são avaliados para permitir decisões comparativas entre eles, de forma a colocá-los em ordem de importância. No entanto, não será objeto desta pesquisa verificar se o trabalho realizado pelo Programa de Gestão de Pessoal (PROPES), visando possibilitar o advento da TMFT, atendeu aos critérios de descrição e análise citados na literatura de administração de recursos humanos.

Outra questão que merece atenção é que as referências bibliográficas desta pesquisa, em sua maioria, relatam a relação entre a avaliação dos cargos e o dimensionamento dos salários nas Empresas. No entanto, como o contexto desta pesquisa permeia uma instituição pública com legislação própria sobre a remuneração dos militares, esta relação também não será objeto de estudo desta pesquisa.

Para a avaliação de cargos e incumbências na MB, fazem-se necessárias algumas reflexões e, nesse trabalho, vamos abordar as seguintes:

– Qual contexto histórico pode ser identificado sobre a implementação da TMFT, ferramenta que concentra todos os cargos/incumbências da MB?

– Quais teoria(s) em que se baseia a metodologia de avaliação de cargos/incumbências?

– Qual a importância de um método de avaliação de cargos e incumbências em um contexto de redução de elementos organizacionais na MB?

– Qual método de avaliação de cargos e incumbências seria indicado para implantação na Marinha do Brasil?

A apresentação da pesquisa será realizada em cinco capítulos, iniciando pela presente introdução. No segundo capítulo serão abordadas a teoria que trata sobre cargos e incumbências na Marinha do Brasil, bem como a contextualização da redução da TMFT na MB. Já no terceiro capítulo será abordada a teoria que trata sobre a avaliação de cargos, diferenciando seus principais métodos de avaliação de cargos e incumbências: ordenamento, ranqueamento ou escalonamento; categorias predeterminadas; comparação por fatores; ou por pontos.

No quarto capítulo, será realizada uma análise sobre a gestão de recursos humanos na MB e a abordagem logística aplicada à administração de pessoal, destacando a determinação de necessidades. Além disso, será enfatizada a importância de um método de avaliação de cargos e incumbências como um instrumento de apoio à decisão da função logística de recursos humanos em um contexto de redução de postos de trabalho. No último capítulo apresentar-se-ão as conclusões da pesquisa.

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva e explicativa. Descritiva porque pretende apresentar os conceitos relacionados com a TMFT, bem como fazer relações com a doutrina de logística militar e a sistemática de planejamento de pessoal na MB. Explicativa porque visa esclarecer a importância de um método de avaliação de cargos em um contexto de redução de elementos organizacionais na MB.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e documental. Bibliográfica porque o estudo será desenvolvido com base em material já publicado sobre o assunto em livros e legislações pertinentes ao assunto. Enfim, tudo que for instrumento teórico ao desenvolvimento da pesquisa. Documental porque serão investigados documentos

concernentes ao objeto da pesquisa, tais como estudos desenvolvidos e apresentados sobre implementação da TMFT nos últimos anos.

As fontes primárias de estudo deste trabalho são todas as leis, publicações e memorandos que tratam sobre determinação de necessidades de pessoal, principalmente, aquelas que destacam o contexto de redução da Força. Entre elas, destacam-se: (BRASIL, 2010a), (BRASIL, 2017a), (BRASIL, 2019a), (BRASIL, 2021), dentre outras.

Serão utilizadas como fontes secundárias as teorias que se fazem necessárias para a clara compreensão sobre a metodologia de avaliação de cargos/incumbências, de forma que seja possível responder aos objetivos da pesquisa. Entre elas, destacam-se: Chiavenato (2020), Gil (1994) e Souza (2005).

O presente trabalho é o resultado das reflexões após consulta dessas fontes primárias e secundárias, ressaltando que não se pretende esgotar o assunto, mas sim oferecer suporte para futuras decisões, revisão de processos internos e contribuir para o estudo do tema. Procurou-se ainda buscar na pesquisa realizada um respaldo teórico para a produção do conhecimento no assunto e servir, futuramente, como um referencial teórico para outros trabalhos acadêmicos. Assim, inicia-se a pesquisa com a exposição da teoria que trata sobre os cargos e incumbências no contexto da Marinha do Brasil.

2 CARGOS E INCUMBÊNCIAS NO CONTEXTO DA MARINHA DO BRASIL

Este capítulo destaca os conceitos relacionados à gestão de recursos humanos desde a sua base prevista na Doutrina de Logística Militar até aspectos relativos com a administração dos cargos e incumbências na Marinha. Em sua maioria, esses aspectos estão fundamentados nas normas e orientações estabelecidos pelo Estado-Maior da Armada (EMA) e pela Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM); e demais leis específicas relacionadas ao aumento/redução de efetivo. Na primeira seção deste capítulo serão apresentados os aspectos teóricos e, posteriormente, a contextualização da redução de cargos/incumbências na MB.

2.1 Teoria

A Doutrina de Logística Militar – publicação MD42-M-02, aprovada pelo Ministério da Defesa (MD), é um documento de suporte para o planejamento e a execução das atividades

logísticas das Forças. Esta Doutrina é fundamental para o planejamento e execução das atividades logísticas das Forças Armadas, incluindo a Marinha. Conceitualmente, a logística militar visa proporcionar os recursos às Forças Armadas em quantidade e qualidade necessários à Instituição, no tempo e lugar adequados.

Na logística militar, estes recursos foram agrupados nas seguintes categorias: pessoal, material e serviços (BRASIL, 2018b). Considerando a complexidade logística da categoria de pessoal, suas atividades foram agrupadas em duas funções correlatas, a saber: Recursos Humanos (RH) e saúde (BRASIL, 2018b). As categorias convergem para as funções logísticas, que reúnem um conjunto de atividades logísticas de mesma natureza. Além da saúde e RH, são também consideradas funções logísticas: suprimento, manutenção, engenharia, transporte e salvamento (BRASIL, 2016; BRASIL, 2018b).

A Função Logística de RH busca o atendimento das necessidades previstas para o atendimento das demandas de pessoal do serviço naval. Na Marinha, os conceitos referentes à Função Logística de RH foram descritos de maneira básica no Manual de Logística da Marinha – publicação EMA-400, e detalhados no capítulo que trata sobre a gestão administrativa da Força de Trabalho (FT) da MB no Manual de Gestão Administrativa da Marinha – publicação EMA-134.

Essa importante função está diretamente relacionada com a gestão administrativa da Força de Trabalho (FT) porque visa ao funcionamento das OM da MB e ao pleno emprego das forças navais, aeronavais e fuzileiros navais. Portanto, a função logística de RH foi desenvolvida para preparar o pessoal para estar em condições de ser utilizado pela Força, quando necessário.

A implementação da Função Logística de RH exige a execução de variadas atividades, quais sejam: levantamento de necessidades, procura e admissão, preparação, administração e manutenção do moral e bem-estar (BRASIL, 2018). Ao serem ordenadas, essas atividades criam um caminho lógico a ser seguido em um ciclo logístico. O Manual de Logística da Marinha registra que

o levantamento das necessidades, ou determinação de necessidades da FT, decorre do exame pormenorizado dos planos propostos e, em particular, das ações e operações previstas, definindo quais são as necessidades de pessoal, em que quantidades, com que requisitos profissionais e de desempenho, quando deverão estar prontos e em que locais deverão estar disponíveis (BRASIL, 2018, p. 4-12).

Para sustentar o ciclo logístico de pessoal, a MB possui um sistema de apoio denominado Sistema de Pessoal (SisPes), formado por órgãos, processos e recursos,

interligados e interdependentes, com o propósito de planejar, executar, controlar e efetuar o controle da gestão do pessoal (BRASIL, 2018a). Existe uma estrutura funcional no SisPes representada pela seguinte composição:

- a) Direção-Geral: Estado-Maior da Armada – EMA;
- b) Coordenação Geral: Diretoria Geral do Pessoal da Marinha, em coordenação com o Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais;
- c) Assessoramento Superior: Conselho de Planejamento de Pessoal (COPLAPE);
- d) Coordenação Setorial: exercida pelo Órgão de Direção-Geral – ODG, Órgãos de Direção Setorial – ODS e Gabinete do Comandante da Marinha - GCM;
- e) Coordenação Técnica (OMOT); e
- f) Gerência Executiva: Diretoria do Pessoal da Marinha – DPM, Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais – CPesFN, Diretoria de Ensino da Marinha – DEEnsM e Órgãos de Gestão da FT - OG); e Gerência local da FT.

Essas OM exercem as atividades logísticas de recursos humanos, sendo as suas atribuições especificadas nas Normas do Sistema de Planejamento de Pessoal – publicação DGPM-315. Em virtude da recente incorporação das atividades da DPCvM pela DPM, antiga DPMM, não foi citada aquela Organização Militar como órgão gerente executivo.

O SisPes tem a atribuição geral de “estabelecer procedimentos que orientem o cumprimento das atividades inerentes à logística de recursos humanos, atuando de forma coordenada, visando à correta determinação de necessidades de pessoal e a otimização da FT” (BRASIL, 2018, p. 5-21). Tal sistema foi estruturado para orientar as atividades inerentes à logística de recursos humanos e para a otimização do emprego desses recursos na Marinha.

Na fase de planejamento de pessoal, por exemplo, importantes cálculos são realizados, como definição de vagas em Plano Corrente; quantitativo de capacitações de Mestrado e Doutorado para anos vindouros; distribuição de efetivo, dentre outros. Para todas essas atividades, é utilizada uma importante ferramenta denominada TMFT, cujo acompanhamento da sua evolução é um tema permanente do COPLAPE.

O ciclo da gestão do pessoal tem início na determinação de necessidades de pessoal, que é essencial para o funcionamento eficaz da MB. Essa determinação é feita por meio das TMFT, que orientam a distribuição de cargos e incumbências de cada Organização Militar, tornando-se uma parte crucial da gestão de recursos humanos na Marinha. A TMFT é uma

ferramenta responsável por definir os efetivos que devem ser proporcionados em quantidade e qualidade necessários para a MB.

As TMFT foram implementadas em substituição às TL, inaugurando, assim, uma nova filosofia na gestão de pessoal da qual o PROPES fazia parte. Por consequência desse trabalho, o planejamento de pessoal da FT foi aprimorado. Conforme previsto na Lei da Reestruturação dos Corpos e Quadros (LRCQ), as tabelas de planejamento, no passado, contavam somente com pessoal de carreira, estando limitada pelo efetivo autorizado (BRASIL, 2010a).

Com essa nova filosofia na gestão de pessoal, as TMFT passaram a concentrar todas as tabelas de planejamento de pessoal (BRASIL, 2017b), incorporando, além da Tabela de Lotação (militares de carreira), as Tabelas de Alocação (militares temporários e contratados por tarefas por tempo certo); Tabelas de Contratados; e Tabela de Servidores Civis. Esse importante passo na modernização da gestão de recursos humanos da MB contribuiu sobremaneira para a Função Logística de RH na determinação de necessidades de pessoal para o serviço naval.

As TMFT definem as necessidades de pessoal da MB, em número e em competências, orientando, melhor, o Sistema de Planejamento de Pessoal (SPP) nas demandas quantitativas e qualitativas de pessoal (BRASIL, 2018). Os cargos e incumbências da TMFT são os postos de trabalho direcionados, respectivamente, para Oficiais e Praças. Portanto, na Marinha, os cargos constituem os postos de trabalho cometidos a um Oficial em uma estrutura organizacional militar. Já o conjunto de obrigações às Praças são denominadas de incumbências.

Estes postos de trabalho são numerados e identificados por números de elementos organizacionais, popularmente conhecidos na Marinha pela sigla NEO. O NEO é a “cadeira” da Organização. Esses elementos organizacionais possuem qualificações previamente detalhadas por cada OM em sua TMFT.

As especificações dos elementos organizacionais servirão de base para a confecção do Plano Corrente de Oficiais (PCO) e do Plano Corrente de Praças (PCP) que, posteriormente, subsidiarão os Editais para ingresso de militares de carreira. Além disso, essas especificações subsidiarão também os Avisos de Convocação de militares temporários. Após o ingresso na MB, os militares são capacitados para as diversas funções que ocuparão na MB por meio de Plano de Capacitação de Pessoal (PLACAPE) ou Plano de Adestramento (PAD). Por este

motivo, o lançamento correto das especificações nos NEO contribui para um melhor planejamento de pessoal.

Adicionalmente, à luz do mote “a pessoa certa, no lugar certo, no momento certo, com a capacitação adequada” (BRASIL, 2017b), as TMFT apresentam os requisitos de capacitação, experiências e certificações para cada cargo/incumbência. Assim, a ferramenta permite o preenchimento de dados que contribuem para o controle efetivo do SPP. Internamente, na estrutura organizacional da MB, os quantitativos de militares já são planejados e distribuídos segundo as TMFT, que se encontram ainda em fase de aprovação pelo COPLAPE.

Em suma, a gestão dos cargos e incumbências na MB trata, justamente, da administração de todas as parcelas que compõem a FT concentradas nas TMFT, que hoje representam a ampliação do emprego das TL, uma vez que concentra todas as parcelas da sua FT. Portanto, a determinação de necessidades, base da logística militar, é representada na área de pessoal da MB pela TMFT, cujo conteúdo dispõe sobre a distribuição de cargos e incumbências de cada Organização Militar.

Em virtude da conjuntura de redução de efetivo e de cargos/incumbências, a implementação da TMFT representa um grande desafio para a Força. Por isso, faz-se necessário explicitar o contexto de redução de cargos e incumbências na próxima seção deste trabalho de pesquisa.

2.2 Contextualização da redução de cargos e incumbências nas Tabelas Mestra de Força de Trabalho da MB

O amparo legal que permitiu o AE na MB foi a sanção, em 11 de março de 2010, da Lei n.º 12.216, que alterou a Lei de Reestruturação de Corpos e Quadros (LRCQ) de Oficiais e de Praças da Marinha, ampliando o efetivo de Oficiais de 7.120 para 10.620 e o de Praças de 51.800 para 69.800. Em termos gerais, o AE da MB proporcionaria um processo gradual de ampliação dos cargos em quatro quinquênios, no período de 2011 a 2030.

A referida legislação, portanto, nortearia um planejamento de crescimento de pessoal, no decorrer de 20 anos, priorizando o atendimento das necessidades de pessoal para os programas prioritários. Por consequência da autorização do AE, iniciou-se ainda um planejamento para que a distribuição dos cargos para os Setores ocorresse nesses quatro quinquênios. Dentro desse contexto, muitas OM acreditavam, à época, que o aumento de

efetivo era uma oportunidade para que fosse atingido um elevado número de cargos/incumbências, em virtude da revisão que seria realizada nos regulamentos e regimentos das OM, e da ampliação de tarefas.

Entre as ações implementadas pelo Setor de Pessoal para a modernização da gestão do pessoal, consta a realização do PROPES cujo objetivo era a modernização dos sistemas de apoio de pessoal frente à crescente demanda por informações com maior exigência em capacitação. O PROPES foi estabelecido em março de 2014, pelo Memorando nº 2/2014 da DGPM, com o propósito de aprimorar a gestão de pessoal da Marinha, utilizando, em especial, o mapeamento de processos, de forma a atender aos anseios do AE.

Inicialmente, os documentos normativos internos das OM da MB foram atualizados, tais como Regulamento e Regimento Interno. Em uma fase posterior, as demandas de pessoal na Marinha do Brasil foram estabelecidas pelas OM nas Tabelas de Força de Trabalho (TFT). Após depuração dessas TFT pela DEEnsM e DPM/CPesFN, toda OM na Marinha passou a ter uma TMFT. Assim, ao final do trabalho realizado pelo PROPES, as TMFT deveriam possuir todos os cargos e incumbências necessários para nortear o planejamento de pessoal da Força visando ao aumento de efetivo.

No entanto, a partir de 2015, com a retração da economia brasileira, restrições orçamentárias foram impostas, impactando, não só a continuidade do desenvolvimento de alguns programas e projetos, como também, a própria manutenção da Força. Diante desse novo cenário, concluiu-se não ser mais razoável considerar um aumento de pessoal, mas, muito, pelo contrário, fazia-se mister iniciar um processo de redução. Ressalta-se que nesse ano, a Força de Trabalho da MB, incluindo os militares de carreira, militares prestadores de Tarefa por Tempo Certo (TTC) e militares temporários da Reserva Militar (RM2 e RM3), já chegava próximo ao limite autorizado.

Com a previsão de que as obtenções de novos meios não seriam concretizadas, a captação de pessoal para o AE encerrou-se ainda na 1ª fase, deixando um legado de excesso de pessoal, que vem sendo acompanhado, em especial dos Oficiais, devido aos diversos compromissos de carreira.

Em relação aos cargos/incumbências, a situação não foi diferente. A distribuição dos cargos/incumbências visando ao AE resultou em uma quantidade excessiva de NEO nas TMFT decorrente da expansão de tarefas não concretizadas. Da mesma forma que o legado

do AE demandou um acompanhamento em relação ao existente de pessoal, também foi necessário iniciar um controle em relação aos cargos/incumbências.

Em 2016, foi criado um Grupo de Trabalho Intersectorial (GTI), visando ao estudo da redução de cargos e incumbências na MB, que culminou no Memorando nº 2/MB/2017, relativo à redução do efetivo autorizado da MB, o qual determinava ao DGPM, em coordenação com o CGCFN, a adoção das ações necessárias para a redução mínima da FT de 1.000 militares, em 2018, e de 800 militares, anualmente, até 2030. Tais medidas foram decorrentes da retração da economia brasileira e do orçamento comprometido com despesas fixas (pouca margem de despesas discricionárias).

Foi constatado no final do relatório desse GTI uma dificuldade dos Setores de cumprir as metas estabelecidas para redução de cargos. Com base no compromisso assumido com o governo federal de se reduzir o pessoal da Força, em função das crescentes demandas necessárias à recuperação do país, foi determinado que, além de reduzir a Força de Trabalho (FT), a MB reduzisse também o seu quantitativo de cargos e incumbências, em cumprimento ao Memorando nº 2/2017, do Comandante da Marinha.

Nessa época, foi estabelecido um cronograma inicial de trabalho, cujo resultado teria como consequência, em novembro de 2018, a aprovação das TMFT já ajustadas ao limite estabelecido de 63.181 cargos/incumbências. Porém, tal efeito não foi alcançado naquele momento. Um dos aspectos que contribuiu para o atraso da implementação das TMFT foi, justamente, a dificuldade dos Setores de reduzir cargos, fato já observado pelo GTI realizado em 2016.

Em 2018, o Grupo Executivo do PROPES foi desmobilizado, passando a DPM a exercer a coordenação executiva da gestão das TMFT, com a participação do CPesFN, da DPCvM e da DEnsM, a partir do módulo TMFT do SisPes.

Em 2021, o Comandante da Marinha atualizou o Memorando nº 2/MB/2017, mantendo a meta de redução, que deveria ser finalizada até 2032. Dessa forma, o Memorando nº 4/2021 tratou da revisão da redução dos efetivos autorizados da Marinha do Brasil, passando a considerar o seguinte cenário:

a) compromisso assumido pelo MD junto ao Ministério da Economia (ME) para a aprovação da Lei n.º 13.954/2019, que trata sobre a estruturação da carreira militar e sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares (SPSM);

b) redução de 800 militares, anualmente, até 2032;

- c) força de trabalho de militares do CFN mantida em 17.273 militares;
- d) efetivo autorizado pelo Comandante da Marinha em 69.018 militares;
- e) limite de cargos e incumbências (NEO nas TMFT) ao quantitativo de 63.181; e
- f) revisão a cada dois anos para acompanhar o andamento da redução e seu reflexo financeiro.

Em 2022, em consonância com a reestruturação do organograma da Marinha e a atualização do Memorando nº 4/2021, foi elaborado um plano de redução de cargos/incumbências, com a ratificação dos ODS, visando a aprovação das TMFT. A referida proposta considerou, em especial, os aspectos quantitativos que impactam na redução: Escola Virtual, Taxa de Administração, Agregados e FT do CFN. Ficará a critério de cada ODS definir quais cargos e incumbências estarão no escopo da redução.

A fim de harmonizar o conhecimento dos termos empregados no SPP, alguns aspectos que impactam na redução merecem um breve esclarecimento. A Escola Virtual é o conjunto dos cargos/incumbências dos militares em curso com período superior a seis meses, os quais não fazem parte da TMFT das OM. A taxa de administração compensa as indisponibilidades para a ocupação de cargos, funções ou incumbências, ocasionadas pelos afastamentos temporários, como licença gestante, por exemplo. Quando tratamos dos agregados, estes se referem aos militares servindo em OM extra-MB.

Em 2023, em decisão aprovada pelo COPLAPE, foi determinada a revisão do plano de redução de cargos/incumbências que contempla metas até 2030. No atual plano não existe um método de avaliação de cargos/incumbências que apoie a decisão dos ODS na seleção dos elementos organizacionais que deverão ser extintos da TMFT das suas OM subordinadas.

Em suma, este capítulo descreveu o contexto histórico da implementação das TMFT da MB, citando cronologicamente as principais ações implementadas. A redução de pessoal e cargos/incumbências representa um desafio para a Força em meio às mudanças conjunturais e orçamentárias. A implementação das TMFT e a revisão do plano de redução de cargos/incumbências são ações cruciais para garantir a preparação adequada do pessoal e o pleno funcionamento das Organizações Militares na Marinha.

A aplicação de um método de avaliação de cargos/incumbências surge como uma possibilidade de resposta ao contexto de redução de efetivo e cargos/incumbências da MB, sendo essa a relevância deste trabalho. Por isso, no próximo capítulo, foi realizada uma

pesquisa sobre a teoria acerca da avaliação de cargos/incumbências e os seus principais métodos avaliativos.

3 AVALIAÇÃO DE CARGOS E INCUMBÊNCIAS

Este capítulo destaca os aspectos relacionados à teoria da gestão de pessoas que circundam a avaliação de cargos/incumbências, privilegiando o emprego de conceitos e terminologias que podem ser adaptados à cultura naval. Adicionalmente, cabe destacar que os estudos de Chiavenato (2020), Gil (1994) e Souza (2005) foram fundamentais para a estruturação deste capítulo.

Conceitualmente, a avaliação de cargos consiste em um processo de diferenciar, comparar e hierarquizar os cargos visando ordená-los conforme a sua importância e contribuição para a empresa, permitindo a determinação do valor relativo de cada cargo (CHIAVENATO, 2020; SOUZA, 2005; GIL, 1994). Pela importância desse trabalho, este capítulo foi estruturado em duas seções. Inicialmente, serão apresentados os aspectos teóricos e, posteriormente, os principais métodos de avaliação de cargos.

3.1 Teoria

Saber o que uma pessoa vai executar na Instituição é a fonte inicial que desencadeia todos os processos de gestão de pessoas. De acordo com Chiavenato, e corroborado pelo Manual de Gestão Administrativa da Marinha – publicação EMA-134, os seis principais processos de gestão de pessoas estão relacionados com as seguintes atividades:

- a) Agregar pessoas: inserção de novas pessoas a partir do recrutamento e seleção de pessoal;
- b) Aplicar pessoas: delineamento dos cargos (desenho organizacional, análise e descrição de cargos), bem como a avaliação de desempenho e orientação das pessoas;
- c) Recompensar pessoas: incentivo às pessoas, seja por meio de recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais;
- d) Desenvolver pessoas: treinamento e desenvolvimento da Organização;
- e) Manter pessoas: estabelecimento de condições ambientais e psicológicas para o exercício das funções na Organização; e
- f) Monitorar pessoas: acompanhamento dos resultados e o controle do seu pessoal.

Para Chiavenato (2020, p. 211), o “cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais”. Esse conceito é corroborado por Souza (2005), pois o cargo indica para a Empresa quais são os deveres e responsabilidades de um determinado posto de trabalho. Em geral, as tarefas de cada membro estão contidas nos cargos a serem desempenhados por ele na Organização.

Os processos de gestão de pessoas estão tão relacionados entre si que um pode até influenciar no resultado do outro. Se os requisitos que o cargo exige de seu ocupante não forem bem definidos na TMFT (processo de aplicar pessoas), conseqüentemente, os Editais e os Avisos de Convocação (processo de agregar pessoas) não serão capazes de captar profissionais que efetivamente atendam as necessidades da Força.

Esta falha na seleção poderá demandar mais tempo de treinamento interno custeado pela própria Instituição para suprir essa lacuna, gerando, então, maiores gastos com capacitação (processo de desenvolver pessoas) para o posto de trabalho que o recém-ingresso irá ocupar. Assim, a capacitação poderá ser mais custosa para a Instituição.

Considerando esse panorama, é possível perceber que um ciclo vicioso poderá ser desencadeado se a determinação de necessidades, a qual é a etapa inicial de qualquer ciclo logístico, não ocorrer de forma satisfatória, pois esta afetará, conseqüentemente, os demais processos de gestão de pessoas subsequentes.

Um dos problemas logísticos que ocorrem é, justamente, a determinação correta das necessidades, considerando as qualificações requeridas para o cargo, de forma que os futuros ocupantes desses postos de trabalho possam cumprir as atividades impostas por sua posição na Organização. Considerando um contexto de redução de cargos/incumbências, este aspecto se torna ainda mais complexo.

Após o seu ingresso na Instituição, a pessoa ocupará um cargo composto de atividades. Nesse ponto, é importante esclarecer que o objeto de pesquisa deste trabalho não está focado nas pessoas em si que realizam essas atividades, ou seja, na avaliação do desempenho humano; mas no conteúdo dos cargos (responsabilidades e atribuições) de forma a atribuir a importância do mesmo para a Organização (CHIAVENATO, 2020).

A avaliação de cargos/incumbências em uma instituição ocorre em uma metodologia previamente determinada, com base em informações acerca desses postos de trabalho, de forma que seja possível classificá-los ao final de um processo, considerando alguns critérios previamente estabelecidos (categoria ou fatores de avaliação). Esta avaliação permitirá a

comparação entre os cargos de forma a estabelecer as diferenças entre eles e hierarquizá-los dentro da estrutura da empresa (SOUZA, 2005).

Em muitas empresas, em especial as privadas, a avaliação de cargos dentro do processo de recompensar pessoas é a base para a estruturação dos salários. Algumas Organizações poderão ter, inclusive, uma função denominada de “analista de cargos e salários”. No entanto, essa relação entre cargos e salários não será objeto de pesquisa deste trabalho por existir legislação própria que trate sobre a remuneração dos militares (BRASIL, 2001).

O passo inicial em qualquer método de avaliação de cargos está relacionado com o processo de delineamento de cargos já realizado pela Organização (CHIAVENATO, 2020; SOUZA, 2005), sendo a base para a avaliação e classificação dos cargos. Souza detalha que esse processo é materializado no trabalho de levantamento e análise de funções; estruturação; titulação; descrição e especificação de cargos.

Essas informações a respeito dos requisitos e das características dos cargos tanto nos seus aspectos intrínsecos (conteúdo do cargo) quanto nos seus aspectos extrínsecos (requisitos que o cargo exige de seu ocupante – fatores de especificações) são relevantes para ser possível definir o valor relativo de cada cargo existente em uma organização (CHIAVENATO, 2020). Assim, será definida a posição de cada cargo dentro da estrutura da Instituição.

Na próxima seção deste trabalho, serão apresentados os principais métodos de avaliação de cargos encontrados na literatura de administração de recursos humanos.

3.2 Métodos de avaliação de cargos

Os autores Chiavenato (2020), Gil (1994), e Souza (2005) concordam que, entre inúmeros métodos de avaliação de cargos, os quatro principais são: escalonamento simples, categorias predeterminadas, comparação por fatores e pontos. Os métodos de avaliação de cargos são basicamente comparativos, ora porque confronta um cargo/incumbência com outro, ou ainda, porque todos são comparados igualmente a uma lista de critérios. Existem duas grandes classes de métodos de avaliação de cargos, a saber: qualitativos e quantitativos.

Os métodos qualitativos se baseiam fortemente em conceitos e na percepção, conhecimento e entendimento de cada cargo. Os métodos mais conhecidos são: ordenamento, ranqueamento ou escalonamento; e graus predeterminados. Já os métodos

quantitativos são baseados, em sua maioria, pelas variações dos sistemas de pontos. Os métodos mais conhecidos são: comparação de fatores e por pontos.

3.2.1 Método de ordenamento, ranqueamento ou escalonamento

Este método de avaliação de cargos é qualitativo e considerado básico, pois a sua comparação é global, sem tecer uma análise profunda dos cargos. De acordo com Gil (1994), os passos para a hierarquização envolvem os seguintes procedimentos: seleção da comissão de avaliadores; seleção de cargos; descrição dos cargos; ordenação; e avaliação.

A constituição de um comitê de avaliação visa minimizar as decisões arbitrárias e os “achômetros”, pois a importância de cada cargo será definida por uma metodologia. É importante que as pessoas que participarão do referido comitê tenham um entendimento amplo da natureza da Organização, pois, sem eles, poderá ser inviabilizado um projeto bem-sucedido de avaliação de cargos (GIL, 1994).

O autor Gil (1994) sugere que na fase da seleção dos cargos, não convém que todos os cargos sejam avaliados ao mesmo tempo, mas agrupando aqueles que apresentem semelhança. O autor alerta ainda que os cargos/incumbências a serem avaliados precisam ter sido previamente descritos, pois estas informações serão passadas para os avaliadores na fase de ordenação.

Após a definição do critério de comparação, cada avaliador fará sua ordenação de acordo com a sua percepção de importância do cargo em relação a um critério de comparação. No exemplo da tabela 1, três avaliadores (A, B e C) ordenaram um grupo de cargos considerando o critério experiência profissional. Ao final da aplicação do método de avaliação de cargos por escalonamento, a lista indicará qual é o que necessita mais ou menos experiência profissional dentro da organização.

Tabela 1: Método de avaliação de cargos por escalonamento

Escalonamento por experiência profissional					
Cargo	Avaliador A	Avaliador B	Avaliador C	Média	Posição
Supervisor do Departamento	1º	2º	1º	1,3	1º
Ajudante da Seção de Dados	3º	2º	2º	2,3	3º

Ajudante da Seção de Estatística	2º	1º	2º	1,6	2º
Secretário do Departamento	3º	4º	4º	2,6	4º
Motorista	5º	5º	5º	5	5º

Fonte: Adaptado de GIL (1994, p. 112)

A comissão vai definir a posição definitiva com base na média das avaliações. Dessa forma, será estabelecido um escalonamento em uma lista por ordem crescente ou decrescente. Normalmente, os critérios de formação e experiência são predominantes nesse método de avaliação (CHIAVENATO, 2020).

Alguns autores como Chiavenato (2020) defendem que, em alguns casos, a organização poderá escolher alguns cargos de referência que já possuem um determinado teor do critério escolhido. Assim, em vez de comparar com o critério, os cargos serão comparados aos cargos de referência, definindo o escalonamento dos cargos.

3.2.2 Método de Categorias Predeterminadas

Este método de avaliação de cargos é qualitativo e considerado uma variação do método de escalonamento simples (CHIAVENATO, 2020). Consiste na divisão dos cargos em categorias predeterminadas capazes de abranger todos os cargos da Organização. Na fase inicial, sugere-se definir as grandes áreas da Organização de acordo com a natureza dos trabalhos realizados (GIL, 1994). Por exemplo, listar todos os cargos da área de secretaria; cargos de tecnologia e informação; cargos de intendência; entre outros.

Para cada área definida, serão estabelecidas categorias com base nos fatores que melhor caracterizam a natureza do trabalho realizado. Em muitas organizações, os cargos são separados em cinco categorias predeterminadas, conforme a tabela 2. Após a determinação das categorias predeterminadas, os cargos são colocados na categoria que lhes corresponde com base em suas especificações.

Tabela 2 - Descrição de categorias

Categorias	Descrição
Trabalho não qualificado	Tarefas padronizadas que requerem a aplicação de técnicas elementares. A supervisão é constante. Não requer experiência anterior.

Trabalho semiqualficado	Tarefas rotineiras, porém, diversificadas, que envolvem a aplicação de procedimentos padronizados. Recebe supervisão direta e acompanhamento na execução de tarefas mais difíceis. Requer experiência de um a dois anos.
Trabalho qualificado	Tarefas qualificadas que envolvem seleção e aplicação de procedimentos diversificados. Recebe supervisão indireta. Requer experiência de três a quatro anos.
Trabalho especializado	Tarefas especializadas, desenvolvidas a partir de conhecimentos de natureza técnica. Recebe supervisão geral. Orienta na execução de trabalhos. Requer formação técnica, preferencialmente de nível superior e experiência de cinco a sete anos.
Trabalho executivo	Tarefas especializadas que implicam responsabilidade de planejar, organizar e conduzir equipes. Requer formação superior e experiência de oito a dez anos.
Trabalho de natureza política	Tarefas altamente especializadas que envolvem a formulação das políticas da empresa. Requer formação superior, além de cursos de especialização e experiência superior a dez anos.

Fonte: Gil (1994, p.113)

Nesse sentido, os avaliadores procuram enquadrar os cargos conforme as suas características dentro de cada uma dessas categorias. O comitê de avaliadores deve ser composto por membros que conhecem os processos realizados na Organização visando ao sucesso da implementação da metodologia.

Muitas organizações preferem trabalhar com cargos de referência em cada uma das categorias predeterminadas para facilitar o processo comparativo e classificatório dos cargos (CHIAVENATO, 2020). De acordo com Souza (2005, p. 44), “a hierarquia de cargos se dá em função de um número de categorias, com definições escritas para cada grau, de tal maneira que a escala prefixada se torna um padrão contra o qual os cargos são avaliados”.

3.2.3 Método de Comparação por Fatores

O método de comparação por fatores é um método quantitativo, criado por Eugene Benge, que utiliza o princípio do escalonamento. Como o próprio nome já diz, os cargos são comparados por meio de fatores de avaliação, ou seja, cada cargo é escalonado por cada um dos fatores.

Para Gil (1994), são seis os procedimentos adotados quando se utiliza este método. Já Chiavenato (2020) elenca sete etapas, a seguir destacados: informação a respeito dos cargos; escolha dos fatores de avaliação; seleção dos cargos de referência; avaliação dos

cargos de referência; distribuição dos pesos salariais para os fatores de avaliação; construção da escala de comparação de cargos; e utilização dessa escala de comparação de cargos (e fatores). Poderá ser atribuído no lugar de um valor monetário um valor percentual para cada fator de avaliação.

Inicialmente, a comissão de avaliadores necessita analisar os cargos para a obtenção das especificações de cada um. Após essa análise, os fatores de avaliação são escolhidos considerando as especificações dos cargos. Tanto Chiavenato (2020) quanto Gil (1994) registram que os principais fatores de avaliação são: condições de trabalho, requisitos físicos, requisitos mentais, responsabilidade e habilidades requeridas.

Após a escolha dos fatores, poderão ser estabelecidos os cargos de referência que servirão como base de comparação. Posteriormente, os cargos de referência serão escalonados por meio de cada um dos fatores de avaliação. A comissão de avaliadores se reunirá para atribuir, individualmente, o escalonamento de cada cargo. Logo após, deverá haver um consenso entre esses membros de forma a posicionar cada cargo nos cinco fatores de avaliação.

No exemplo da tabela 3, os três cargos de referência foram colocados em uma matriz que será como um mapa que mostra as diferenças relativas entre os cargos. Os fatores foram escalonados em cada cargo de referência. Para esses fatores será atribuído, posteriormente, um valor percentual que, no final, existirá a distribuição desses fatores de avaliação compondo a matriz de avaliação de escalonamento. Após, será realizada a soma da porcentagem para ter a avaliação global do cargo.

Tabela 3: Método de avaliação de cargos de comparação por fatores

Matriz de escalonamento por fatores					
Cargos de referência	Requisitos mentais	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidade	Condições de trabalho
Supervisor do Departamento	1	3	1	3	3
Encarregado da Seção de Dados	3	1	2	1	1
Encarregado da Seção de Estatística	2	2	3	2	2

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2020, p. 273)

Após o resultado da avaliação dos cargos de referência, o passo seguinte é transformar a matriz de escalonamento e avaliação de cargos em uma escala comparativa colocando os valores para cada fator. Assim, cada cargo de referência tem uma escala comparativa. Em seguida, segue-se a construção da escala de comparação. Posteriormente, serão avaliados todos os cargos da organização através da escala de comparação.

3.2.4 Método de Avaliação por Pontos

Nesse método de avaliação, criado por Merrill R. Lott, os cargos são comparados por meio de fatores de avaliação e são quantitativamente atribuídos valores numéricos, visando estabelecer a diferença entre os cargos por meio de pontos. De acordo com Gil (1994) e Souza (2005), esse método é reconhecidamente um dos mais objetivos e mais usados pelas empresas.

Sousa (2005) ainda destaca outros pontos favoráveis desse instrumento de avaliação como adaptabilidade a diferentes tipos de organizações, possibilidade de tratamento estatístico e facilidade no entendimento do processo. Gil (1994), Souza (2005) e Chiavenato (2020) concordam que é o método mais difundido pelas empresas.

O autor Gil (1994) elenca quatro procedimentos que deverão ser adotados no desenvolvimento desse método: selecionar os cargos a serem avaliados; determinar os fatores de avaliação; graduar os fatores de avaliação; e ponderar os fatores, atribuindo pontos aos graus de acordo com a importância relativa do cargo na organização.

Um dos pontos de destaque é a definição dos cargos a serem avaliados com base na descrição dos cargos. Em seguida, são definidos os fatores de avaliação visando permitir a diferenciação entre os cargos mais complexos ou não. Nessa etapa, poderão ser utilizados os mesmos grupos de fatores já utilizados anteriormente nos outros métodos, porém, não é uma regra. No exemplo da tabela 4, foram utilizados 3 grupos de fatores: liderança, maturidade e nível de atuação.

Em seguida, os fatores de avaliação da tabela 4 foram divididos em graus de complexidade, ou seja, graduados em cada fator. Para a realização da ponderação, foi necessário atribuir valores numéricos aos graus de cada fator que serão os pontos atribuídos para cada um. Os valores ponderados servirão de base para a construção da escala de pontos de cada fator. O passo seguinte foi estabelecer uma progressão de pontos ao longo dos diversos graus de cada fator, podendo atribuir uma progressão aritmética geométrica, como

também pode ser observado na tabela 4.

Tabela 4: Método de avaliação de cargos por pontos

FATORES	100	MIN						MÁX	1.000
	POND. MÍN PTS	GRAU DOS FATORES					POND. MÁX PTS		
		1	2	3	4	5			
LIDERANÇA	45	45	180	315	450	-	450		
MATURIDADE	20	20	65	110	155	200	200		
NÍVEL DE ATUAÇÃO	35	35	193	350	-	-	350		

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2020, p. 276)

A tabela 5 ilustra a descrição de cada fator dentro da escala de graus. A partir da ponderação dos fatores pode-se atribuir valores numéricos (pontos) aos graus de cada fator. Portanto, é possível definir o significado de cada grau de cada um dos fatores de avaliação.

Tabela 5: Exemplo de graus de fatores em um método de avaliação de cargos por pontos

Grau dos fatores	1	2	3	4	5
Liderança	Não exerce liderança	Atividades de liderança intermediária	Atividades gerenciais	Atividades de direção	-
Maturidade	Não requer experiência	Experiência de 1 ano	Experiência de 3 anos	Experiência de 5 anos	Experiência acima de 6 Anos
Nível de atuação	Operacional	Tático	Estratégico	-	-

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2020, p. 276)

Sempre teremos que avaliar o cargo com base em todos os fatores. Assim, os cargos com maiores avaliações ficarão classificados em ordem decrescente, ou seja, quem tem mais pontos fica no topo e quem tem menos pontos fica abaixo. O valor total é obtido pela soma dos valores numéricos (contagem de pontos).

Em suma, este capítulo abordou sobre a avaliação de cargos e suas implicações na gestão de pessoas, especialmente voltadas para o contexto naval, tendo em vista as contribuições de autores como Chiavenato, Gil e Souza. Além disso, diferenciou os quatro principais métodos de avaliação de cargos apresentados na literatura de recursos humanos.

Na avaliação de cargos/incumbências, medimos o “tamanho da cadeira”, isto é, o tamanho do NEO com base na sua importância para a Organização. Esta avaliação deve ser conduzida com base em uma metodologia predefinida, que busca categorizar e comparar os cargos dentro da estrutura da empresa. Isso é especialmente relevante em empresas privadas, onde a avaliação de cargos pode servir como base para a estruturação dos salários. No entanto, em organizações militares como a Marinha, há peculiaridades devido a legislações específicas que regem a remuneração dos militares.

No próximo capítulo, será analisada a importância de um método de avaliação de cargos e incumbências no contexto da MB. A seleção correta de um dos métodos descritos se torna ainda mais relevante para uma gestão de pessoas eficaz e alinhada com as necessidades da instituição. Futuramente, a escolha por um desses métodos poderá contribuir como ferramenta de apoio para a definição de quais cargos/incumbências poderão ser extintos das TMFT da MB de forma a alcançar a meta quantitativa de 63.181 NEO.

4 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE UM MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE CARGOS E INCUMBÊNCIAS NO CONTEXTO DA MARINHA DO BRASIL

A gestão de pessoas contemporânea requer agilidade na execução de seus processos para atender as demandas oriundas de um ambiente organizacional em constante mudança. Os processos de gestão de pessoas nas Organizações estruturam as práticas necessárias para a administração do ativo mais precioso: o seu pessoal. As Instituições precisam saber como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, sendo esses os seis principais processos de gestão de pessoas elencados pelo autor Chiavenato.

Este trabalho de pesquisa foi desenvolvido com foco no processo de gestão de aplicação de pessoas, elencado pelo referido autor. Considerando que é possível priorizar os cargos/incumbências adotando um método de avaliação, esta pesquisa se limitou a destacar o uso de um método de avaliação de cargos/incumbências como uma ferramenta de apoio que poderá ser utilizada em um contexto de redução de cargos/incumbências, não vinculado, portanto, ao processo de recompensar pessoas.

Na Marinha, já existem duas ferramentas de avaliação de desempenho humano amplamente utilizadas, como a ModEAD, para Praças, e ModFAO2, para Oficiais, que auxiliam duas Comissões muito importantes: Comissão de Promoção de Oficiais (CPO) e

Comissão de Promoção de Praças (CPP). No entanto, situação semelhante não ocorre na Marinha com os cargos e as incumbências.

Os cargos/incumbências não passam por um processo de avaliação de uma Comissão para identificar se estes ainda atendem ou não as necessidades da Instituição. Considerando a presente redução de efetivo, esta poderá demandar uma avaliação da relevância dos cargos para a atividade-fim da Organização, identificando quais são os mais importantes e críticos. Nesse sentido, a análise da importância de um método de avaliação de cargos/incumbências no contexto da Marinha do Brasil faz-se necessária.

Desde 2016, são realizados estudos de planejamento estabelecendo metas de redução de cargos/incumbências. Em 2023, foi determinada a revisão do plano de redução de cargos/incumbências. As perspectivas para o futuro estão condicionadas aos resultados dessa revisão. A atualização do Memorando nº 4/MB/2021 subsidiará a confecção deste novo plano de redução.

As futuras TMFT, após revisão do plano de redução de cargos/incumbências, se constituirão em instrumento essencial na Gestão de Pessoal da MB, pois englobarão o planejamento de toda a FT da MB. A efetiva utilização desse dispositivo tornará o processo de determinação de necessidades mais ágil e eficiente.

A atividade de determinação de necessidades de pessoal, representada pela TMFT na MB, tem fundamental importância para o planejamento logístico naval. Nessa perspectiva, a implantação de um método de avaliação de cargos/incumbências pode ser uma oportunidade para a Instituição reorganizar seus processos, identificar novas formas de trabalho e aumentar a sua eficiência.

Estabelecer um sistema de avaliação de cargos/incumbências é valioso porque permitirá a tomada de decisão precisa e objetiva sobre quais cargos/incumbências devem ser preservados. Também é considerado importante porque serve para comparar todos os cargos, diferenciando-os e posicionando-os em uma escala hierárquica de acordo com a sua importância relativa para a Instituição.

Os novos desafios da Gestão de Pessoas não estão mais focados nas atividades próprias de um Departamento de Pessoal, mas em colaborar no cumprimento de metas estratégicas da Organização. A moderna Gestão de Pessoas está alinhada com a estratégia da Instituição, pois são elas que garantirão o alcance das metas organizacionais. Na Marinha, o Plano Estratégico da Marinha (PEM) – publicação EMA-300 – é um documento de alto nível

para orientar o planejamento de médio e longo prazo da Instituição. Portanto, todo planejamento de pessoal deve ter como farol as diretrizes do PEM-2040.

O Programa Estratégico “Pessoal, nosso maior patrimônio”, listado no PEM-2040, bem como os subprogramas descritos no seu portfólio estratégico, reúne uma série de ações em cinco eixos estratégicos: Modernização da Gestão do Pessoal; Aprimoramento da Capacitação; Saúde Integrada; Família Naval; e Programa Olímpico da Marinha (PROLIM). Esses eixos estratégicos estão alinhados com as Ações de Estratégia Naval (AEN) do Setor do Pessoal constante do Objetivo Naval (OBNAV) 11: “Aprimorar a Gestão de Pessoas”.

A implantação de um método de avaliação de cargos estaria alinhada ao OBNAV 11, bem como estaria em consonância com o contexto de redução de efetivo e cargos/incumbências que a Força está realizando em cumprimento ao Memorando do Comandante da Marinha.

Todos os cargos são importantes, porém, existe uma importância relativa a cada cargo dentro da Organização que visa medir a contribuição do mesmo para o alcance do objetivo organizacional (CHIAVENATO, 2020; SOUZA, 2005; GIL, 1994). É uma espécie de “régua” que permite mensurar o “tamanho” da cadeira a fim de criar uma hierarquia entre os cargos existentes na Organização.

Por exemplo, um analista de desenvolvimento de software tem uma importância tanto em uma Organização Militar de ensino quanto em outra Organização que possui a missão voltada para a pesquisa e inovação. No entanto, durante o processo de avaliação de cargos, provavelmente, este cargo terá mais relevância em uma Organização de Tecnologia e Inovação por ser a atividade-fim da OM.

Avaliar cargos não é tarefa fácil, pois depende de um comitê multidisciplinar competente, além de disposição para se debruçar nos descritivos que permitirão as decisões comparativas entre cada cargo/incumbência, de forma a colocá-los em ordem de importância. Por este motivo, um comitê de avaliação de cargos/incumbências torna-se fundamental, visando evitar riscos de distorção.

No entanto, uma dificuldade poderá surgir, justamente, para reunir esses membros do comitê por conta da agenda de cada um. Nesse sentido, uma pequena comissão, à semelhança do que já ocorre na CPO ou CPP, por exemplo, poderá ser indicada. Visando explicitar as peculiaridades dos critérios de avaliação, um treinamento específico para este

comitê possibilitará a padronização na execução de procedimentos relativos à avaliação de cargos/incumbências.

Além disso, é recomendada a confecção de um manual de avaliação de cargos com o padrão de comparação entre os diversos graus de cada fator e os seus respectivos valores em pontos. Adicionalmente, as comparações poderão ser facilitadas com o estabelecimento de cargos de referência que visam perpassar todo o rol de cargos da Instituição.

Nesse trabalho de pesquisa, foram diferenciados quatro métodos de avaliação de cargos. De maneira geral, de acordo com Gil (2001, p. 184), os métodos qualitativos são os de mais fácil elaboração e aplicação (escalonamento e categorias predeterminadas). Todavia, não são muito precisos e tendem a ser influenciados pela subjetividade dos avaliadores, o que pode ser um risco. Já os métodos quantitativos garantem maior precisão e objetividade, porém são muito mais complexos e demandam maior tempo e custo na implantação em virtude do seu planejamento (comparação de fatores e por pontos).

O primeiro método de avaliação de cargos denominado escalonamento, e que também pode ser chamado de ranqueamento ou ordenamento, é considerado simples tanto para Chiavenato (2020) quanto para Gil (1994). Essa vantagem da simplicidade, no entanto, só ocorre para empresas pequenas com poucos cargos. Para Organizações maiores, pode apresentar algumas limitações.

Na prática, todos os cargos são colocados em uma lista e cada cargo é comparado com os demais em função de um critério que funciona como padrão de comparação. As listas iniciais possuem a classificação dos cargos por cada membro da comissão em relação ao critério escolhido. Em seguida, a comissão se reúne, discute as divergências existentes e busca um consenso. Em caso de divergências entre os membros, poderá ser realizado o ranqueamento em uma única lista com base na média das avaliações.

Como visto, por ser um método que envolve a comparação direta cargo/incumbência a cargo/incumbência, a implementação do método de escalonamento seria de difícil aplicação em organizações com um alto quantitativo de cargos/incumbências, como ocorre na Marinha. Além disso, por comparar os cargos/incumbências a um critério de comparação, ele tende a ser menos detalhado, podendo gerar, inclusive, uma análise superficial de alguns cargos/incumbências da MB de natureza complexa.

Já o segundo método de categorias predeterminadas é uma sofisticação do método de escalonamento porque agrupa um quantitativo grande de cargos em categorias com base

em características semelhantes. Assim, como vantagem, a comparação torna-se um pouco mais padronizada e, portanto, mais precisa e objetiva (GIL, 1994).

No entanto, de acordo com Chianevato (2020), a desvantagem refere-se à descrição de cada categoria e o enquadramento dos cargos nas categorias predeterminadas. A escolha e descrição de cada categoria deve contemplar as necessidades da Instituição. Como as categorias são predeterminadas, pode-se criar uma estrutura rígida que não seja facilmente adaptada, especialmente naquelas organizações com cargos/incumbências altamente especializados e em constante evolução, como ocorre na Marinha. Portanto, é um método que limita a capacidade de ajustes das categorias frente às novas responsabilidades dos cargos.

Os cargos/incumbências são agrupados em categorias amplas, o que pode não capturar as competências únicas de cada um deles, caracterizando, assim, como uma desvantagem. Se as nuances individuais forem perdidas, tal fato poderá gerar uma classificação que não reflete completamente as diferenças entre os cargos/incumbências. Além disso, essa falta de flexibilidade pode gerar um desalinhamento com as necessidades da Organização, tendo em vista que as categorias são definidas previamente.

O terceiro método apresentado neste trabalho, que trata de comparação por fatores, segundo Chiavenato (2020), apresenta-se vantajoso por, além de ser quantificável, permite a calibração dos cargos em escalonamento ou classificação. Ressalta-se que a escolha dos fatores de avaliação dependerá das características dos cargos que serão avaliados. Por isso, devem representar o conjunto total de cargos da Organização a serem avaliados.

A vantagem deste método é que quanto melhor a definição de cada um dos fatores, tanto maior é a precisão do método. Como desvantagem, a imprecisão pode ser maior e mais complexa que os métodos anteriores (GIL, 1994). O fato de utilizar poucos fatores é desfavorável para empresas com alto grau de complexidade e com um quantitativo grande de cargos como a Marinha. Considerando que a MB possui mais de 63.000 cargos e incumbências, seria complexa a definição de cinco fatores que permeasse todos os postos de trabalho.

O último método de avaliação de cargos analisado neste trabalho é denominado por pontos. Este oferece uma abordagem organizada e objetiva para comparar e classificar cargos em uma organização e, por isso, é o mais consolidado do mercado. Como vantagem, ele é amplamente utilizado porque oferece uma estrutura mais sistemática para avaliar e

comparar cargos de maneira relativamente objetiva. Outra vantagem que pode ser destacada é a transparência em que a metodologia traz o resultado da hierarquização por meio de uma pontuação.

Por usar uma estrutura de pontos, as organizações podem comparar cargos de diferentes áreas ou departamentos de maneira mais eficaz. Isso facilita a análise de como os cargos se encaixam na hierarquia organizacional e como eles contribuem para os objetivos gerais da instituição. Por isso, se uma organização passar por reestruturações, como ocorre na Marinha, o método pode ser usado para reorganizar cargos existentes de maneira mais consistente.

Apesar das vantagens, é importante salientar as suas limitações para mitigar futuros desafios durante o processo de implementação e manutenção do método. Como desvantagem, este método demanda maior tempo de preparação em virtude do planejamento e, por isso, considerado custoso e lento (GIL, 1994). Além disso, mesmo com critérios definidos, a atribuição de pontos a cada fator pode ser subjetiva. Diferentes avaliadores podem interpretar e aplicar os critérios de maneira diferente, o que pode levar a resultados inconsistentes.

A partir da análise dos quatro principais métodos de avaliação de cargos apresentados pela literatura de recursos humanos, este trabalho de pesquisa entende que o método por pontos seria o mais efetivo em um contexto de redução de elementos organizacionais. De forma análoga, o método de avaliação de desempenho humano já utilizado hoje pela MB (ModEAD e ModFAO), de forma a estabelecer a reconhecida meritocracia, funciona em uma sistemática parecida com a da pontuação.

Em virtude da complexidade dos cargos/incumbências na Marinha, a aplicação do método escolhido pode requerer um sistema estruturado de avaliação. Para isso, será necessário um processo para definir os requisitos do sistema, bem como para treinar a comissão de avaliação.

Em suma, este capítulo realizou uma análise sobre a gestão de recursos humanos na MB, enfocando a abordagem logística aplicada à administração de pessoal, em especial no aspecto de determinação de necessidades. Foi destacada a importância de um método de avaliação de cargos e incumbências como um instrumento de apoio à decisão da função logística de recursos humanos em um contexto de redução de postos de trabalho. Dentre os

métodos de avaliação de cargos analisados, o método por pontos se destaca devido à sua objetividade e estruturação, apesar de ser mais custoso e lento.

5 CONCLUSÃO

A gestão de recursos humanos na Marinha do Brasil envolve complexos processos de planejamento, controle e adequação da Força de Trabalho às necessidades e demandas da Instituição. Este trabalho de pesquisa destacou a importância da logística militar na gestão de pessoal e a implementação das TMFT para o controle e otimização dos cargos e incumbências nas OM.

A demanda de pessoal de cada OM na TMFT constitui a determinação de necessidades que serve de base para o planejamento da gestão de pessoal, desde a obtenção até a distribuição, bem como para o estabelecimento do fluxo de carreira e dos itinerários formativos.

Este trabalho de pesquisa apresentou uma contextualização sobre a gestão de recursos humanos na Marinha do Brasil, destacando a importância da Função Logística de RH e sua relação com o SisPes para o planejamento e controle do efetivo. Além disso, descreveu o contexto de redução de efetivo e de cargos/incumbências na instituição, com base em legislações e ações implementadas.

A gestão dos cargos e incumbências na Marinha é fundamental para o adequado funcionamento das OM e o emprego das forças navais, aeronavais e fuzileiros navais. A implementação das TMFT representa ainda um desafio diante da conjuntura de redução de efetivo e de cargos/incumbências. Inicialmente, houve um planejamento de crescimento de pessoal com base na Lei n.º 12.216, mas posteriormente, devido à retração da economia brasileira e restrições orçamentárias, houve a necessidade de iniciar um processo de redução de efetivo e de cargos/incumbências.

Para enfrentar esse desafio, foram criados Grupos de Trabalho Intersetoriais e estabelecidos cronogramas para a redução gradual da Força de Trabalho e dos cargos/incumbências, com metas a serem alcançadas até 2030. O trabalho de redução de cargos/incumbências envolveu a revisão das TMFT, considerando aspectos quantitativos que impactam na redução, como a Escola Virtual, Taxa de Administração, Agregados e a Força de Trabalho do Corpo de Fuzileiros Navais.

A modernização da Gestão do Pessoal, da qual o PROPES fazia parte, aperfeiçoou as TL, passando a considerar com o advento da TMFT todas as parcelas de pessoal de cada OM (militares de carreira, temporários RM2 e RM3 e TTC; e servidores civis de carreira e contratados).

A decisão do COPLAPE de revisão do plano de redução de cargos/incumbências pode ser um importante indicativo de considerar, futuramente, um método de avaliação de cargos/incumbências para apoiar a decisão dos ODS na seleção dos elementos organizacionais que deverão ser extintos da TMFT das suas OM subordinadas.

A avaliação de cargos/incumbências é um processo essencial na gestão de pessoas de qualquer organização, inclusive na cultura naval, pois busca diferenciar, comparar e hierarquizar os cargos com base em critérios pré-estabelecidos. Essa hierarquização permite determinar o valor relativo de cada cargo. Os quatro principais métodos identificados na literatura de gestão de recursos humanos são: escalonamento simples, categorias predeterminadas, comparação por fatores e pontos. Cada método apresenta suas características, permitindo que a organização escolha aquele mais adequado às suas necessidades.

Dentre os métodos de avaliação de cargos analisados, o método por pontos se destaca devido à sua objetividade e estruturação. Ele oferece uma abordagem sistêmica para comparar cargos e estabelecer hierarquias, tornando a escolha mais adequada para organizações complexas como a Marinha. Os atuais sistemas de avaliação de desempenho humano (ModEAD e ModFAO) já utilizam uma escala de pontos para avaliação de seu pessoal. No entanto, a implementação desse método exigiria um sistema estruturado de avaliação e uma comissão de avaliação competente, com treinamento específico sobre os requisitos a serem normatizados em manual de Avaliação.

Por fim, a avaliação de cargos é um processo fundamental para a gestão de pessoas, permitindo que a organização conheça a importância de cada cargo e estabeleça a hierarquia dos postos de trabalho. Com uma avaliação eficiente dos cargos/incumbências, a Instituição pode tomar decisões mais assertivas em relação ao recrutamento, seleção e desenvolvimento de sua força de trabalho.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Medida Provisória de reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas**. Medida nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001.

BRASIL. **Lei de reestruturação dos Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha**. Lei n.º 12.216/2010a.

BRASIL. Diretoria Geral de Pessoal Militar. DGPM-305: **Normas para o Sistema de Pessoal da Marinha (SPP)**. 4. rev. Rio de Janeiro, 2010b.

BRASIL. Ministério da Defesa. **MD42-M-02: Doutrina de Logística Militar**. Brasília, 2016.

BRASIL. Comandante da Marinha. Memorando nº 02/CM, de 24 de maio de 2017. **Redução dos efetivos autorizados da Marinha do Brasil**. Rio de Janeiro, 2017a.

BRASIL. Diretoria Geral de Pessoal Militar. Portaria nº 26/2017, de 16 de março de 2017. **Aprova a terceira revisão do Plano de Implantação das Tabelas Mestras de Força de Trabalho (PI-TMFT)**. Rio de Janeiro, 2017b.

BRASIL. Estado Maior da Armada. **EMA-134: Manual de Gestão Administrativa da Marinha**. Brasília, DF, 2018a.

BRASIL. Estado Maior da Armada. **EMA-400: Manual de Logística da Marinha**. Brasília, DF, 2018b.

BRASIL. **Lei que reestrutura a carreira militar e dispõe sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares**. Lei n.º 13.954/2019a.

BRASIL. Diretoria Geral de Pessoal Militar. Portaria nº 2/2019, de 14 de janeiro de 2019. **Aprova a Estruturação das Áreas de Conhecimento e das Habilitações da Marinha (EACH-MB)**. Rio de Janeiro, 2019b.

BRASIL. Estado Maior da Armada. **EMA-300: Política Estratégica da Marinha (PEM)**. Brasília, DF, 2020.

BRASIL. Comandante da Marinha. Memorando nº 02/CM, de 24 de maio de 2017. **Redução dos efetivos autorizados da Marinha do Brasil**. Rio de Janeiro, 2021a.

BRASIL. Comandante da Marinha. Memorando nº 04/CM, de 24 de março de 2021. **Revisão da Redução dos efetivos autorizados da Marinha do Brasil**. Rio de Janeiro, 2021b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.