

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE- FURG
CURSO DE GESTÃO EM OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

NOME COMPLETO: GEOVANI NOVAES BRANCO

TÍTULO: A gestão e retenção de talentos como estratégia de aperfeiçoamento do Corpo de Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil.

PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

RIO DE JANEIRO, RJ
2024

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO E APROVAÇÃO

AUTOR: GEOVANI NOVAES BRANCO

TÍTULO: A gestão e retenção de talentos como estratégia de aperfeiçoamento do Corpo de Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil.

Autorizo que o presente artigo científico apresentado ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* da FURG, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão de Operações e Logística, e aprovado pelos professores responsáveis pela orientação e sua aprovação, seja utilizado para pesquisas acadêmicas de outros participantes deste ou de outros cursos, afim de aprimorar o ambiente acadêmico e a discussão entorno das temáticas aqui propostas.

TÍTULO: A gestão e retenção de talentos como estratégia de aperfeiçoamento do Corpo de Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil.

AUTOR: GEOVANI NOVAES BRANCO
ORIENTADOR: SAMUEL VINICIUS BONATO

RESUMO

O presente estudo investiga alternativas para aprimorar a gestão e retenção de talentos no Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) da Marinha do Brasil, com foco em Oficiais de carreira. Foi desenvolvido com o objetivo de identificar e avaliar práticas eficazes de gestão de talentos, considerando que a excelência operacional em organizações militares depende diretamente da retenção de profissionais qualificados. Para tanto, foi necessário analisar as práticas atuais de gestão no CFN, avaliar estratégias adotadas por outras instituições militares e civis, e compreender os motivos de evasão de talentos. Realizou-se, assim, uma pesquisa baseada em revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas, cujos dados foram interpretados por meio de uma abordagem mista. Diante disso, verificou-se que a falta de oportunidades de crescimento pessoal e a ausência de reconhecimento são fatores críticos para a saída de talentos. Os resultados apontam para a necessidade de implementar práticas mais robustas de gestão de talentos, o que inclui a criação de uma cultura organizacional mais atraente e comprometida, a fim de reduzir a evasão e aumentar a motivação e desempenho dos militares. Essas conclusões sugerem que melhorias significativas podem ser alcançadas por meio de políticas bem estruturadas e direcionadas ao desenvolvimento e valorização dos profissionais.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Talentos. Retenção de Talentos. Corpo de Fuzileiros Navais. Desenvolvimento da Força Naval.

TÍTULO DO TCC: A GESTÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS COMO ESTRATÉGIA DE APERFEIÇOAMENTO DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS DA MARINHA DO BRASIL.

Autor¹, Geovani Novaes Branco

Declaro que sou autor(a)¹ deste Trabalho de Conclusão de Curso. Declaro também que o mesmo foi por mim elaborado e integralmente redigido, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho ou daqueles cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho.

Assim, declaro, demonstrando minha plena consciência dos seus efeitos civis, penais e administrativos, e assumindo total responsabilidade caso se configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais. (Consulte a 3ª Cláusula, § 4º, do Contrato de Prestação de Serviços).

RESUMO - O presente estudo investiga alternativas para aprimorar a gestão e retenção de talentos no Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) da Marinha do Brasil, com foco em Oficiais de carreira. Foi desenvolvido com o objetivo de identificar e avaliar práticas eficazes de gestão de talentos, considerando que a excelência operacional em organizações militares depende diretamente da retenção de profissionais qualificados. Para tanto, foi necessário analisar as práticas atuais de gestão no CFN, avaliar estratégias adotadas por outras instituições militares e civis, e compreender os motivos de evasão de talentos. Realizou-se, assim, uma pesquisa baseada em revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas, cujos dados foram interpretados por meio de uma abordagem mista. Diante disso, verificou-se que a falta de oportunidades de crescimento pessoal e a ausência de reconhecimento são fatores críticos para a saída de talentos. Os resultados apontam para a necessidade de implementar práticas mais robustas de gestão de talentos, o que inclui a criação de uma cultura organizacional mais atraente e comprometida, a fim de reduzir a evasão e aumentar a motivação e desempenho dos militares. Essas conclusões sugerem que melhorias significativas podem ser alcançadas por meio de políticas bem estruturadas e direcionadas ao desenvolvimento e valorização dos profissionais.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Talentos. Retenção de Talentos. Corpo de Fuzileiros Navais. Desenvolvimento da Força Naval.

¹ geovanibranco@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A gestão e retenção de talentos são fatores críticos para o sucesso e eficácia de qualquer organização moderna. Esse desafio se torna ainda mais relevante em instituições contemporâneas, pois envolve não apenas a atração de profissionais qualificados, mas também a manutenção de um ambiente que promova o desenvolvimento contínuo e o comprometimento dos colaboradores. No contexto militar, especialmente no Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) da Marinha do Brasil (MB), a gestão eficaz de talentos assume uma importância ainda maior devido à necessidade constante de manter uma força operacional altamente preparada e motivada.

Essa gestão é fundamental não apenas para assegurar a prontidão operativa e a qualidade do serviço prestado, mas também para otimizar os recursos organizacionais. Ao reduzir custos associados ao recrutamento, treinamento e substituição de pessoal, a gestão de talentos torna-se uma estratégia crucial para o aprimoramento das capacidades operacionais e administrativas da instituição. Dessa forma, investir em práticas robustas de gestão de talentos contribui diretamente para a eficiência e sustentabilidade da organização, garantindo que os melhores profissionais sejam atraídos, desenvolvidos e retidos, fortalecendo assim o compromisso e a eficácia da força militar.

Diante desse cenário, este trabalho busca investigar o processo atual de gestão e retenção de talentos no CFN. A questão central de pesquisa é: "Como é o atual processo de gestão e retenção de talentos focando em Oficiais de carreira no CFN? Quais práticas de outras organizações podem ser adotadas e quais são os fatores que levam à saída de talentos da instituição?"

As possíveis respostas para o problema de pesquisa incluem a hipótese de que a falta de políticas claras de progressão na carreira, direcionamento de habilidades e incentivos adequados são fatores determinantes para a saída de talentos. Além disso, acredita-se que a implementação de práticas de reconhecimento e desenvolvimento profissional, já utilizadas com sucesso em outras organizações, pode melhorar significativamente a retenção de talentos no CFN.

O objetivo geral deste trabalho é analisar o processo de gestão de talentos no CFN e propor melhorias baseadas em práticas adotadas por outras organizações. Os objetivos específicos incluem: identificar as principais práticas de gestão de talentos

no CFN, analisar as razões para a saída de militares qualificados e sugerir estratégias para melhorar a retenção de talentos.

A relevância deste estudo reside na sua contribuição potencial para o aprimoramento das estratégias de gestão de talentos no CFN. A retenção de profissionais qualificados é essencial para a manutenção de uma força militar eficiente e preparada para responder aos desafios contemporâneos. Assim, este trabalho não apenas contribui para a prática organizacional, mas também adiciona valor ao campo da gestão estratégica em contextos militares.

Para atingir os objetivos propostos, foi utilizada uma metodologia mista, combinando pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica incluiu a revisão de literatura sobre gestão de talentos em organizações militares e civis, assim como, uma análise das normas do CFN aplicadas a gestão de pessoal. A pesquisa de campo incluiu a realização de entrevistas e a aplicação de questionários direcionados a Oficiais de carreira do CFN, incluindo membros Fuzileiros Navais (FN), do Quadro Complementar de Fuzileiros Navais (QC-FN) e o Auxiliar Fuzileiro Naval (AFN). O objetivo foi compreender suas percepções sobre as práticas de gestão de talentos e identificar os fatores que influenciam sua permanência ou saída da instituição.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

A gestão e retenção de talentos são temas centrais nas discussões sobre a eficiência e eficácia das organizações militares, incluindo o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) da Marinha do Brasil. Estratégias eficazes para atrair, desenvolver e reter talentos são amplamente reconhecidas na literatura sobre gestão de recursos humanos, especialmente em contextos em que habilidades específicas são cruciais para a missão e objetivos organizacionais.

No ambiente militar, a gestão de talentos não se limita apenas ao recrutamento de indivíduos com habilidades específicas, mas também envolve o desenvolvimento contínuo e a adaptação dessas habilidades às necessidades dinâmicas da organização. Talentos são indivíduos que possuem habilidades e conhecimentos especializados em demanda, que utilizam em atividades que consideram importantes e nas quais desejam investir energia Ott et al. (2018). Segundo Ulrich et al. (2020), uma gestão de talentos bem-sucedida deve alinhar as

competências dos indivíduos com as metas estratégicas da organização, criando um sistema de gestão de desempenho que valorize e recompense o desenvolvimento contínuo.

Além disso, estudos como os de Collings et al. (2018) destacam a importância do reconhecimento profissional e das oportunidades de crescimento como fatores motivacionais essenciais para a retenção de talentos. As taxas de retenção dependem não apenas de dinheiro ou outras medidas sociais, mas também do reconhecimento do desempenho individual e da unidade, da disponibilidade de oportunidades de avanço na carreira e do ambiente de trabalho geral (Sminchise, 2007). Em particular, em contextos militares, onde a hierarquia e a disciplina são fundamentais, é crucial que as estratégias de gestão de talentos considerem essas especificidades culturais para serem eficazes (Armstrong, 2020). A implementação de programas de mentoria, planos de carreira claros e programas de desenvolvimento profissional contínuo são exemplos de práticas que podem aumentar significativamente a motivação e o engajamento dos militares, reduzindo as taxas de evasão e melhorando a eficácia operacional da organização.

A retenção de talentos no CFN garante a continuidade do conhecimento técnico e tático, além de promover um ambiente organizacional estável e motivador. Romanosky (2023) argumenta que um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações militares é a competição com o setor privado por profissionais qualificados. Esse desafio é exacerbado pela percepção de que o setor privado oferece melhores oportunidades financeiras e condições de trabalho mais atraentes. Portanto, é fundamental que o CFN desenvolva estratégias específicas para aumentar sua atratividade, destacando aspectos únicos da carreira militar, como senso de propósito, camaradagem e oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Muitos autores destacam a importância do desenvolvimento contínuo dos membros da organização como uma estratégia eficaz para retenção. Programas robustos de treinamento e desenvolvimento não apenas melhoram as competências dos fuzileiros navais, mas também aumentam seu engajamento e satisfação no trabalho. A aplicação dessas práticas pode resultar em uma força mais resiliente e adaptável às mudanças constantes no ambiente estratégico. Para complementar essas estratégias, Ulrich et al. (2020) sugerem que políticas flexíveis relacionadas à progressão na carreira e benefícios sejam implementadas para atender às necessidades individuais dos membros do CFN. Tais políticas podem incluir

programas de mentorias personalizadas, planos de carreira claros e benefícios adicionais relacionados à educação continuada.

Estudos recentes sobre clima organizacional indicam que uma cultura organizacional positiva é crucial para a retenção eficaz de talentos. Ao promover um ambiente onde os fuzileiros navais se sintam valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho árduo, o CFN pode aumentar significativamente suas taxas de retenção.

A gestão e retenção de talentos no CFN são cruciais para o aprimoramento contínuo das operações e eficácia da instituição. Em um ambiente em constante evolução, a capacidade de atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados é essencial para manter a prontidão operativa e a competitividade institucional. Segundo Armstrong (2016), a gestão estratégica de talentos envolve identificar as habilidades necessárias, recrutar os melhores candidatos e promover um ambiente que estimule o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Esses princípios são aplicáveis ao contexto militar, onde a demanda por competências específicas e a necessidade de alta performance são constantes.

Collings et al (2019) destaca que a retenção de talentos está diretamente ligada à satisfação no trabalho e ao desenvolvimento profissional. No CFN, implementar práticas que promovam essas dimensões pode resultar em menor evasão de Oficiais e maior engajamento dos militares. A manutenção de planos de carreira claros e oportunidades regulares para capacitação são estratégias recomendadas. Além disso, diversos estudos atuais enfatizam a importância da liderança eficaz na retenção de talentos. No contexto dos Fuzileiros Navais, líderes bem treinados podem reconhecer as necessidades individuais dos seus subordinados, oferecendo suporte adequado e promovendo um ambiente onde o crescimento profissional é valorizado.

O uso da tecnologia também se mostra relevante na gestão moderna de talentos. De acordo com Asfahani (2024), ferramentas digitais podem facilitar processos seletivos mais eficientes, avaliações contínuas de desempenho e programas personalizados de treinamento. A adoção dessas tecnologias pelo CFN pode otimizar suas práticas atuais, garantindo uma força laboral mais preparada e motivada. Em síntese, as práticas modernas de gestão e retenção de talentos são uma oportunidade significativa para o CFN melhorar seu desempenho operacional. A integração dessas práticas com estratégias específicas do setor militar pode resultar

em benefícios substanciais tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo.

A gestão e retenção de talentos no CFN são de crescente importância, dada a necessidade de manter um contingente altamente qualificado e motivado. A literatura aponta que estratégias eficazes de gestão e retenção podem resultar em melhorias significativas no desempenho organizacional, na moral da tropa e na eficiência operacional. Segundo Chiavenato (2020) "a retenção de talentos é crítica para o sucesso organizacional, especialmente em ambientes onde a perda de pessoal qualificado pode ter consequências diretas na missão".

Pesquisas específicas sobre forças armadas enfatizam que a oferta de oportunidades contínuas de desenvolvimento profissional é crucial. Rosado et al. (2019) e Baporikar (2021) afirmam que "programas robustos de treinamento e desenvolvimento são essenciais para manter o pessoal militar engajado e preparado para os desafios futuros". Este estudo sugere que tais programas devem ser alinhados às necessidades individuais dos militares, bem como às expectativas organizacionais.

Outro aspecto relevante é o ambiente organizacional e as condições oferecidas aos fuzileiros navais. Um estudo realizado por Crespi-Vallbona et al. (2022) revela que "o ambiente organizacional positivo, incluindo fatores como reconhecimento justo, benefícios adequados e oportunidades claras de progressão na carreira, tem um impacto significativo na satisfação e retenção dos talentos". Assim, implementar práticas que promovam um ambiente mais favorável pode ser uma estratégia poderosa para reduzir a rotatividade.

As teorias contemporâneas sobre motivação no trabalho militar também contribuem para essa discussão. De acordo com Ryan e Deci (2017), a teoria da autodeterminação sugere que "para reter talentos é essencial atender às necessidades psicológicas básicas dos indivíduos: autonomia, competência e relacionamento". A teoria sugere que, quando essas necessidades são satisfeitas, os indivíduos são mais propensos a se envolverem em atividades com maior dedicação e satisfação, o que é particularmente relevante no contexto militar, onde a motivação e o compromisso dos membros são cruciais para a eficácia da organização. Aplicada ao CFN, isso implica em proporcionar um grau adequado de autonomia nas tarefas diárias dos fuzileiros navais, oportunidades constantes para desenvolver suas competências profissionais e um ambiente coeso onde relacionamentos interpessoais saudáveis são incentivados.

3 METODOLOGIA

Para abordar o tema do trabalho e alcançar o objetivo de analisar alternativas para melhorar a gestão de talentos e a retenção desses profissionais no CFN, foi adotada uma metodologia mista, combinando abordagens qualitativas e quantitativas, Figura 1. A pesquisa possui uma natureza exploratória e descritiva. A abordagem exploratória é utilizada para identificar e compreender as práticas atuais de gestão e retenção de talentos no CFN. Por outro lado, a pesquisa descritiva visa mapear as percepções dos fuzileiros navais em relação às políticas e práticas de gestão vigentes. A escolha por uma metodologia mista permite integrar diferentes perspectivas, oferecendo uma análise abrangente do tema. Segundo Creswell (2014), a utilização de uma abordagem mista possibilita uma compreensão mais profunda dos problemas pesquisados.

3.1 Aquisição de Dados

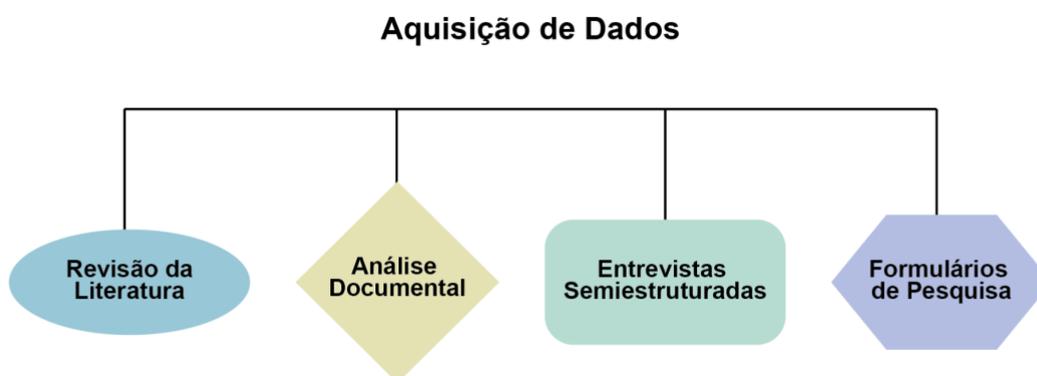


Figura 1 - Metodologia aquisição de dados (Autoria Própria).

Para mapear o processo atual de gestão de talentos no CFN, foram analisados documentos Oficiais, como a Norma CGCFN-102, que trata das diretrizes de gestão de pessoal. Além disso, foram realizadas entrevistas com Oficiais responsáveis pelo Programa de Aperfeiçoamento de Militares (PROA) e outros militares do CFN. Para identificar práticas adotadas em outras organizações, foi realizada uma revisão da literatura e estudos de caso em organizações militares e civis.

Para analisar os motivos da evasão de Oficiais, foram conduzidas entrevistas anônimas com cinco ex-oficiais que deixaram o CFN recentemente. Essas entrevistas foram complementadas por uma análise qualitativa de um formulário de pesquisa anônimo desenvolvido na ferramenta Google Forms, contendo 20 perguntas. Este formulário foi respondido por 50 Oficiais (FN, QC-FN e AFN) em diferentes estágios de suas carreiras, Figura 2.

A amostragem foi composta por dois grupos principais: Oficiais da ativa (50 Oficiais) e ex-oficiais da Marinha (5 Oficiais). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, que permitiram obter insights profundos sobre as percepções dos militares quanto às práticas atuais e possíveis melhorias na gestão de talentos. Os formulários foram estruturados com perguntas fechadas e escalas Likert, que mediram a satisfação dos fuzileiros navais em relação às práticas de gestão existentes (DeVellis, 2016).

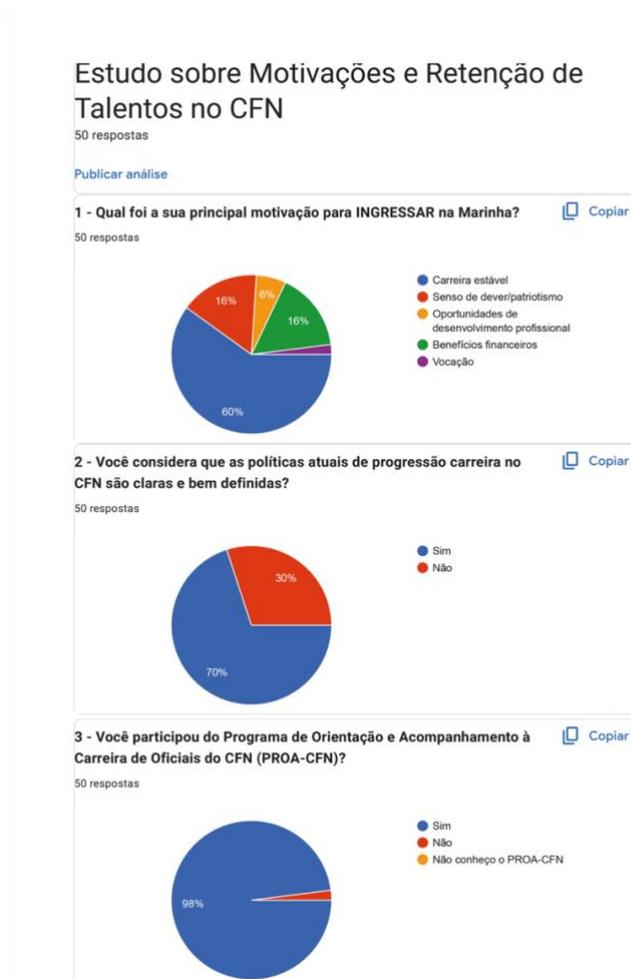


Figura 2 - Questionário “Estudo sobre Motivações e Retenção de Talentos no CFN” (Autoria Própria).

Com base nos resultados obtidos das entrevistas e dos questionários, serão propostas alternativas para possíveis gestão e retenção de talentos no CFN. Essas alternativas serão fundamentadas nas melhores práticas identificadas na literatura existente sobre o tema.

4 RESULTADOS

Os resultados obtidos com base na metodologia aplicada são extremamente relevantes, entrevistas com Oficiais e ex-oficiais, além da aplicação de questionários estruturados, indicam que um dos principais desafios enfrentados pela organização é a retenção de talentos especializados. Aproximadamente 60% dos entrevistados consideram a falta de políticas claras de carreira e incentivos financeiros como os principais motivos para a evasão de Oficiais dentro do CFN. Além disso, apenas 40% dos Oficiais entrevistados manifestaram a intenção de continuar suas carreiras na Marinha nos próximos cinco anos, Figura 3. Esses dados destacam a necessidade eminente de revisão e aprimoramento das políticas de gestão de talentos para aumentar a retenção e a satisfação dos profissionais.

5 - Você planeja continuar sua carreira na Marinha nos próximos 5 anos?
50 respostas

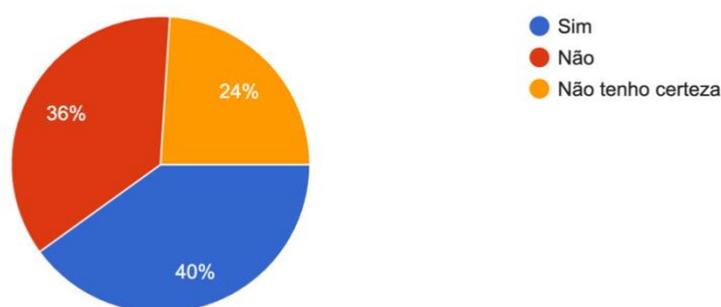


Figura 3 – Permanência na Instituição – Questionário sobre Motivações e Retenção de Talentos no CFN. (Autoria Própria).

4.1 Mapeamento do Processo Atual no CFN

A análise das Normas Internas, como a CGCFN-102, e a entrevista realizada com o Comandante Ricardo Wagner de Castilho Sá (RM1-FN) Coordenador do Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos (PODERH-CFN) e a Capitã-Tenente T Danielle Boari, psicóloga do Programa,

revelaram que a prática direta de gestão de talentos, conforme estabelecida em corporações civis, não é formalmente implementada no CFN. Contudo, existe o Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira de Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-CFN), que adota estratégias de mentoria e coaching. Esse programa é supervisionado pela Comissão Técnica do Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos do Corpo de Fuzileiros Navais (PODERH-CFN) e tem como objetivo orientar Oficiais menos experientes por meio de contatos periódicos com Oficiais mais experientes. A finalidade é promover a disseminação dos valores essenciais do CFN, como honra, competência, determinação e profissionalismo, além de fortalecer os vínculos entre a instituição e os jovens Oficiais.

A implementação do PROA-CFN é uma iniciativa positiva, e demonstra o interesse da instituição em atualizar seus processos, abrindo portas para o desenvolvimento de programas mais específicos para a retenção de talentos. No entanto, muitos militares percebem essas iniciativas como insuficientes ou mal implementadas. Isso sugere que, embora o PROA-CFN tenha potencial para contribuir significativamente para a gestão de talentos, há necessidade de aprimoramento e maior estruturação para atender efetivamente às expectativas dos militares e às demandas organizacionais.

4.2 Práticas de Gestão e Retenção Aplicáveis de Outras Organizações

Estudos de caso em organizações militares, como o Exército dos Estados Unidos e as Forças Armadas de Portugal, demonstraram que programas sólidos de desenvolvimento profissional e reconhecimento são altamente eficazes para a retenção de talentos. Práticas como sistemas de reconhecimento baseados em mérito, programas de desenvolvimento de liderança, maior flexibilização das rotinas e melhor aproveitamento das habilidades individuais podem ser adaptadas e aplicadas no CFN para melhorar a satisfação e retenção dos militares. Aproximadamente 65% dos militares que responderam a pesquisa indicaram que a implementação de um sistema de reconhecimento mais transparente e meritocrático poderia melhorar significativamente a motivação e o comprometimento dos Oficiais.

No mundo corporativo, diversas práticas de gestão de talentos têm sido adotadas com sucesso e podem ser aplicadas ao contexto militar. Entre elas, destacam-se:

Programas de Mentoria e Coaching: Assim como já tem sido aplicado pelo PROA-CFN, muitas empresas adotam programas de mentoria e coaching para orientar novos funcionários e desenvolver líderes emergentes. Essa prática ajuda a criar uma cultura de aprendizado contínuo e facilita a integração dos novos colaboradores, aumentando sua satisfação e engajamento.

Avaliação de Desempenho Contínua: Empresas modernas estão se afastando das avaliações anuais tradicionais e implementando feedback contínuo. Essa abordagem permite ajustes rápidos e personalizados no desenvolvimento dos funcionários, além de promover um ambiente de transparência e crescimento constante. No CFN, a implementação de avaliações contínuas pode ajudar a identificar áreas de melhoria e potencial, contribuindo para um crescimento profissional mais consistente.

Flexibilidade no Ambiente de Trabalho: A flexibilização das rotinas, como horários de trabalho flexíveis e opções de trabalho remoto, é uma prática comum no setor privado. Isso ajuda a equilibrar a vida pessoal e profissional dos colaboradores, aumentando sua satisfação e retenção. Embora o trabalho remoto seja menos aplicável em contextos militares devido às exigências operacionais, a flexibilidade em outras áreas, como a adaptação de horários de treinamento e a promoção de iniciativas de bem-estar, pode aumentar a satisfação dos militares. Há também a possibilidade de adotar o trabalho remoto em dias específicos, quando não há atividades de treinamento ou operações que exijam presença física. Nessas ocasiões, o trabalho administrativo pode ser realizado remotamente, proporcionando uma maior flexibilidade e contribuindo para a satisfação geral dos militares.

Plano de Carreira Estruturado e Personalizado: Oferecer planos de carreira claros e personalizados é uma estratégia eficaz para motivar os funcionários a longo prazo. Empresas que investem no desenvolvimento profissional e nas oportunidades de avanço interno tendem a reter talentos por mais tempo. No CFN, já existe um sistema de progressão de carreira bem estruturado; segundo a pesquisa, 70% dos entrevistados afirmaram que o sistema é claro e bem definido, Figura 4. No

entanto, há espaço para melhorias, especialmente no direcionamento das aptidões de cada militar de acordo com os interesses da instituição.

2 - Você considera que as políticas atuais de progressão carreira no CFN são claras e bem definidas?
50 respostas

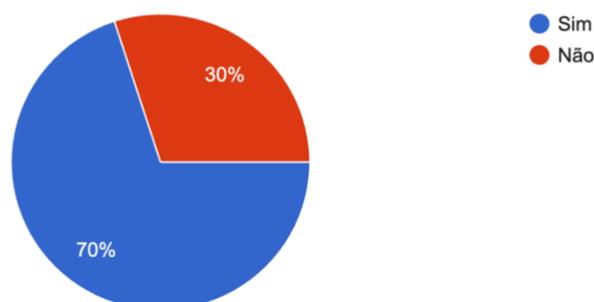


Figura 4 – Políticas de Progressão de Carreira – Questionário sobre Motivações e Retenção de Talentos no CFN. (Autoria Própria).

Para maximizar o potencial dos militares, é fundamental que o plano de carreira não só estabeleça rotas claras de progressão, mas também seja adaptado às habilidades e interesses específicos de cada indivíduo. Isso pode incluir o oferecimento de oportunidades de especialização em áreas de interesse e a promoção de carreiras que alinhem as competências dos militares com as necessidades estratégicas do CFN.

Identificação de Potenciais e Aproveitamento: Uma prática comum no setor privado é a identificação inicial dos talentos de cada funcionário, seguida do direcionamento para desenvolver essas habilidades de acordo com os interesses da empresa. Esse processo envolve a avaliação das competências individuais logo no início da carreira e a elaboração de planos de desenvolvimento personalizados. No CFN, apenas 10% dos entrevistados acreditam que suas habilidades e competências são plenamente utilizadas, Figura 5. Implementar essa abordagem pode ajudar a identificar talentos emergentes entre os militares, permitindo um melhor aproveitamento de suas habilidades específicas e alinhando seu desenvolvimento profissional com as necessidades estratégicas da organização.

Essa prática não apenas maximiza o potencial individual, mas também contribui para uma alocação mais eficiente dos recursos humanos, criando um

ambiente em que os talentos são reconhecidos e cultivados desde o início. Ao identificar e desenvolver os pontos fortes de cada militar, o CFN pode garantir que seus membros estejam devidamente preparados para assumir funções críticas, ao mesmo tempo em que promove a satisfação e o engajamento dos profissionais.

15 - Você sente que suas habilidades e competências são plenamente utilizadas no CFN?
50 respostas

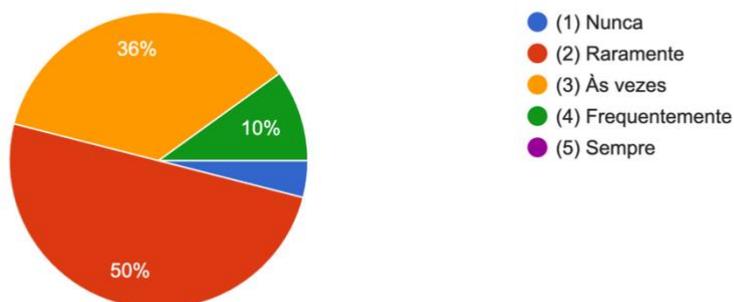


Figura 5 – Habilidades e Competências – Questionário sobre Motivações e Retenção de Talentos no CFN. (Autoria Própria).

Programas de Reconhecimento e Recompensa: O reconhecimento por meio de prêmios e bonificações baseadas no desempenho é uma prática eficaz para incentivar um desempenho de alta qualidade. Um sistema meritocrático, transparente e justo pode aumentar significativamente a motivação e o comprometimento dos funcionários. Durante a pesquisa, constatou-se que apenas 40% dos entrevistados raramente se sentem valorizados pelo seu trabalho no CFN. Outros 40% relataram que essa sensação de valorização ocorre apenas ocasionalmente, enquanto 6% afirmaram nunca se sentir valorizados, Figura 6. Esses números destacam uma preocupação significativa com a percepção de reconhecimento dentro da organização.

A falta de uma valorização consistente pode levar a uma diminuição na motivação e no engajamento dos funcionários, o que reforça a necessidade de um sistema de reconhecimento meritocrático que seja justo e transparente. Esse sistema não precisa se restringir a recompensas financeiras; ele pode incluir elogios públicos, certificados de mérito e bom desempenho e oportunidades de desenvolvimento profissional com incentivo da instituição. A criação de uma cultura de valorização e reconhecimento pode resultar em uma maior satisfação dos funcionários, maior

retenção de talentos e, conseqüentemente, em uma melhor performance organizacional.

8 - Você se sente valorizado pelo seu trabalho no CFN?

50 respostas

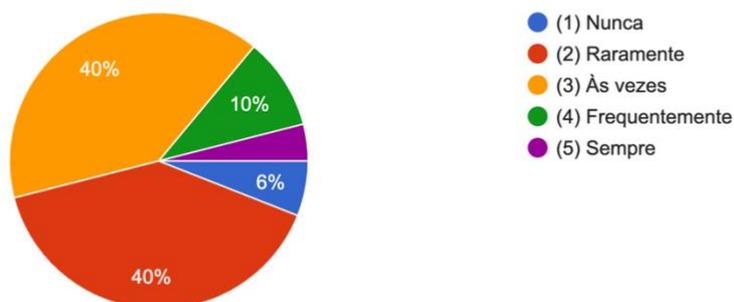


Figura 6 – Valorização no Trabalho – Questionário sobre Motivações e Retenção de Talentos no CFN. (Autoria Própria).

Essas práticas, amplamente utilizadas no setor privado, podem ser adaptadas ao contexto do CFN para criar um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo. Implementar essas estratégias pode ajudar a organização a reter talentos valiosos, melhorar a eficiência operacional e fortalecer a cultura organizacional.

4.3 Motivos para a Evasão de Talentos

As entrevistas de desligamento e os questionários revelaram que a falta de oportunidades de crescimento, baixa remuneração, excesso de microgerenciamento e um ambiente organizacional pouco acolhedor são os principais motivos para a saída de talentos do CFN. Além disso, 82% dos respondentes relataram insatisfação com o equilíbrio entre vida profissional e pessoal oferecido pela instituição, conforme Figura 7, enquanto cerca de 50% mencionaram a comunicação interna como ineficaz em termos de clareza e transparência, Figura 8 e apenas 6% sentem que podem contribuir com ideias dentro do CFN. Apenas uma minoria de 20% dos Oficiais entrevistados afirmou estar satisfeito ou muito satisfeito com sua carreira no CFN até o momento, Figura 10.

4 - Você acredita que o CFN oferece um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

50 respostas

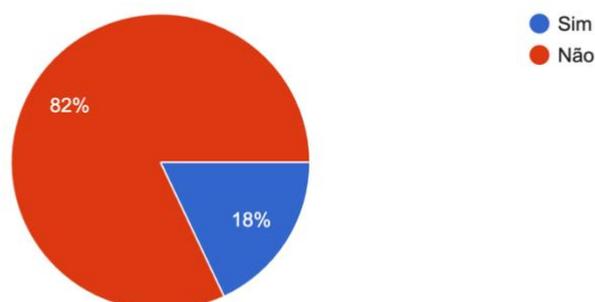


Figura 7 – Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal – Questionário sobre Motivações e Retenção de Talentos no CFN. (Autoria Própria).

18 - Até que ponto você sente que tem oportunidades para contribuir com ideias e sugestões no CFN?

50 respostas

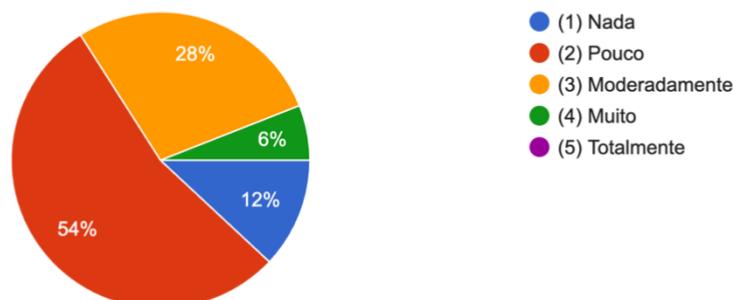


Figura 8 – Contribuição no ambiente de trabalho – Questionário sobre Motivações e Retenção de Talentos no CFN. (Autoria Própria).

19 - Quão eficaz é a comunicação interna do CFN em termos de clareza e transparência?
50 respostas

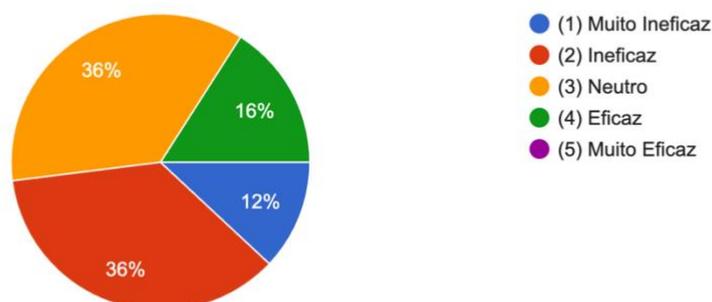


Figura 9 – Comunicação Interna – Questionário sobre Motivações e Retenção de Talentos no CFN. (Autoria Própria).

20 - Qual é o seu nível de satisfação geral com sua carreira no CFN até agora?
50 respostas

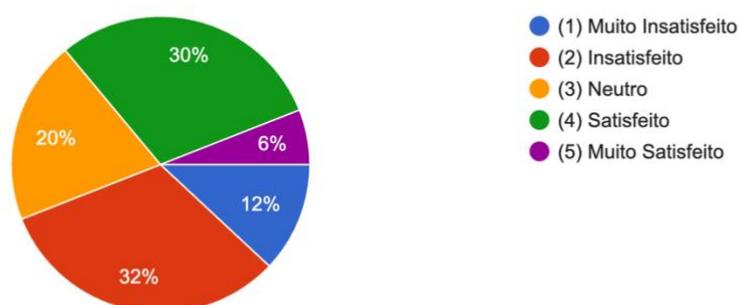


Figura 10 – Perspectiva da Carreira – Questionário sobre Motivações e Retenção de Talentos no CFN. (Autoria Própria).

Esses dados indicam uma necessidade eminente de reformular as políticas de gestão de pessoas e criar um ambiente mais inclusivo e motivador. Melhorar a comunicação interna, oferecer oportunidades de desenvolvimento de carreira e proporcionar um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal são passos essenciais para reverter esse quadro. Implementar práticas como reconhecimento e recompensa justa, além de flexibilizar certas rotinas, pode aumentar a satisfação e o engajamento dos militares.

Por fim, a criação de uma cultura organizacional que valorize e respeite as contribuições individuais é crucial. Isso inclui não apenas o reconhecimento do trabalho bem-feito, mas também a escuta ativa das preocupações e sugestões dos

militares. Um ambiente de trabalho mais acolhedor e inclusivo pode levar a uma maior retenção de talentos, garantindo que o CFN continue a contar com uma força de trabalho qualificada e comprometida, essencial para o cumprimento de suas missões e objetivos estratégicos.

5 DISCUSSÃO

A gestão e retenção de talentos no Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) da Marinha do Brasil são fundamentais para a melhoria contínua e eficácia operacional da instituição. Diversos estudos apontam que estratégias eficazes de gestão de talentos podem impactar positivamente o desempenho organizacional, aumentando a satisfação dos funcionários e reduzindo a rotatividade (Dutra, 2017). Além disso, investir em políticas robustas de retenção pode levar a economias significativas nos custos de recrutamento e treinamento (Sminchise, 2007).

Os resultados obtidos na pesquisa indicam que a implementação de programas de desenvolvimento profissional, reconhecimento e valorização dos Oficiais Fuzileiros Navais são fundamentais para reter talentos no CFN. Por exemplo, iniciativas como treinamentos contínuos e oportunidades de progressão na carreira foram destacadas como fatores motivacionais importantes. Desenvolver uma cultura organizacional sólida e valores fortes é crucial, pois mais de um quarto dos funcionários saem porque estão insatisfeitos com a cultura no local de trabalho (Ott et al. 2018). Segundo Rosado et.al (2019), "a oportunidade de crescimento profissional é um dos principais motivadores para a retenção de talentos em organizações".

Além disso, a pesquisa revelou que um ambiente organizacional positivo, onde os valores institucionais são alinhados com os objetivos pessoais dos Fuzileiros Navais, contribui significativamente para a retenção de Oficiais. A literatura reforça essa visão; conforme destaca Chiavenato (2020), "a cultura organizacional forte e positiva é vital para manter os funcionários engajados e comprometidos com a organização".

Um aspecto crítico identificado foi a necessidade de uma comunicação eficiente entre os diversos níveis hierárquicos dentro do CFN. Os resultados sugerem que uma comunicação clara e transparente pode fortalecer o vínculo entre os Fuzileiros Navais e seus superiores, promovendo um senso maior de pertencimento à instituição. Esse ponto está em consonância com as descobertas de Armstrong

(2020) e Badrinarayanan et al. (2019), que ressaltam: "uma comunicação eficaz é essencial para desenvolver confiança e lealdade entre os membros da organização".

As implicações desses achados são vastas. Primeiramente, ressaltam a importância da Marinha do Brasil investir em políticas robustas de gestão de pessoas que não apenas atraem novos talentos, mas também criam condições favoráveis para mantê-los. Em segundo lugar, destacam-se as oportunidades para melhorias contínuas no desenvolvimento pessoal e profissional dos Fuzileiros Navais, assegurando que eles estejam sempre preparados para enfrentar desafios futuros.

A análise da gestão e retenção de talentos no CFN revela diversas oportunidades de melhoria que podem ser exploradas para aumentar a eficácia e eficiência da organização. A pesquisa destacou a importância de implementar estratégias robustas de gestão de talentos como forma de manter os profissionais qualificados e motivados, o que é vital para qualquer organização militar que preza pela prontidão operacional e excelência.

A literatura sobre gestão de talentos em organizações militares enfatiza a necessidade de uma abordagem multifacetada que inclua recrutamento, desenvolvimento contínuo, reconhecimento e retenção (Sminchise, 2007). De acordo com Collings e Mellahi (2009), um sistema eficaz de gestão de talentos deve identificar indivíduos com alto potencial e oferecer-lhes oportunidades claras para o desenvolvimento profissional, o que pode ser adaptado ao contexto do CFN para garantir que os Fuzileiros Navais estejam sempre prontos para enfrentar desafios complexos.

Os achados deste estudo corroboram com as afirmações de Ott et al. (2018), que argumentam que a falta de uma estratégia clara para a retenção pode resultar em alta rotatividade, perda de conhecimento institucional e custos elevados associados ao recrutamento constante. No contexto do CFN, isso significa que investir em programas robustos de desenvolvimento profissional não só melhora a moral das tropas, mas também assegura a continuidade do conhecimento tático essencial.

Além disso, os resultados indicaram que práticas eficazes como feedback regular e transparente podem aumentar significativamente a satisfação no trabalho. Estudos recentes por Asfahani (2024) sustentam essa ideia ao mostrar como feedback construtivo é um componente crucial na motivação dos funcionários. No ambiente militar, onde disciplina e clareza são fundamentais, essas práticas podem ajudar na construção de um corpo mais coeso e eficiente.

Outro ponto relevante destacado pela pesquisa é o papel da liderança na retenção de talentos. Líderes inspiradores não apenas comandam respeito, mas também cultivam uma cultura organizacional positiva. Segundo Avolio et al. (2009), líderes transformacionais são capazes de aumentar significativamente os níveis de comprometimento dos seus subordinados através da inspiração e comunicação efetiva dos objetivos organizacionais.

Em termos práticos, implementar sistemas integrados para identificação precoce dos talentos dentro do CFN pode assegurar uma trajetória clara para futuros líderes militares. Além disso, programas direcionados ao bem-estar físico e psicológico mostraram-se essenciais em manter altos níveis motivacionais conforme discutido por Ulrich et al. (2020). Esses programas não só melhoram o desempenho individual, mas também contribuem para um ambiente organizacional saudável.

A continuação da discussão sobre os resultados obtidos revela insights significativos a partir da análise dos dados coletados e da literatura existente. A preservação de talentos é essencial para garantir a eficiência operacional e a capacidade de resposta rápida do CFN, especialmente em um cenário geopolítico cada vez mais complexo.

Os dados indicam que medidas eficazes de gestão e retenção de talentos podem resultar em um aumento substancial na satisfação e no desempenho dos Fuzileiros Navais. Estudos recentes sugerem que programas de desenvolvimento profissional contínuo, reconhecimento regular e oportunidades de progressão na carreira são fatores críticos para manter os militares motivados e comprometidos. Além disso, a implementação de estratégias personalizadas pode atender às necessidades específicas dos diferentes grupos demográficos dentro do CFN, promovendo uma cultura organizacional inclusiva e resiliente.

A revisão da literatura confirma que organizações militares que investem em programas robustos de gestão de talentos não só melhoram o moral das tropas, mas também aumentam sua eficácia operacional (Martins et al., 2021). Por exemplo, a Marinha dos Estados Unidos tem sido amplamente citada por seus programas inovadores de retenção que incluem educação continuada e suporte familiar, resultando em taxas de retenção significativamente mais altas (Sminchise, 2007). Essas práticas podem servir como modelo para o CFN ao desenvolver suas próprias iniciativas.

As implicações desses achados são profundas para a Marinha do Brasil. A melhoria na gestão e retenção de talentos pode levar a uma força mais coesa e preparada para enfrentar desafios tanto domésticos quanto internacionais. Além disso, esse investimento pode resultar em economias financeiras consideráveis ao reduzir os custos associados à alta rotatividade e ao recrutamento constante (Rosado et al., 2019). O sucesso dessas iniciativas pode também elevar o prestígio do CFN dentro das Forças Armadas brasileiras e perante aliados internacionais.

É importante destacar que essas melhorias não ocorrem isoladamente; elas dependem da vontade política e do apoio institucional para serem implementadas eficazmente. As lideranças devem estar dispostas a adotar uma abordagem proativa na gestão de talentos, reconhecendo seu papel crucial na manutenção da excelência operacional (Avolio et al., 2009).

6 CONCLUSÕES

A conclusão deste Trabalho sobre a gestão e retenção de talentos como oportunidade de melhorias para o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) da Marinha do Brasil destaca a relevância estratégica da implementação de práticas modernas de gestão de pessoas. Os resultados obtidos indicam que a adoção de políticas mais eficazes na identificação, desenvolvimento e retenção de talentos pode gerar significativas melhorias no desempenho operacional e na satisfação dos membros do CFN.

Os dados analisados mostraram que a implementação de programas estruturados para o desenvolvimento das competências dos Fuzileiros Navais, aliados a um sistema robusto de reconhecimento e recompensas, contribui não apenas para o aumento da eficiência nas operações militares, mas também para a criação de um ambiente organizacional mais motivador e comprometido. A pesquisa revelou que uma maior ênfase em treinamentos contínuos e oportunidades claras de progressão na carreira são fatores determinantes para a retenção dos militares mais qualificados.

As implicações destes achados são vastas. Em primeiro lugar, elas sugerem que a Marinha do Brasil deve investir em políticas voltadas para o bem-estar e desenvolvimento dos seus integrantes como forma de garantir uma força militar mais preparada e resiliente. Em segundo lugar, os benefícios alcançados pela melhoria na gestão e retenção dos talentos podem servir como modelo para outras organizações

militares, tanto no Brasil quanto internacionalmente. Por fim, este estudo enfatiza a importância da pesquisa contínua em gestão estratégica dentro das forças armadas, propondo caminhos concretos para aprimoramento institucional.

Com base nos resultados obtidos, constatou-se que a gestão e retenção de talentos no Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) da Marinha do Brasil é crucial para o aprimoramento das operações e eficiência organizacional. A pesquisa revelou que a implementação de estratégias eficazes de gestão de talentos, como programas de desenvolvimento contínuo, reconhecimento e recompensas, além de um ambiente de trabalho positivo, são fatores determinantes para a satisfação e motivação dos Fuzileiros Navais.

Os dados indicam que unidades que adotaram práticas avançadas de gestão de talentos apresentaram uma redução significativa da evasão e um aumento na produtividade. Esses achados corroboram estudos recentes que destacam a importância da retenção de talentos para o sucesso organizacional em setores militares (Rosado et al., 2019). A criação de planos de carreira claros e oportunidades educacionais adicionais foram identificadas como estratégias eficazes para engajar e reter os Fuzileiros Navais.

Além disso, a pesquisa evidenciou que a comunicação aberta entre líderes e subordinados é essencial para entender as necessidades individuais dos Fuzileiros Navais (Avolio et al., 2019). Essa prática não só fortalece a confiança mútua, mas também facilita a identificação precoce de problemas potenciais, permitindo intervenções mais rápidas e eficazes.

As implicações desses achados são significativas não apenas para o CFN, mas também para outras forças militares. A adoção dessas práticas pode levar à formação de forças mais coesas, eficientes e resilientes. Ademais, um enfoque estratégico na gestão e retenção de talentos pode resultar em economias consideráveis ao reduzir os custos associados à alta rotatividade (Chiavenato, 2020).

Em conclusão, investir na gestão e retenção de talentos no CFN não só aprimora o desempenho operacional e diminui custo de recrutamento e treinamento, como também promove um ambiente onde os Fuzileiros Navais se sentem valorizados e motivados a contribuir com seu máximo potencial. Portanto, é crucial que estudos mais aprofundados sejam realizados e que políticas voltadas para estes aspectos sejam prioritárias nas agendas estratégicas da Marinha do Brasil.

7 REFERÊNCIAS

ASFAHANI, A.M. **Fusing talent horizons: the transformative role of data integration in modern talent management.** *Discov Sustain*, v. 5, 25, 2024.

ROMANOSKY, S.; SCHWINDT, K.; JOHNSON, R. **Comparison of Public and Private Sector Cybersecurity and IT Workforces.** RAND Corporation, 2023.

BRASIL. Comando-Geral Do Corpo de Fuzileiros Navais. CGCFN-102. **Aprova as Normas do Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos do Corpo De Fuzileiros Navais (PODERH-CFN).** 1. ed. Rio de Janeiro-RJ, 2022.

CRESPI-VALLBONA, M.; LLOPART PEREZ, X.; BORJA-REVERTER, S.; MASCARILLA-MIRÓ, O. **Leadership and Employees' Satisfaction in Contemporary Organizations.** In: GIL-LAFUENTE, A. M.; BORJA, J.; TORRES, A.; MERIGÓ, J. M.; KACPRZYK, J. (eds). *Computational and Decision Methods in Economics and Business. REDCID 2019. Lecture Notes in Networks and Systems*, v. 388, Springer, 2022.

BAPORIKAR, Neeta. **Talent Retention for Succession Planning in the Defence Forces.** *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering*, v. 8, n. 2, jul.-dez. 2021.

ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W.; ULRICH, M. **Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It.** New York: McGraw-Hill Education, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão com Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** 5. ed. São Paulo: Editora Manole, 2020.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.** 15th ed. Kogan Page, 2020.

BADRINARAYANAN, Vishag; RAMACHANDRAN, Indu; MADHAVARAM, Sreedhar. **Mirroring the Boss: Ethical Leadership, Emulation Intentions, and Salesperson Performance.** *Journal of Business Ethics*, v. 159, n. 3, p. 897-912, 2019.

COLLINGS, D.G.; MELLAHI, K.; CASCIO, W.F. **Global Talent Management: An Introduction.** In: *The Oxford Handbook of Talent Management*, Oxford University Press, 2019.

ROSADO, David; ROMÃO, Ana; LOPES, Helga; BALTAZAR, Saudade; FONSECA, Dinis. **Strategic Management and Retention of Talent: Challenges in the Portuguese Army.** *Journal of Reviews on Global Economics*, v. 8, p. 130-140, 2019.

MARTIN, Jean-François. **Winning with your talent-management strategy: Three best practices for managing and allocating talent support better business performance.** McKinsey & Company, agosto 2018.

OTT, D.L.; TOLENTINO, J. L.; MICHAILOVA, Snejina. **Effective Talent Retention Approaches**. Human Resource Management International Digest, v. 26, n. 2, p. 185-199, 2018.

DUTRA, J.S. **Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento estratégico das pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. **Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness**. New York: Guilford Publishing, 2017. 756 p.

DEVELLIS, R.F. **Scale Development: Theory and Applications**. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2016.

CRESWELL, J.W. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.

CAMPBELL, D. J. **Leadership in dangerous contexts: A team-focused, replenishment-of-resources approach**. In: LAURENCE, J. H.; MATTHEWS, M. D. (Eds.). *The Oxford Handbook of Military Psychology*. Oxford: Oxford University Press, 2012.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. **Leadership: Current theories, research, and future directions**. *Annual Review of Psychology*, v. 60, p. 421-449, 2009.

COLLINGS, D.G.; MELLAHI, K. **Strategic Talent Management: A review and research agenda**. Human Resource Management Review, 2009.

SMINCHISE, Vasile. **Military Retention: A Comparative Outlook**. Research and Technology Organisation report. 2007.