

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) DÉBORA DUARTE DE CAMPOS CRUZ

RETENÇÃO DE TALENTOS:

Propostas para reduzir a evasão de oficiais da Marinha do Brasil

Rio de Janeiro

2025

C-SUP 2025

RETENÇÃO DE TALENTOS:

Propostas para reduzir a evasão de oficiais da Marinha do Brasil

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso Superior (C-SUP).

Orientadora: CMG(RM1-T) CHIARA LEÃO
ARAÚJO DE FRANÇA DELGADO DE
FREITAS

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2025

DECLARAÇÃO DE 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.

DEDICATÓRIA

Aos homens da minha vida, meu pai, meu marido e meus dois filhos, dos quais subtraí o tempo de convívio para dedicar-me aos estudos necessários à pesquisa acadêmica, incluindo os fins de semana e as férias, pelos incentivos a cada momento, compartilhando comigo sobre a importância do desenvolvimento contínuo para o crescimento do indivíduo em sua integralidade.

AGRADECIMENTOS

Àqueles com quem compartilho os desafios do trabalho diariamente, pelo apoio e compreensão durante minhas ausências no período de pesquisa, bem como pela valiosa contribuição com suas percepções e experiências.

RESUMO

O aumento na evasão de Oficiais da Marinha pode ser atribuído a alguns fatores incontroláveis, como a redução no Orçamento público e às mudanças legislativas que implicaram na diminuição de benefícios para os militares. No entanto, apesar do impacto trazido por essas realidades, há outros motivos para a exclusão precoce de Oficiais que podem ser trabalhados de forma a reter talentos e o capital humano produtivo. O estudo tem como objetivos: demonstrar a realidade de evasão de Oficiais na MB; identificar práticas de retenção de talentos utilizados nas organizações e identificar, dentre os instrumentos de retenção de talentos pesquisados, o mais adequado para a MB. A pesquisa sobre retenção de talentos terá como fundamentação a abordagem estratégica por meio do *employer branding*, destacando a importância de construir uma imagem positiva da organização e de garantir o engajamento dos colaboradores, como destacam os autores Braga e Reis (2016). Será adotado também como pressuposto teórico instrumentos essenciais como o treinamento e desenvolvimento para a retenção de talentos, que promovem o crescimento dos profissionais e fortalecem a organização, segundo Azeredo (2019), além da valorização profissional, que mantém os colaboradores motivados e comprometidos proposta por Souza (2015).

Palavras-chaves: Retenção de talentos. *Employer branding*. Valorização profissional. Evasão.

ABSTRACT

Talent retention: Proposals to reduce the attrition rate of Brazilian Navy officers

The increase in the attrition rate among Navy officers can be attributed to uncontrollable factors, such as budget cuts and legislative changes that have reduced benefits for military personnel. However, despite the impact of these realities, there are other reasons for the early dismissal of officers that can be addressed to retain talent and productive human capital. The study aims to: demonstrate the reality of officer attrition in the Navy; identify talent retention practices used in organizations; and identify, among the talent retention instruments studied, the most appropriate for the Navy. The research on talent retention will be based on a strategic approach through employer branding, highlighting the importance of building a positive image of the organization and ensuring employee engagement, as highlighted by Braga and Reis (2016). Essential instruments will also be adopted as a theoretical premise, such as training and development for talent retention, which promotes professional growth and strengthens the organization, according to Azeredo (2019), in addition to professional appreciation, which keeps employees motivated and committed, as proposed by Souza (2015).

Keywords: Talent retention. Employer branding. Professional development. Attrition.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEM	— Corpo de Engenheiros da Marinha
CSM	— Corpo de Saúde da Marinha
DASM	— Diretoria de Assistência Social da Marinha
DGPM	— Diretoria Geral de Pessoal da Marinha
DPM	— Diretoria de Pessoal da Marinha
MB	— Marinha do Brasil
RH	— Recursos Humanos
SAM	— Serviço Ativo da Marinha

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	A EVASÃO DE OFICIAIS NA MARINHA DO BRASIL..	10
2.1	RESULTADO QUESTIONÁRIO DE DESLIGAMENTO..	13
3	A GESTÃO DE TALENTOS.....	13
3.1	RETENÇÃO DE TALENTOS.....	17
4	PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS.....	20
4.1	EMPLOYER BRANDING.....	20
4.2	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D).....	24
5	A RETENÇÃO DE TALENTOS NA MARINHA DO BRASIL.....	29
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS.....	36

1 - INTRODUÇÃO

Entre os anos de 2021 e 2024, houve um crescimento na evasão de Oficiais da Marinha de diversos Corpos e Quadros, com o maior número no Quadro de Médicos e no Corpo de Engenheiros Navais. Acredita-se que esse aumento decorre do cenário mundial e de mudanças legislativas, que reduzem os incentivos justificados pelas exigências da vida militar-naval. Os salários e benefícios iniciais da carreira militar condizem com os oferecidos pelo mercado, sendo um dos fatores de atração para o ingresso na carreira, além da estabilidade e do sistema especial de aposentadoria, no entanto, essa motivação primária nem sempre é mantida ao longo do tempo, e os militares são atraídos para outras profissões. Os Oficiais das novas gerações, com acesso à multiplicidade de informações, visualizam outras oportunidades mais atrativas no setor público e privado, buscam empreender ou ampliar experiências que transpõem o planejamento de carreira estabelecido pelo plano hierárquico e a dedicação exclusiva. No caso específico dos médicos, a rotina nas Organizações Militares com horários rígidos e atividades que extrapolam o conhecimento profissional específico pode gerar insatisfação, provocando a saída da Força de maneira precoce em busca de novas experiências. Essa realidade que inicialmente atingia mais significativamente aos integrantes do Quadro de Médicos e do Corpo de Engenheiros tem se ampliado aos demais Corpos e Quadros.

Como estabelece o Programa Estratégico “Pessoal – Nosso Maior Patrimônio”, listado no Planejamento Estratégico da Marinha 2040 (PEM 2040), a MB reconhece o seu capital humano como o fator principal para o desenvolvimento de suas atividades, sendo um diferencial estratégico para atingir a sua missão. Em um mundo em amplo desenvolvimento tecnológico, com a implementação de Inteligência Artificial com diversas funções anteriormente executadas exclusivamente por seres humanos, por exemplo, otimizar o emprego dos recursos humanos e reter os talentos empregados na MB é a garantia de melhores resultados para a Força. Por isso, busca-se identificar práticas que colaborem no processo de manter os recursos humanos na MB.

Frente a esse cenário, o problema a ser discutido versa sobre a retenção de talentos, como uma possibilidade para reduzir a evasão de militares qualificados.

Para isso, será desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre a Gestão de Recursos Humanos, a fim de identificar instrumentos disponíveis no mercado que se adéquem as peculiaridades da MB.

O estudo tem como objetivos: demonstrar a realidade de evasão de Oficiais na MB; identificar instrumentos de retenção de talentos utilizados nas organizações e identificar, dentre os instrumentos de retenção de talentos pesquisados, o mais adequado para a MB.

O alcance dos objetivos propostos ocorrerá por meio do desenvolvimento de três capítulos, sendo que o primeiro apresentará os dados da evasão e principais motivos registrados na compilação dos questionários de desligamento utilizados pela DASM. O segundo capítulo tratará das práticas de retenção em uso no mercado e o último capítulo vai sugerir algumas ações de retenção de talentos que podem ser adotadas na MB.

2 - A EVASÃO DE OFICIAIS NA MARINHA DO BRASIL

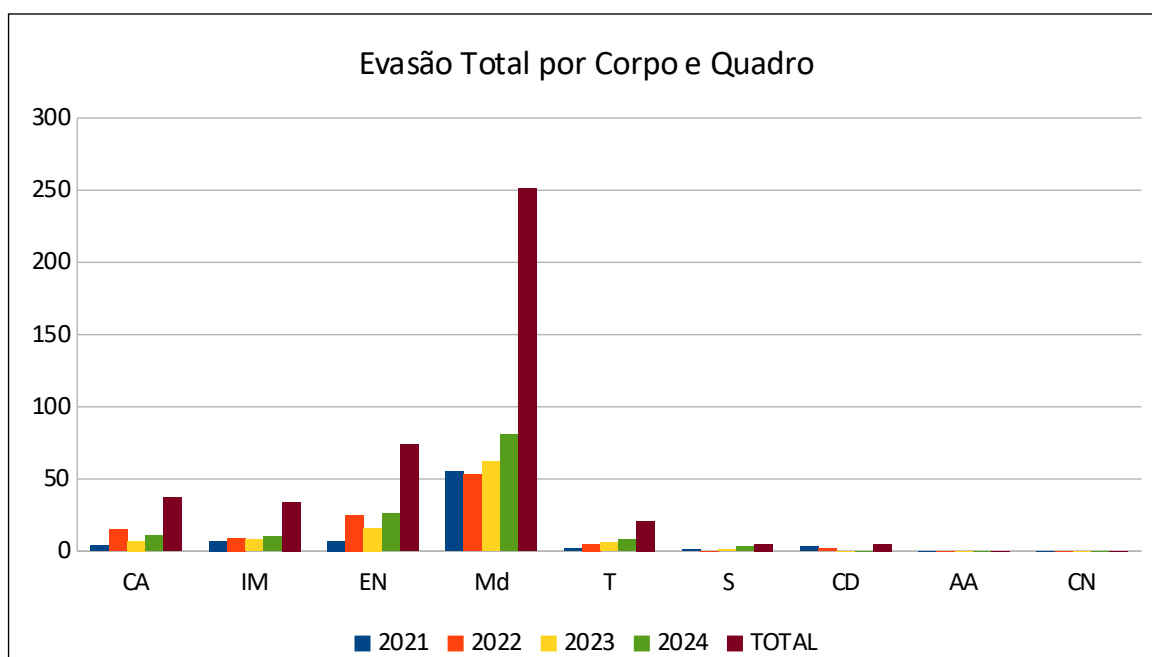
Antes da análise dos gráficos da evasão de Oficiais na MB, entre os anos de 2021 e 2024, é necessário entender como está organizada a carreira de Oficiais em seus postos, corpos e quadros.

A Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997 estabelece os Corpos e Quadros de Oficiais que constituem a MB, os quais estão apresentados no Anexo A. O Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM), Anexo C, define que a carreira de Oficiais tem como base os Corpos e Quadros, os graus hierárquicos, os cargos e os cursos de carreira. Os Corpos e Quadros reúnem as carreiras de acordo com as suas naturezas e especificidades. Os graus hierárquicos definem os níveis hierárquicos dos Oficiais caracterizados pelos diversos postos e círculos. Quanto aos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais, estes não foram objeto do estudo, tendo em vista a gestão do pessoal ocorrer de forma distinta, embora sob o comando único, do Comandante da Marinha, o que poderia ampliar o objeto estudado e comprometer o limite textual estabelecido para a pesquisa.

O gráfico 1 a seguir apresenta a evasão total por Corpo e Quadro. O levantamento realizado refere-se ao quantitativo das exclusões pelos tipos previstos nas Normas sobre ingresso, compromisso de tempo, permanência e exclusão do

serviço ativo da Marinha — DGPM-301 (Brasil, 2008). Para análise do gráfico cabe também, o esclarecimento de que tais categorias abrangem as exclusões da Força, antes do tempo mínimo de serviço estabelecido, quando se aplicaria a transferência para a reserva remunerada.

Gráfico 1 - Evasão total por Corpo e Quadro



Fonte: Seção de exclusão da Diretoria do Pessoal da Marinha (2025).

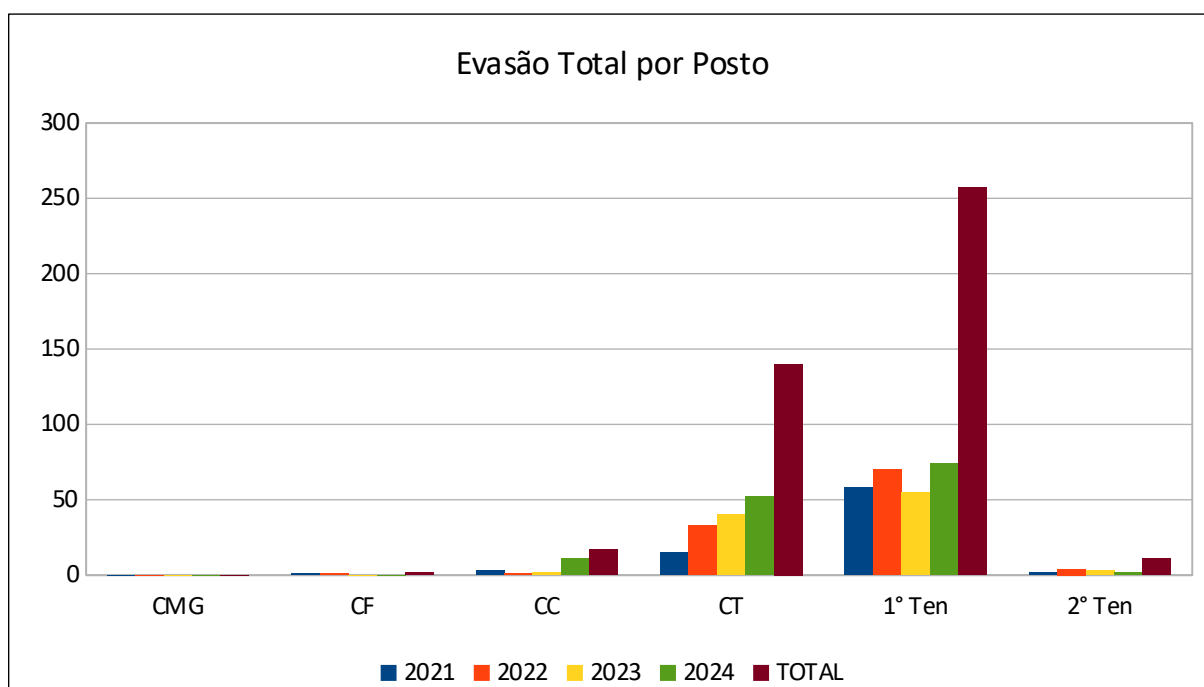
Tipos de exclusão referentes à evasão em análise:

- 1) Licenciamento a pedido – quando o Oficial requerer a exclusão, antes de obter a permanência definitiva no SAM, estabilidade, que acontece antes de completados cinco anos de nomeação ao oficialato;
- 2) Demissão a pedido – requerimento do Oficial para a exclusão após ter obtido a estabilidade; e
- 3) Demissão *ex officio* – forma de exclusão prevista na legislação para os militares que são aprovados em concurso público, após a MB ter acesso ao termo de posse na função.

Observa-se um maior número de exclusões no Quadro de Médicos e no Corpo de Engenheiros. No caso específico dos médicos, a rotina nas Organizações Militares com horários rígidos e atividades que extrapolam o conhecimento profissional específico podem gerar insatisfação, provocando a saída da Força de maneira precoce em busca de novas experiências.

Além do exame do gráfico por Corpo e Quadro, faz-se a verificação das exclusões da Marinha com base nos postos, permitindo a elaboração do gráfico 2 a seguir, permitindo diferentes deduções para a evasão.

Gráfico 2 - Evasão total por Posto



Fonte: Seção de exclusão da Diretoria do Pessoal da Marinha (2025).

Os postos representam a ordenação em escala hierárquica que estabelece um plano de carreira para o Oficial, iniciando no posto de segundo-tenente e ascendendo até o ultimo posto de Almirante de Esquadra, com algumas exceções a depender do Corpo e Quadro, como se observa no anexo C, em que os Oficiais após o curso de formação são nomeados primeiro-tenente.

Analisando o gráfico 2 com o quantitativo de exclusões por posto, percebe-se uma maior concentração das evasões nos postos iniciais, Oficiais subalternos e intermediários. Embora a DASM proponha o preenchimento de um questionário de desligamento no momento da exclusão (anexo B), os dados não são suficientes para precisar os motivos da evasão, no entanto, pode-se inferir, inclusive pela permanência e quantitativo quase nulo nos demais postos, que seja consequência da falta de amadurecimento na decisão sobre a vocação militar, a identificação com a missão da Força e o compromisso com o país. O período de formação com estudo de disciplinas relativas ao desempenho das atividades nas Organizações Militares, além das especificidades do serviço militar, restringe-se a aproximados 6 meses, no

caso desses Oficiais que ingressam do meio civil com nível superior, nas áreas de interesse da Marinha, sendo pouco tempo para o preparo exigido à vida castrense.

A evasão pode ser consequência de fatores incontrolláveis como o aquecimento do mercado para determinadas profissões, políticas públicas e revisões legislativas, no entanto, o propósito do estudo é reunir informações de práticas que possam minimizar a evasão pela gestão de recursos humanos (RH) com foco na retenção de talentos.

2.1. RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE DESLIGAMENTO

Como parte da rotina de exclusão do serviço ativo há o preenchimento do questionário citado anteriormente, que busca identificar os motivos para a saída do militar, antes do tempo mínimo de serviço. A ferramenta foi desenvolvida pela DASM, que produz um relatório com o registro e a análise do levantamento. O resultado da pesquisa (PesqDesPedido 2023-2024), anexo B, analisou 71 questionários de desligamento da Marinha do Brasil. Identificou-se que a estabilidade e a remuneração são os principais atrativos no recrutamento externo. Para as mulheres, a carreira militar representa admiração e oportunidade de realização profissional. O ambiente social da MB também foi apontado como um aspecto positivo, favorecendo vínculos e cooperação. No entanto, o desequilíbrio entre vida pessoal e trabalho, causado pelas escalas de serviço e falta de tempo para a família e estudos, foi criticado. Outro fator negativo foi a alocação de Oficiais fora de suas áreas de formação. As principais motivações para o desligamento foram a busca por mais tempo com a família, melhores oportunidades no setor privado e falta de identificação com a carreira militar.

As informações apresentadas fornecem uma perspectiva dos motivos possíveis para a saída precoce dos militares da Força, no entanto, a adesão parcial dos Oficiais ao preenchimento do questionário de desligamento não permite uma avaliação conclusiva.

3 - A GESTÃO DE TALENTOS

Segundo Chiavenato (2014), o mundo passa por mudanças cada vez mais rápidas e intensas, impulsionadas por fatores econômicos, tecnológicos, sociais, culturais, legais, políticos, demográficos e ecológicos, que afetam diretamente as organizações e exigem sua adaptação constante ao ambiente externo. Nesse cenário de transformações e incertezas, a área de Recursos Humanos também se reinventa, passando a ser chamada por diferentes denominações, como gestão de pessoas, gestão de talentos ou gestão do capital humano, refletindo uma nova configuração e importância estratégica dentro das empresas.

Quadro 1: Os saltos gradativos da área de RH.

ARH		Gestão de pessoas		Gestão de talentos
Pessoas como recursos produtivos		Pessoas como seres humanos		Pessoas como provedoras de competências
Tratamento padronizado e uniforme		Tratamento individualizado e personalizado		Tratamento individualizado personalizado
Busca de atividade física ou intelectual		Busca de atividade física e mental		Busca de atividade intelectual
Era industrial		Era da informação		Era do conhecimento
Ênfase operacional		Ênfase tática		Ênfase estratégica
Tipo de trabalho		Trabalho mental		Trabalho intelectual
Manutenção do status quo		Criatividade		Inovação
Trabalho isolado		Colaboração		Participação ativa e proativa

Fonte: Chiavenato, (2014, p.2).

A gestão de talentos assume papel estratégico cada vez mais central nas organizações contemporâneas, seja no setor privado, seja em ambientes normativos como o militar. Mendonça (2018) destaca que a ênfase da gestão de talentos está

nas competências e nas funções de atrair, selecionar e reter pessoas, motivadas e produtivas.

Mendonça (2018) aborda a função estratégica e transformadora da área de RH no desenvolvimento organizacional, destacando os processos de *atração*, seleção e retenção de pessoas, que precisam estar integrados para construir vantagem competitiva à organização.

Em relação a ATRAÇÃO, a autora ressalta que essa ação começa com o entendimento profundo das necessidades da organização e os perfis ideais de talentos. Portanto, deve haver um alinhamento estreito com os líderes e com a estratégia corporativa, de modo que os esforços de captação sejam direcionados e alinhados com os objetivos de longo prazo. A autora menciona práticas modernas como a construção de marca empregadora (*employer branding*), divulgação em canais segmentados, redes sociais e parcerias com instituições educacionais, tudo com foco em transmitir os valores e cultura da organização.

Ao tratar da SELEÇÃO, Mendonça (2018) explora métodos estruturados para identificar não apenas competências técnicas, mas também as competências comportamentais que se alinhem à cultura organizacional. A autora destaca a seleção por competências como uma abordagem eficaz: avaliar candidatos em relação a conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para o cargo e para o contexto estratégico da empresa. São utilizados instrumentos como testes técnicos, dinâmicas de grupo e entrevistas por competência, com enfoque sistêmico na compatibilidade entre o perfil do candidato e os valores da organização. A seleção, portanto, não se limita à avaliação pontual, mas é parte de um processo que busca pessoas com potencial de evolução e alinhamento cultural.

A visão da autora sobre RETENÇÃO é de uma etapa estratégica pós-seleção e dela depende o retorno sobre o investimento realizado em atração e seleção. Para isso, relaciona mecanismos como planos de carreira, desenvolvimento contínuo, *feedback* estruturado e cultura de reconhecimento. Destaca ainda que ambientes que valorizam autonomia, propósito e crescimento tendem a manter colaboradores comprometidos. A autora aprofunda o tema, afirmando que o ambiente criado pela empresa é fator determinante para manter talentos, valorizando a gestão do clima e cultura organizacional. Uma cultura organizacional forte e consistente, com comunicação transparente, clima de confiança e práticas de inclusão e diversidade, facilita

a retenção. Também menciona a importância do *coaching* e acompanhamento de performance como forma de manter o engajamento e permitir ajustes antes que haja desmotivação ou evasão.

Goldsmith e Carter (2011), por sua vez, destacam que organizações líderes no mundo adotam programas robustos de gestão de talentos, embasados em diagnóstico contínuo, avaliação de desempenho, desenvolvimento individualizado e cultura de aprendizagem constante. Esses autores enfatizam que o talento inspira a experiência humana com dinamismo e criatividade e que funcionários são os ativos mais importantes de uma organização, muito além de máquinas ou processos.

Na articulação entre abordagem crítica e prática institucional, Lotz e Gramms (2012) apresentam interpretações sobre gestão de talentos, reforçando as ideias dos autores supracitados, que consideram aspectos de cultura, mentorias e lideranças como mediadores entre estratégia corporativa e desenvolvimento humano. Segundo essa perspectiva, não basta ter processos formais; é preciso uma cultura organizacional revitalizadora que promova propósito, diálogo e *feedback* contínuo, sobretudo para captar e reter perfis que se identificam com o projeto institucional.

Souza (2015) complementa essa visão, ao ressaltar que a valorização profissional, por meio de reconhecimento, oportunidades e escalada de carreira, atua como fator decisivo na permanência dos colaboradores. A autora destaca que programas que demonstrem o empenho da organização em investir no crescimento individual tendem a construir maior lealdade e satisfação, reduzindo custos de *turnover*.

A integração dessas perspectivas permite entender a gestão de talentos como esse sistema estratégico capaz de atrair, selecionar e reter competências-chave, mitigando riscos de perda de capital humano e promovendo capacidade sustentável de inovação e desempenho organizacional.

A partir da obra de Correia (2012), entende-se que os riscos do capital humano manifestam-se desde o uso impreciso do conceito até práticas organizacionais que ignoram os desejos e receios dos profissionais, contribuindo para a evasão de capacidades intelectuais valiosas. Esse autor desafia a visão comum de retenção de talentos como resposta superficial ao fenômeno da rotatividade, propondo que se inicie pela redefinição do conceito de capital humano e pela análise crítica dos proces-

sos, crenças e estrutura organizacional que influenciam a permanência ou a perda de competências essenciais.

O texto deste capítulo pretende, portanto, ampliar o entendimento de uma das funções da gestão de talentos, a retenção, que visa criar um ambiente de trabalho que promova o engajamento e a satisfação dos profissionais, reduzindo a rotatividade e garantindo a fidelidade dos talentos.

3.1. RETENÇÃO DE TALENTOS

A retenção de talentos tem se destacado como uma das principais preocupações estratégicas das organizações no Brasil e no mundo, em razão da escassez de habilidades técnicas, da crescente competitividade entre empresas e do impacto direto que a rotatividade gera nos resultados financeiros. A substituição de um profissional qualificado pode representar não apenas um custo elevado, mas também uma perda de conhecimento organizacional acumulado, impacto na cultura interna e desgaste das equipes remanescentes. Segundo a consultoria Deloitte (2023), organizações que conseguem manter seus talentos apresentam desempenho financeiro até 42% superior em relação às que sofrem com alta rotatividade. No contexto brasileiro, o Índice de Confiança Robert Half (ICRH), divulgado em 2025, aponta que 40% das empresas perdem profissionais devido à ausência de perspectivas de crescimento profissional, o que evidencia a urgência em compreender e implementar estratégias eficazes de retenção.

Diversos fatores têm sido identificados como decisivos para a permanência dos colaboradores. Entre os principais, destacam-se as oportunidades reais de crescimento profissional, os programas de desenvolvimento contínuo, a existência de planos de carreira estruturados, o ambiente organizacional saudável e a liderança inspiradora.

Uma das abordagens mais eficazes nesse sentido é a gestão por competências, que permite mapear habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores e alinhar essas competências às necessidades da empresa. Ao adotar programas de treinamento direcionados e estruturados, a organização não apenas capacita seus profissionais, mas também demonstra reconhecimento e investimento em seu potencial, o que contribui diretamente para o aumento do

engajamento e da retenção. Nesse contexto, Azeredo (2019) ressalta que o treinamento e desenvolvimento devem ser vistos como instrumentos estratégicos, e não apenas operacionais, dentro da política de gestão de pessoas.

Além do desenvolvimento profissional, as condições de trabalho também têm se revelado centrais para a decisão do colaborador em permanecer em uma organização. A flexibilidade no trabalho, seja por meio de jornadas híbridas ou remotas, tem mostrado impacto significativo na redução da rotatividade. Essa flexibilidade está diretamente relacionada ao bem-estar do trabalhador, que, quando preservado, contribui para o aumento da produtividade e para a construção de um ambiente de trabalho mais positivo. Programas de saúde mental, suporte psicológico e incentivo à qualidade de vida são hoje considerados essenciais, principalmente após os efeitos da pandemia de COVID-19, que evidenciaram a importância da saúde emocional nas relações de trabalho.

Outro fator relevante é a cultura organizacional. Quando a cultura institucional está alinhada aos valores e propósitos dos colaboradores, há um fortalecimento do sentimento de pertencimento, o que influencia diretamente na permanência. O senso de pertencimento, segundo dados da Deloitte (2023), pode elevar em até 167% a disposição do funcionário em recomendar a empresa a outras pessoas, o que revela sua satisfação e vínculo com a organização. Nesse sentido, Braga e Reis (2016) apontam que a construção da marca empregadora, o chamado *employer branding*, é um diferencial competitivo na atração e retenção de talentos, pois reflete os valores reais da empresa e o compromisso com seus colaboradores.

A liderança, por sua vez, exerce papel decisivo na construção de um ambiente favorável à retenção. Líderes empáticos, que praticam escuta ativa, oferecem *feedbacks* contínuos e reconhecem o desempenho de suas equipes, conseguem promover maior motivação e comprometimento. A gestão humanizada, portanto, deve caminhar em conjunto com a gestão estratégica, integrando as dimensões emocional e técnica do relacionamento com os colaboradores.

A valorização da diversidade e a inclusão também se consolidam como vetores relevantes na construção de ambientes mais engajadores. Organizações que promovem ambientes seguros, onde todos os perfis são acolhidos e respeitados, tendem a apresentar índices mais elevados de satisfação e lealdade por parte dos profissionais. Do mesmo modo, é preciso monitorar a efetividade dos

programas de bem-estar. Não basta oferecê-los, é necessário garantir que eles sejam acessados, utilizados e percebidos como úteis pelos colaboradores

Com o avanço da tecnologia, novos recursos vêm sendo incorporados à gestão de pessoas. O uso de ferramentas de análise de dados, como o *people analytics*¹, possibilita a antecipação de riscos de desligamento. Modelos preditivos baseados em inteligência artificial conseguem identificar comportamentos que indicam propensão à saída, permitindo ações corretivas e preventivas. Embora amplamente utilizados em países desenvolvidos, esses recursos ainda são pouco explorados pelas organizações brasileiras, especialmente fora do setor privado ou de tecnologia. Isso representa uma lacuna significativa, pois a incorporação da análise de dados à gestão de talentos pode aprimorar significativamente as estratégias de retenção.

Nesse contexto, a combinação de tecnologia com gestão humanizada surge como um caminho promissor. Embora algoritmos e dados sejam fundamentais para identificar padrões e antecipar saídas, o aspecto humano, como reconhecimento, diálogo e confiança, continua insubstituível. Portanto, é fundamental que as empresas equilibrem essas dimensões, adotando ferramentas tecnológicas sem perder a empatia e a personalização no trato com os colaboradores.

Apesar dos avanços, ainda existem desafios importantes a serem superados. A literatura nacional apresenta estudos com abordagem bibliográfica, com poucas investigações longitudinais ou com coleta direta da percepção dos colaboradores. Além disso, há escassez de pesquisas aplicadas a contextos do setor público ou militar, que apresentam particularidades normativas e culturais que influenciam as práticas de retenção. As diretrizes da Marinha do Brasil, por exemplo, estabelecem critérios formais de permanência no serviço ativo, mas carecem de estudos que avaliem os impactos subjetivos dessas normas na decisão de continuidade dos militares.

¹ Ferramenta que coleta dados sobre os funcionários, como: tempo de trabalho, produtividade, engajamento, rotatividade, treinamentos realizados, feedbacks, entre outros. Com esses dados, aplica análises estatísticas, modelos preditivos e visualizações para ajudar os gestores a tomar decisões melhores e mais estratégicas sobre gestão de pessoas.

Diante disso, conclui-se que a retenção de talentos no Brasil exige uma abordagem multifacetada, que articule desenvolvimento profissional, reconhecimento, tecnologia, cultura organizacional, diversidade e liderança humanizada. O desafio das empresas brasileiras está não apenas em formular boas práticas, mas em implementá-las de maneira ampla, coerente e contínua. Ao fazer isso, transformam a retenção de talentos não apenas em estratégia defensiva, mas em diferencial competitivo.

4 - PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS

Para início, Carter (2011) traz uma definição dos dicionários para “talento” que é de uma pessoa que possui uma aptidão ou faculdade especiais, entendendo também, ser o ativo mais valioso da organização.

Souza (2015), entende que reter talentos significa não apenas manter os profissionais nas instituições, mas garantir que esses indivíduos estejam engajados, motivados e em constante desenvolvimento. Isso implica na criação de um ambiente de trabalho estimulante, no reconhecimento do desempenho e na oferta de oportunidades de crescimento.

A retenção não é apenas uma função de gestão de pessoas, mas uma estratégia institucional de sustentabilidade, de acordo com Correia (2012) que define o capital humano como fator determinante para o sucesso de longo prazo da organização. A perda de talentos qualificados pode comprometer a memória organizacional, reduzir a eficiência e aumentar os custos operacionais com novas seleções e treinamentos.

Dentre as práticas de retenção de talentos, a partir das referências pesquisadas, o *employer branding* e o treinamento e desenvolvimento serão detalhados a seguir.

4.1. EMPLOYER BRANDING

O conceito de Employer Branding (EB), ou marca empregadora, refere-se à reputação da organização como local de trabalho e à sua proposta de valor ao colaborador (EVP – *Employee Value Proposition*). Braga e Reis (2016) afirmam que

a aplicação do EB visa consolidar uma imagem positiva da empresa que impacta diretamente na atração e retenção de talentos, com base em atributos que a tornam única e desejável aos olhos dos profissionais.

O modelo de Backhaus e Tikoo (2004), que será exposto abaixo, propõe que a identidade da marca empregadora, ou seja, a forma como a organização define a si mesma como um bom lugar para se trabalhar — influencia diretamente duas dimensões:

- A imagem externa da marca empregadora, que corresponde à forma como potenciais candidatos percebem a organização. Quando positiva, essa imagem aumenta a atração de talentos.
- A lealdade à marca empregadora, que envolve o alinhamento interno com os valores organizacionais. Isso impacta diretamente o comprometimento, a motivação e a retenção de talentos entre os colaboradores já contratados.

Segundo os autores, essa dualidade é o que diferencia o EB de outras formas de marketing organizacional. A eficácia está na capacidade de alinhar percepção externa com experiência interna, criando uma marca empregadora autêntica e atrativa.

Quadro 2 – O modelo *Employer Branding*



Fonte: Backhaus e Tikoo (2004)

Empresas líderes no mercado utilizam o EB como ferramenta estratégica para diferenciação. Elas criam narrativas institucionais que destacam cultura, propósito, benefícios e oportunidades de desenvolvimento como parte de sua identidade empregadora (Goldsmith e Carter, 2011). Essa percepção positiva, construída internamente (com os colaboradores atuais) e externamente (com o mercado), resulta em maior comprometimento dos funcionários e menor rotatividade.

Essa prática tem ganhado espaço como uma estratégia fundamental para as empresas que desejam se destacar na atração e retenção de talentos. Embora alguns considerem o EB uma evolução de práticas tradicionais de recrutamento e seleção, outros o veem como uma roupagem moderna para ações já existentes. A marca empregadora promove uma proposta de valor clara, que envolve não apenas o que a organização espera de seus colaboradores, mas também o que oferece a eles. Essa comunicação, quando bem estruturada, não apenas atrai candidatos com o perfil desejado, como também contribui para a fidelização dos talentos já presentes na empresa.

O foco é destacar, de forma realista e transparente, a EVP para seus colaboradores, incluindo recompensas, ambiente de trabalho, cultura, liderança, aprendizado e desenvolvimento. Entre os principais benefícios do EB estão a redução de custos de contratação, melhoria da qualidade dos candidatos, diminuição da rotatividade e aumento do engajamento. Empresas com marca empregadora forte se diferenciam no mercado de trabalho e conseguem atrair e reter talentos com maior precisão.

Braga e Reis (2016) falam da importância de conhecer o perfil e as expectativas dos públicos-alvo, como jovens universitários e profissionais experientes. Pesquisas com estudantes universitários, por exemplo, revelam que os jovens valorizam empresas: inovadoras; abertas à experimentação e tolerantes com erros; com líderes inspiradores; que promovem o crescimento profissional; e que possuem boa reputação no mercado. Já profissionais mais experientes demonstram maior atenção à remuneração, estabilidade, autonomia e possibilidades de desenvolvimento contínuo. As mulheres, segundo estudos, tendem a valorizar mais o ambiente de trabalho e as oportunidades de aprendizado.

Essas informações reforçam a importância de segmentar a comunicação do EB, adaptando a mensagem conforme o perfil do público a ser atraído. Não há uma fórmula única. Empresas precisam mapear seus talentos estratégicos e entender o que eles valorizam para construir um posicionamento efetivo.

Além disso, os autores alertam para a necessidade de coerência entre discurso e prática. Inconsistências entre o que é prometido e o que é entregue podem afetar negativamente a reputação da empresa, especialmente em tempos de redes sociais e ampla visibilidade pública.

O EB não deve ser visto como um esforço isolado de comunicação. Trata-se de uma estratégia complexa que exige alinhamento entre os objetivos da organização, o planejamento de talentos e os canais de comunicação com o mercado. O processo exige reflexão sobre as práticas de gestão de pessoas e como elas se conectam com os valores, cultura e metas da empresa.

Essa abordagem contribui para uma seleção mais qualificada. Em vez de apenas gerar volume de candidatos, o EB permite que a empresa atraia profissionais que compartilham dos mesmos valores e estejam mais alinhados com a cultura organizacional. Isso se traduz em menor custo por contratação, menor rotatividade e maior desempenho.

Empresas com marcas empregadoras bem posicionadas conseguem comunicar sua identidade de forma mais precisa, o que ajuda os candidatos a decidirem de forma consciente se desejam trabalhar naquele ambiente. Essa auto-seleção melhora a qualidade do processo seletivo e torna a integração dos novos colaboradores mais fluida.

A EVP é um dos elementos centrais do EB, deve refletir de forma realista os diferenciais da empresa como local de trabalho. Isso inclui aspectos como: políticas de remuneração e benefícios; oportunidades de crescimento e aprendizado; estilo de liderança; ambiente organizacional (formal, colaborativo, desafiador); inovação e flexibilidade. O objetivo é destacar aquilo que torna a empresa genuinamente atrativa, respeitando sua identidade. Nem toda organização será inovadora ou criativa, mas pode oferecer estabilidade, ética e previsibilidade, por exemplo. O importante é ser autêntico.

A transparência deve ser um pilar do EB. Isso não significa esconder os desafios da empresa, mas ser honesto sobre sua cultura e práticas, atraindo pessoas dispostas a contribuir dentro dessa realidade. A autenticidade gera confiança e fortalece a lealdade dos talentos.

Além disso, os colaboradores são atores-chave no processo de EB. Eles podem ser os maiores promotores ou os mais severos críticos da marca. Ao se sentirem valorizados e alinhados com os valores da empresa, tendem a compartilhar espontaneamente suas experiências positivas, ampliando o alcance da imagem empregadora.

Em suma, o EB é uma ferramenta estratégica poderosa, que contribui para

atrair profissionais com maior afinidade ao perfil desejado; reduzir custos com contratação e turnover e promover o engajamento dos colaboradores. Assim, organizações que investem na consolidação de sua marca empregadora estarão mais preparadas para os desafios do futuro do trabalho, garantindo sua atratividade junto aos melhores talentos do mercado.

4.2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)

Outra prática pesquisada como forma para a retenção de talentos é o T&D para capacitar os profissionais, aprimorar suas competências e aumentar sua motivação. Profissionais bem treinados são mais produtivos, inovadores e comprometidos com os objetivos organizacionais. Além disso, o investimento em T&D demonstra que a empresa valoriza seus colaboradores, o que contribui para sua satisfação e permanência na organização. Outro aspecto a ser considerado na prática de T&D é a cultura e os valores organizacionais. Uma cultura que prioriza o aprendizado contínuo e o desenvolvimento pessoal cria um ambiente propício para a retenção de talentos.

Em um ambiente organizacional cada vez mais competitivo, reter talentos tornou-se um dos principais desafios enfrentados pelas empresas. A alta rotatividade de profissionais qualificados implica não apenas em custos financeiros, mas também em perda de conhecimento, quebra da continuidade operacional e prejuízos à cultura interna. Nesse cenário, o investimento em treinamento e desenvolvimento deixa de ser visto como uma ação pontual de capacitação e passa a ocupar lugar estratégico como uma ferramenta eficaz para a atração, retenção e valorização dos colaboradores.

O treinamento e o desenvolvimento, embora muitas vezes tratados como sinônimos, possuem distinções conceituais importantes. O treinamento está orientado ao curto prazo e busca suprir necessidades imediatas de capacitação. Trata-se de um processo sistemático e planejado que visa ao aprimoramento das habilidades e conhecimentos necessários para o desempenho eficiente das funções atuais. Seu foco é prático e geralmente técnico, voltado para resultados operacionais. Já o desenvolvimento, por sua vez, é um processo contínuo e de longo prazo que tem como objetivo ampliar a capacidade do colaborador para assumir novas responsabilidades

e desafios futuros. Ele envolve não apenas a aquisição de novos conhecimentos, mas também a formação de atitudes, valores e comportamentos alinhados com a visão estratégica da organização.

A adoção integrada dessas práticas contribui significativamente para a retenção de talentos por diversos motivos. Primeiramente, ao investir em capacitação, a empresa envia um sinal claro de valorização ao colaborador. Isso eleva a autoestima profissional e fortalece o senso de pertencimento. Colaboradores que percebem que a organização se importa com seu crescimento pessoal e profissional tendem a apresentar níveis mais altos de motivação e comprometimento. A motivação gerada pelo reconhecimento e pela oportunidade de aprender algo novo transcende os incentivos puramente financeiros, ativando dimensões mais profundas do engajamento, como o propósito, a autonomia e a realização pessoal.

Além disso, o desenvolvimento contínuo permite que os colaboradores visualizem perspectivas concretas de crescimento dentro da empresa. Saber que existem programas formais de capacitação, planos de carreira estruturados e oportunidades reais de promoção reduz a ansiedade em relação ao futuro profissional e diminui o desejo de buscar alternativas no mercado externo. A retenção, nesse caso, ocorre não por aprisionamento, mas por fidelização. O talento permanece não por falta de opções, mas porque enxerga valor e propósito em permanecer.

Outro aspecto relevante é que a criação de uma cultura organizacional orientada para o aprendizado estimula a inovação, a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos. Quando os colaboradores são incentivados a aprender, experimentar e contribuir com ideias novas, o ambiente torna-se mais dinâmico, inclusivo e inspirador. Essa cultura não apenas atrai talentos, mas também os mantém engajados, pois fortalece a relação simbólica entre o indivíduo e a organização. Numa era em que o capital humano é o maior diferencial competitivo, aprender se torna um ativo estratégico.

A implementação de práticas efetivas de treinamento e desenvolvimento requer, no entanto, planejamento e alinhamento com os objetivos organizacionais. O primeiro passo consiste na identificação das necessidades de capacitação, que deve considerar tanto as lacunas técnicas dos colaboradores quanto as competências estratégicas exigidas pela empresa. Para isso, podem ser utilizadas ferramentas como avaliação de desempenho, análises de perfil, entrevistas com gestores e mapea-

mento de competências. O ideal é que cada colaborador tenha um plano individual de desenvolvimento, que contemple seus interesses, habilidades e metas de carreira.

Com base nesse diagnóstico, a organização pode estruturar seus programas de capacitação em diferentes níveis. No âmbito do treinamento técnico e operacional, são comuns ações como cursos presenciais, treinamentos em serviço (*on-the-job*), *e-learning* e *workshops*. Esses formatos visam melhorar a performance em atividades específicas, adaptando o colaborador às exigências imediatas da função. No campo do desenvolvimento, destacam-se práticas como *coaching*, *mentoring*, programas de liderança, trilhas de aprendizagem e educação corporativa. Essas abordagens trabalham competências mais amplas, como pensamento estratégico, gestão de pessoas, inteligência emocional e capacidade de decisão.

A educação corporativa, em especial, tem ganhado destaque como uma abordagem abrangente que organiza e sistematiza as iniciativas de capacitação. Por meio de universidades corporativas ou academias de conhecimento, as empresas conseguem alinhar conteúdos à cultura interna, adaptar metodologias às necessidades do público-alvo e garantir a aplicação prática dos aprendizados no cotidiano. O uso de tecnologias educacionais, como plataformas digitais, realidade aumentada e gamificação, também tem ampliado as possibilidades de aprendizado, tornando os processos mais acessíveis, personalizados e engajadores.

Para que o treinamento e o desenvolvimento realmente contribuam para a retenção de talentos, é fundamental que estejam integrados à estratégia de gestão de pessoas. Isso significa que os líderes devem assumir papel ativo no processo, atuando como facilitadores do aprendizado e apoiadores do crescimento das equipes. Cabe a eles não apenas indicar colaboradores para treinamentos, mas também acompanhar sua aplicação prática, fornecer *feedbacks* construtivos, propor desafios que estimulem o desenvolvimento e reconhecer os avanços obtidos. A liderança, quando comprometida com o desenvolvimento humano, torna-se referência e inspiração para os colaboradores, reforçando vínculos de confiança e reciprocidade.

Além disso, a eficácia dos programas deve ser continuamente avaliada. É importante medir não só a participação ou a satisfação dos participantes, mas também os impactos reais no desempenho, no clima organizacional e na taxa de retenção. Indicadores como produtividade, qualidade, inovação, engajamento e tempo médio

de permanência podem ser utilizados para avaliar o retorno sobre o investimento em capacitação. Também é válido realizar entrevistas de desligamento para compreender se a ausência de oportunidades de crescimento foi um fator que contribuiu para a saída de talentos, permitindo ajustes nos programas futuros.

É importante destacar que, em tempos de transformação digital e mudanças constantes no mercado de trabalho, o desenvolvimento contínuo deixou de ser um diferencial para se tornar uma necessidade. Profissionais esperam que as organizações ofereçam meios de atualização e evolução, não apenas como benefício, mas como parte de uma proposta de valor clara e coerente. Nesse sentido, o conceito de *employee experience* ganha força: não se trata apenas de oferecer treinamentos pontuais, mas de desenhar jornadas completas de aprendizagem que estejam alinhadas aos objetivos profissionais e de vida dos colaboradores. Isso inclui aspectos como flexibilidade, personalização, protagonismo na escolha dos caminhos formativos e possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em projetos reais.

Ao promover uma jornada de desenvolvimento consistente e integrada, as empresas não apenas retêm talentos, mas também os transformam em embaixadores da marca empregadora. Profissionais que se sentem desenvolvidos pela empresa tendem a falar bem dela, indicá-la a outros talentos e contribuir para sua reputação no mercado. Assim, o investimento em capacitação se converte em um círculo virtuoso: atrai, retém, desenvolve e potencializa pessoas, gerando valor contínuo para todos os envolvidos.

Para Azeredo (2019), o treinamento e desenvolvimento (T&D) constitui uma das mais importantes ferramentas de gestão de talentos. Trata-se de um investimento que visa não apenas a capacitação técnica, mas também o desenvolvimento de competências comportamentais, gerenciais e de liderança. O T&D impacta diretamente na percepção de valor que o colaborador tem sobre a organização, superando aspectos como salário e ambiente de trabalho, afirma a autora.

Em resumo da implementação do programas de T&D, de acordo com Azeredo (2019), estão as seguintes etapas:

a) a identificação das lacunas de competências dos colaboradores em relação às exigências da organização;

- b) o planejamento das ações de capacitação, incluindo conteúdo, metodologia e cronograma;
- c) a implementação das atividades de capacitação, com acompanhamento e suporte aos participantes; e
- d) a mensuração dos impactos do treinamento no desempenho dos colaboradores e nos resultados organizacionais.

Souza (2015) ressalta que as empresas devem implementar programas de T&D de acordo com as necessidades individuais e os objetivos da organização, que fortalece o vínculo entre eles e a empresa e de forma contínua para aprimorar as habilidades de seus colaboradores. Dessa forma, os programas são personalizados, adequados às necessidades específicas de pessoal. Para isso, é recomendado que as organizações adotem uma abordagem sistemática e estratégica para o T&D, com foco na identificação precisa dessas necessidades, no planejamento alinhado aos objetivos organizacionais e na avaliação permanente dos resultados.

Lotz e Gramms (2012) afirmam que, ao perceber que há espaço para evolução e crescimento dentro da organização, o colaborador tende a permanecer mais tempo, com maior motivação e produtividade. Portanto, para além da capacitação inicial, a essência deve estar em programas contínuos de desenvolvimento, alinhados às aspirações profissionais e às necessidades da instituição.

Correia (2012), propõe uma análise crítica e profunda sobre os desafios enfrentados pelas organizações na gestão de seus recursos humanos, sendo mais um autor a reforçar a necessidade de investimento em desenvolvimento contínuo que atenda às necessidades dos colaboradores e da organização para a retenção de talentos.

Por fim, é fundamental reconhecer que a retenção de talentos por meio do treinamento e desenvolvimento exige compromisso de longo prazo e adaptação constante. Não basta oferecer um curso ou uma formação pontual; é preciso criar uma cultura viva de aprendizagem, onde o desenvolvimento seja percebido como um valor compartilhado entre empresa e colaborador. Em outras palavras, é necessário passar de uma lógica de ensino para uma lógica de aprendizagem contínua, onde todos (líderes, RH e colaboradores) sejam corresponsáveis pelo crescimento e evolução mútua.

Portanto, ao posicionar o treinamento e o desenvolvimento como elementos centrais da estratégia de retenção de talentos, as organizações não apenas fortalecem sua competitividade, mas também assumem seu papel como agentes de transformação social. Afinal, ao investir nas pessoas, as empresas investem no futuro — o seu próprio e o da sociedade em que estão inseridas.

4 – A RETENÇÃO DE TALENTOS NA MARINHA DO BRASIL

Após os capítulos iniciais, cabe esclarecer o entendimento, para fins da pesquisa, que os Oficiais da Marinha são considerados os talentos que precisam ser retidos. Esses militares prestam concurso e são avaliados quanto às suas competências, por meio de provas de conhecimento intelectual e também, avaliação psicológica, que verifica as habilidades e atitudes para o desempenho das atividades enquanto militares, além da apresentação de títulos, reforçando a qualificação técnica para a função a ser exercida.

O desafio de reter talentos para a Marinha ganha contornos específicos. A estrutura hierárquica rígida, o regime de dedicação exclusiva e as limitações de progressão na carreira são fatores que, muitas vezes, levam à evasão de profissionais qualificados, especialmente na área técnica e científica. De acordo com a DGPM-301 (2008), há regras claras sobre o tempo de permanência no serviço ativo, o que exige que a instituição desenvolva mecanismos internos de valorização e motivação contínua.

Diante dos pontos já vistos no decorrer da pesquisa, as Forças Armadas requerem pessoal com conhecimento, habilidades e atitudes bastante distintas. A definição do perfil para obtenção e o trabalho dos gestores (lideranças) para engajamento desses indivíduos tornam-se pontos indispensáveis para a redução das saídas precoces, desperdiçando investimentos e domínio tecnológico.

Considerando as práticas para retenção, o T&D é tradicionalmente incorporado na formação militar. A instituição possui também, o Plano de Capacitação de Pessoal (PLACAPE) com propostas de desenvolvimento no Brasil e no exterior, com vínculo pré-estabelecido para emprego do conhecimento adquirido. Contudo, há oportunidades para evolução na forma como esse processo é conduzido ao longo da carreira, sendo necessário um maior acompanhamento para

o uso efetivo das competências desenvolvidas. Programas de desenvolvimento contínuo, mentorias, intercâmbios com instituições acadêmicas e civis, além da capacitação em habilidades de gestão e inovação, podem fortalecer o vínculo do militar com a organização.

Embora o foco institucional na Marinha esteja voltado para o serviço à Pátria, há espaço para desenvolver uma identidade empregadora baseada em reconhecimento, prestígio, propósito e desenvolvimento de carreira. A comunicação interna eficaz, o fortalecimento da cultura organizacional e a valorização das histórias de sucesso dentro da corporação são exemplos de práticas alinhadas ao EB.

O conceito de EB está mais consolidado em empresas privadas, mas sua aplicação em instituições públicas, incluindo as Forças Armadas, é não apenas possível como desejável, por ser uma prática que pode ser utilizada em diversas realidades organizacionais, já que independe de recursos financeiros, e é possível conciliar com diversas culturas.

O EB apresentado nas referências tem como dois pilares principais: a definição do perfil do candidato para o processo seletivo, buscando constatar a identificação com a empresa, e a retenção ao longo da carreira, fazendo o colaborador se sentir parte da empresa, sentimento de pertencimento que irá torná-lo motivado e produtivo constantemente. No caso da MB, o atendimento dos atributos indispensáveis para o candidato fica comprometido por tratar-se de concurso público, no entanto, o edital bem estruturado e detalhado, quanto as especificações da carreira, contribui para a escolha do profissional nos padrões exigidos pela vida do militar. Abaixo, as especificações do concurso para o Corpo de Saúde ilustram a preocupação da Força com a captação do candidato adequado às particularidades da MB, transparente e de acordo com a realidade. A formação intelectual é verificada pelas provas aplicadas e os demais aspectos, habilidades e atitudes verificados na avaliação psicológica.

EDITAL DE 27 DE ABRIL DE 2023

**CONCURSO PÚBLICO PARA INGRESSO NO CORPO DE SAÚDE
DA MARINHA (CP-CSM) - QUADRO DE MÉDICO (Md) EM 2023
(CSM-Md/2023)**

- CARREIRA MILITAR

- Todo cidadão, após ingressar na Marinha do Brasil (MB), prestará compromisso de honra, no qual firmará a sua aceitação consciente das

obrigações e dos deveres militares e manifestará a sua firme disposição de bem cumpri-los.

- Os deveres militares emanam de um conjunto de vínculos racionais e morais que ligam o militar à Pátria e ao serviço e compreendem, essencialmente: a dedicação e a fidelidade à Pátria, cuja honra, integridade e instituições devem ser defendidas, mesmo com o sacrifício da própria vida; o culto aos símbolos nacionais; a probidade e a lealdade em todas as circunstâncias; a disciplina e o respeito à hierarquia; o rigoroso cumprimento das obrigações e das ordens; e a obrigação de tratar o subordinado dignamente e com urbanidade.

- O acesso da hierarquia militar, fundamentado principalmente no valor moral e profissional, é seletivo, gradual e sucessivo e será feito mediante promoções, de conformidade com a legislação e regulamentação de promoções de oficiais, de modo a obter-se um fluxo regular e equilibrado para os militares, atendidos os requisitos constantes do Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM).”

No que diz respeito à retenção ao longo da carreira naval, a MB pode reforçar as estratégias de construção de uma marca empregadora sólida que valorize os profissionais militares e incentive sua permanência na carreira naval, buscando reduzir os desafios para manter seus talentos, com as seguintes propostas:

1) Criação de uma proposta de valor ao militar (MVP)

Inspirando-se no conceito de *Employee Value Proposition* (EVP), adaptado aqui como *Military Value Proposition* (MVP), a MB pode estruturar uma proposta clara e atrativa que comunique o que oferece ao militar em troca de seu compromisso e dedicação. Essa proposta deve considerar aspectos tangíveis (remuneração, carreira, benefícios) e intangíveis (propósito, orgulho institucional, reconhecimento).

A criação da MVP pode se basear em pesquisas internas de clima organizacional e entrevistas com militares de diferentes patentes para identificar o que é mais valorizado. Segundo Braga e Reis (2016), a escuta ativa da base é um dos fundamentos do EB, pois permite alinhar o discurso institucional à realidade percebida pelos colaboradores.

Retomando os números da evasão de Oficiais e a análise do maior quantitativo entre médicos e engenheiros é possível traçar um programa de desenvolvimento que priorize a aplicação desses profissionais em suas áreas técnicas, considerando que esses Oficiais dedicam anos de estudos na graduação, além de serem exigidos títulos para ingresso na Força.

2) Valorização do propósito e orgulho de pertencimento

O propósito institucional da Marinha, servir à Pátria, garantir a soberania marítima e proteger os interesses nacionais é, por si só, um forte elemento de

identidade. No entanto, é necessário que esse propósito seja vivenciado e comunicado de forma consistente, reforçando o orgulho de pertencer à organização.

Para isso, pode-se desenvolver campanhas internas de valorização do serviço militar, destacando histórias reais de superação, liderança, inovação e impacto social protagonizadas por militares da ativa. Essas narrativas ajudam a construir uma imagem emocionalmente positiva da carreira naval, conectando o indivíduo ao coletivo e fortalecendo o vínculo com a instituição.

Além disso, é preciso estabelecer o vínculo com a missão da Marinha, o que trará o sentimento de pertencimento. Um processo seletivo adequado, busca indivíduos que se identificam com a razão de existir de Marinha, facilitando a permanência dos mesmos, caso se vejam contribuindo para a efetivação do serviço. No entanto, além da valorização do profissional em suas competências técnicas e preciso buscar por meio das lideranças o avivamento do juramento à bandeira, simbolizando o compromisso do militar com a Marinha e com o Brasil. Pode-se dizer que tal identificação é observada em Oficiais do Quadro da Armada entre outros quadros com formação similar, perceptível no gráfico de evasão, por vivenciarem o dia a dia nos navios e avaliarem mais facilmente a importância do serviço da Marinha para a Defesa do país.

3) Transparência na progressão e no desenvolvimento

Outro pilar importante do EB é a percepção de justiça e meritocracia. Na Marinha, a progressão funcional é rigidamente regulada, conforme descrito na Lei nº 9.519/1997 e na DGPM-301 (2008). No entanto, a clareza nos critérios de promoção, somada a oportunidades reais de capacitação e crescimento profissional, pode reforçar a confiança na carreira militar.

Propostas viáveis incluem:

- Disponibilização de trilhas de carreira personalizadas.
- Estímulo ao desenvolvimento contínuo por meio de convênios com instituições de ensino superior.
- Implementação de mentorias com base em competências e objetivos de carreira.

Azeredo (2019) aponta que a clareza nas perspectivas de crescimento é fator decisivo na retenção de talentos, sobretudo entre os mais jovens.

4) Modernização da comunicação interna

A construção de uma marca empregadora depende, em grande parte, da qualidade da comunicação institucional. É necessário que os militares se sintam informados, valorizados e reconhecidos, o que só é possível com canais de comunicação modernos, participativos e eficazes.

Sugestões incluem:

- Criação de uma intranet interativa com notícias, programas de desenvolvimento, calendário de eventos e espaço para sugestões.
- Campanhas de comunicação interna sobre os valores, visão e missão da Marinha.
- Adoção de redes sociais internas, fóruns e *newsletters* com linguagem acessível e conteúdos inspiradores.

Braga e Reis (2016) reforçam que a comunicação clara e contínua é um dos pilares para consolidar uma imagem organizacional sólida, tanto internamente quanto externamente.

5) Programas de reconhecimento e bem-estar

A construção de uma cultura de valorização também passa pela criação de programas de reconhecimento formal e informal, que reforcem o compromisso institucional com seus integrantes. Na cultura militar, a disciplina e a hierarquia coexistem com a necessidade de motivação individual.

Algumas propostas alinhadas a essa cultura incluem:

- Premiações por desempenho e inovação em diferentes áreas (logística, saúde, engenharia etc.).
- Programas de apoio à saúde mental e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
- Políticas mais sensíveis às necessidades de militares com famílias, especialmente durante comissionamentos prolongados.

Goldsmith e Carter (2011) destacam que ambientes organizacionais que promovem o bem-estar e o reconhecimento frequente tendem a reter talentos com mais sucesso, mesmo em contextos desafiadores.

6) Cultura de inovação e participação

Finalmente, promover uma cultura onde o militar se perceba como agente ativo na construção institucional é essencial para o fortalecimento da marca empregadora. Incentivar sugestões, implementar ideias inovadoras e valorizar

soluções práticas vindas da base são práticas que humanizam a organização e criam senso de pertencimento.

Lotz e Gramms (2012) observam que talentos permanecem onde percebem abertura para contribuir e crescer. Criar comissões de inovação ou premiações para ideias de melhoria na rotina da MB são iniciativas que vão ao encontro desse princípio.

Assim, a MB como organização secular, com princípios e valores sólidos possui, certamente, práticas de sucesso na administração de seu pessoal, entretando em um mundo de mudanças cada vez mais contantes e rápidas é necessário rever as ações existentes e inovar as formas de manter seus militares na Força.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A retenção de talentos é uma questão estratégica para qualquer organização que pretenda manter-se competitiva e eficiente, inclusive em instituições públicas como a Marinha do Brasil. A partir da análise elaborada neste trabalho, conclui-se que ferramentas como o *employer branding* e o treinamento e desenvolvimento representam alternativas viáveis e relevantes para promover a valorização dos profissionais militares e reduzir os índices de evasão qualificada.

O *employer branding* vai além da comunicação institucional: trata-se de uma estratégia de construção de identidade organizacional que contribui para o fortalecimento da cultura, o engajamento dos colaboradores e a consolidação de uma proposta de valor clara e atrativa. Para a MB, a aplicação desse conceito pode ser instrumentalizada por meio da criação de uma MVP (Military Value Proposition), de programas de reconhecimento, da valorização da carreira e da modernização da comunicação interna. A carreira militar impõe realizar muitas atividades de cunho específico e único e por isso, é preciso buscar o equilíbrio entre o domínio técnico e as exigências da caserna. O sentimento de pertencimento e a identificação com a missão da Marinha podem auxiliar na retenção dos talentos, quando os objetivos individuais e os organizacionais se agregam.

Por sua vez, o investimento contínuo em treinamento e desenvolvimento deve ser visto não apenas como um dever institucional, mas como uma política de gestão

de pessoas voltada à permanência dos talentos no serviço ativo. A oferta de oportunidades de crescimento, mentorias e formações específicas contribui diretamente para o fortalecimento do vínculo entre o militar e a corporação. A Marinha tem investido em treinamento, inclusive no exterior, que incentiva o pessoal a permanecer na Força e aplicar seus conhecimentos. Essa prática atrai, principalmente, os profissionais mais jovens, que procuram desenvolvimento profissional.

Para manter o potencial de recursos humanos aplicado é preciso estabelecer propósitos, dar sentido ao trabalho e garantir a utilização das competências adquiridas. A percepção de valorização, reconhecimento e possibilidade de evolução dentro da carreira militar é essencial para que os indivíduos optem por permanecer na organização, mesmo diante de desafios e restrições típicas da vida castrense.

REFERÊNCIAS

- ARBACHE, Ana Paula; DUTRA, Denize (organizadoras). **Recursos Humanos: transformando pela gestão**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.
- AZEREDO, Fabiana Capella. **Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações**. Rio de Janeiro: Revista Brasileira de Administração Científica, 2019.
- BACKHAUS, K.; TIKOO, S. ***Conceptualizing and researching employer branding***. Career Development International, 2004.
- BRAGA, B., & REIS, G. **Atraindo talentos por meio do employer branding**; <http://bibliotecadigital.fgv.br>, GVEXECUTIVO, 2016.
- BRASIL. **Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997**. Dispõe sobre a reestruturação dos Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Normas sobre ingresso, compromisso de tempo, permanência e exclusão do serviço ativo da Marinha (DGPM-301)**. Rio de Janeiro, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014.
- CORREIA, Luis Adonis. **Riscos do Capital Humano: talentos, processos e crenças**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- DELOITTE. ***Mental health initiatives and employee retention***. Relatório interno da Deloitte, 2023. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/our-thinking/mundo corporativo/dados-solucoes-organizacionais.html>
- GOLDSMITH, MARSHALL e CARTER LOUIS. **Melhores Práticas em Gestão de Talentos: como as principais empresas do mundo gerem, desenvolvem e retem os melhores talentos**. Qualitymark, 2011.
- LOTZ, Erika Gisele e GRAMMS, Lorena Karmen. **Gestão de Talentos**. Rio de Janeiro: InterSaberes, 2012.
- MENDONÇA, Márcia F. **Retenção de Talentos por meio de reconhecimento e recompensa**. Rio de Janeiro: EBAP-FGV, 2002.
- MENDONÇA, Márcia F.; NOVO, Damáris; CARVALHO, Rosangela. **Gestão e liderança**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2011

ROBERT HALF. **Retenção assume o topo das preocupações de gestão:** 30ª edição do Índice de Confiança da Robert Half (ICRH). São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.roberthalf.com/br/pt/sobre-robert-half/imprensa/retencao-assume-o-topo-das-preocupacoes-de-gestao>. Acesso em: 24 jul. 2025.

ROBERT HALF. **4 em cada 10 empresas apontam falta de oportunidade de crescimento como principal motivo para perderem talentos:** 30ª edição do ICRH. São Paulo, fev. 2025. Disponível em: <https://www.roberthalf.com/br/pt/sobre-robert-half/imprensa/turnover-2024>. Acesso em: 24 jul. 2025.

SOUZA, Vera Lúcia. **Retenção de talentos e valorização profissional.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2015.

ANEXO A – art. 1º da Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997

Dispõe sobre a reestruturação dos Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha

Art. 1º A Marinha do Brasil (MB) é constituída pelos seguintes Corpos e Quadros de Oficiais:

I - Corpo da Armada, composto de:

- a) Quadro de Oficiais da Armada (CA);
- b) Quadro Complementar de Oficiais da Armada (QC-CA);

II - Corpo de Fuzileiros Navais, composto de:

- a) Quadro de Oficiais Fuzileiros Navais (FN);
- b) Quadro Complementar de Oficiais Fuzileiros Navais (QC-FN);

III - Corpo de Intendentes da Marinha, composto de:

- a) Quadro de Oficiais Intendentes da Marinha (IM);
- b) Quadro Complementar de Oficiais Intendentes da Marinha (QC-IM);

IV - Corpo de Engenheiros da Marinha (EN);

V - Corpo de Saúde da Marinha, composto de:

- a) Quadro de Médicos (Md);
- b) Quadro de Cirurgiões-Dentistas (CD);
- c) Quadro de Apoio à Saúde (S);

VI - Corpo Auxiliar da Marinha, composto de:

- a) Quadro Técnico (T);
- b) Quadro de Capelães Navais (CN);
- c) Quadro Auxiliar da Armada (AA);
- d) Quadro Auxiliar de Fuzileiros Navais (AFN).

ANEXO B – Conclusão do Relatório da Pesquisa de Desligamento a pedido (2023-2024) da Diretoria de Assistência Social da Marinha

Configuraram-se como fatores atrativos no processo de recrutamento externo, a estabilidade da carreira militar e a remuneração oferecida. Para as Praças com ensino médio e/ou curso técnico, a influência familiar aponta para a imagem social da MB como uma boa opção para a inserção de adultos jovens no mercado de trabalho, considerando o contexto socioeconômico brasileiro. Adicionalmente, em relação ao público feminino, a profissão militar é representada imaginariamente como uma carreira admirada, para a qual especulamos a possibilidade de estar associada à cognição de rompimento de barreira para inserção e superação de desafios, que se tem a expectativa de realização profissional.

Após entrar na instituição, o ambiente social é destacado como o fator laboral mais apazível, sendo caracterizado como amistoso, coletivista e cooperativo. Todavia, a administração do tempo de trabalho parece repercutir negativamente na vida social, no crescimento profissional e na saúde dos indivíduos. Assim, a escala de serviço, a pouca disponibilidade de tempo para a família e para o estudo foram apontados como contingências que dificultaram a permanência dos respondentes na MB. Sobre a gestão de pessoas, a alocação de Oficiais fora de suas áreas de formação contribuiu para gerar insatisfação laboral e fragilizar o estabelecimento de vínculos com a organização, principalmente nos anos iniciais de carreira.

Diante desse cenário, os desligados em análise destacaram que foram buscar um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, principalmente no setor privado, o qual se apresenta como promissor em ofertar oportunidades laborativas. Outrossim, conjecturamos a possibilidade de associação cognitiva e afetiva entre os eventos de empregar Oficiais em áreas de atuação fora da profissão e a falta de identificação com a vida militar-naval. Sobre as insatisfações apontadas, pressupõe-se que quanto maior a percepção de esforço para a adaptação/acomodação profissional numa organização, maior é a tendência do integrante objetificar o vínculo estabelecido com a mesma (vínculo calculativo), relativizando o caráter satisfatório da política remuneratória retributiva,

fortalecendo sua disposição a observar outras alternativas. Nesse contexto, quanto menor o tempo de serviço na organização, mais frágil é o vínculo.

A perspectiva de futuro tem-nos provocado a pensar e criar estratégias para diminuir os impactos da redução do contingente da FT, do aumento da proporção dos militares temporários em relação aos de carreira, da necessidade de flexibilização de postos de trabalho, da ampliação do tempo de serviço ativo, dos interstícios, além do contingenciamento orçamentário. Todos esses fatores decorrentes do contexto sociopolítico atual provocam desafios para a efetividade dos processos do setor de Pessoal, considerando desde a captação e entrada da FT (mudança dos perfis profissionais pelos novos desenhos de cargos), ao aprestamento (socialização e adaptação à vida militar-naval, desenvolvimento de competências, fomento à identidade organizacional), à gestão de carreiras (promoções, desenvolvimento profissional, fluxo das profissões na organização, controle e gestão de pessoal, monitoramento e controle de evasão), à manutenção da capacidade de prontidão do Poder Naval na dimensão territorial brasileira (política de movimentação), até os serviços de apoio biopsicossocial ao trabalho (Saúde e Assistência Social).

No cenário acima apresentado, há a tendência para o aumento das ESAM evitáveis. Dessarte, sua gestão e mitigação devem se manter nas pautas das políticas do setor Pessoal. Assim, sugere-se que a distribuição e o emprego da FT devam ser assertivos, no intuito de aproveitar as competências disponíveis e de estabelecer um ambiente de trabalho que proporcione satisfação e desenvolvimento profissional. Por outro lado, orienta-se que as lideranças devam adotar modelos de gestão nas OM que primem pela promoção de bem-estar no trabalho, além da produtividade, buscando, nas práticas administrativas (escala de serviço, rotina, comissões etc.), uma disposição temporal que proporcione equilíbrio entre a vida pessoal e laboral da tripulação.

ANEXO C – Extrato Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM)

CAPÍTULO 1 ORGANIZAÇÃO

1.1. PROPÓSITO

Apresentar a organização hierárquica, a constituição dos Corpos e Quadros e as escalas de antiguidade dos oficiais de carreira da Marinha.

1.2. ORGANIZAÇÃO HIERÁRQUICA

1.2.1. Ordenação Hierárquica

A ordenação hierárquica dos oficiais se faz por círculos; dentro de um mesmo círculo, por postos e, dentro de um mesmo posto, pela antiguidade no posto.

1.2.2. Círculos Hierárquicos

Círculos hierárquicos são âmbitos de convivência entre militares da mesma categoria e têm a finalidade de desenvolver o espírito de camaradagem, em ambiente de estima e confiança, sem prejuízo do respeito mútuo.

1.2.3. Posto

Posto é o grau hierárquico do oficial, conferido pelo Presidente da República ou CM e confirmado em Carta Patente.

1.2.4. Escalas Hierárquicas

Escalas hierárquicas são sequências de graus hierárquicos fixadas no EM e na legislação específica sobre os Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha.

1.2.5. Círculos e Escalas Hierárquicas

Os círculos e as escalas hierárquicas dos oficiais e das praças especiais que estão em formação para o ingresso nos Corpos e Quadros de carreira da Marinha estão previstos no EM, conforme estabelecido na tabela abaixo:

CÍRCULOS HIERÁRQUICOS	ESCALAS HIERÁRQUICAS
Círculo de Oficiais-Generais	Almirante (Alte) (*)
	Almirante de Esquadra (Alte Esq)
	Vice-Almirante (V Alte)
	Contra-Almirante (C Alte)
Círculo de Oficiais Superiores	Capitão de Mar e Guerra (CMG)
	Capitão de Fragata (CF)
	Capitão de Corveta (CC)
Círculo de Oficiais Intermediários	Capitão-Tenente (CT)

PRAÇAS ESPECIAIS	
Círculo de Oficiais Subalternos	Guarda-Marinha (GM)
Excepcionalmente ou em reuniões sociais têm acesso ao círculo dos Oficiais	Aspirante (ASP)
	Aluno do Colégio Naval (ACN)
(*) O posto de Almirante somente será provido em tempo de guerra.	

1.3. CONSTITUIÇÃO DOS CORPOS E QUADROS DE CARREIRA

1.3.1. Organização dos Oficiais

Os oficiais de carreira são distribuídos por Corpos; dentro de um mesmo Corpo, por Quadros e, dentro de um mesmo Quadro, pelas respectivas escalas hierárquicas.

1.3.2. Corpos

Corpos são conjuntos de oficiais do SAM que exercem atividades afins.

1.3.3. Quadros

Quadros são subconjuntos dos Corpos, constituídos de militares de carreira, ordenados hierarquicamente em uma mesma sequência de graus hierárquicos. A sequência de postos de cada Quadro define o perfil de carreira dos oficiais que os compõem.

1.3.4. Corpos e Quadros de Carreira

Os Corpos e Quadros dos oficiais e as respectivas escalas hierárquicas, fixados na LRCQ, são compostos de acordo com a seguinte tabela:

COMPOSIÇÃO DOS CORPOS E QUADROS DE OFICIAIS DA MARINHA		
CORPO	QUADRO	ESCALA HIERÁRQUICA
Corpo da Armada (CA)	Quadro de Oficiais da Armada (CA)	de 2° Ten a Alte Esq
	Quadro Complementar de Oficiais da Armada (QC-CA)	de 2° Ten a CT
Corpo de Fuzileiros Navais (CFN)	Quadro de Oficiais Fuzileiros Navais (FN) (*)	de 2° Ten a Alte Esq
	Quadro Complementar de Oficiais Fuzileiros Navais (QC-FN) (*)	de 2° Ten a CT
Corpo de Intendentes da Marinha (CIM)	Quadro de Oficiais Intendentes da Marinha (IM)	de 2° Ten a V Alte
	Quadro Complementar de Oficiais Intendentes da Marinha (QC-IM)	de 2° Ten a CT
Corpo de Engenheiros	A carreira dos Oficiais do CEM	de 1° Ten a V Alte

OSTENSIVO**PCOM**

da Marinha (CEM)	se desenvolve no próprio Corpo	
Corpo de Saúde da Marinha (CSM)	Quadro de Médicos (Md)	de 1º Ten a V Alte
	Quadro de Cirurgiões-Dentistas (CD)	de 1º Ten a CMG
	Quadro de Apoio à Saúde (S)	de 1º Ten a CMG
Corpo Auxiliar da Marinha	Quadro Técnico (T)	de 1º Ten a CMG

CAPÍTULO 3 CARREIRA DE OFICIAIS

3.1 - PROPÓSITO

Estabelecer normas gerais sobre o desenvolvimento da carreira, desde o ingresso até a exclusão do oficial do SAM.

3.2 - FILOSOFIA DA CARREIRA DE OFICIAIS

A carreira de oficiais deve atender, fundamentalmente, ao preparo e ao emprego do Poder Naval.

A filosofia da carreira de oficiais tem como base os Corpos e Quadros, os graus hierárquicos, os cargos e os cursos de carreira. Os Corpos e Quadros agrupam as carreiras de oficiais de acordo com as suas naturezas e especificidades. Os graus hierárquicos definem os níveis hierárquicos dos oficiais caracterizados pelos diversos postos e círculos.

A promoção significa a ascensão a um grau hierárquico superior e depende do atendimento de requisitos próprios. Os cursos de carreira preparam os oficiais para o exercício de cargos atinentes ao posto em que se encontram e aos postos subsequentes. Os cursos de pós-graduação desenvolvem e aprofundam os conhecimentos dos oficiais em áreas específicas de interesse do serviço.

A carreira de oficiais é privativa dos brasileiros natos que ingressaram nos Corpos e Quadros previstos no art. 1.3 deste Plano.

A carreira de oficiais prevê transferências compulsórias entre Corpos e Quadros e, também, transferências a pedido, mediante requerimento, que serão atendidas, caso concorram para o interesse do serviço.

3.3 - PLANOS DE CARREIRA DOS CORPOS E QUADROS

O Plano de Carreira de Oficiais da Marinha está organizado em planos de carreira detalhados por Corpos e Quadros, conforme estruturas descritas nos anexos A a N.

Cada plano é constituído de um cronograma e de informações, referentes aos requisitos para o acesso aos postos superiores e para o exercício de cargos de Comando, Direção e Chefia, discriminados por cada posto que compõe a escala hierárquica do Corpo ou Quadro. Também fazem parte dos planos o interstício de planejamento e as informações referentes ao planejamento das carreiras, tais como: os períodos de realização dos cursos de carreira, do exercício dos Comandos, Direções e Chefias, e a obrigatoriedade do embarque ou tropa.

3.4 - INGRESSO NOS CORPOS E QUADROS DE CARREIRA DE OFICIAIS

3.4.1. Formas de Ingresso

O ingresso de oficiais para as diversas carreiras de cada Corpo e Quadro da Marinha é feito das seguintes formas:

- a) para as carreiras do CA, FN e IM dar-se-á, fundamentalmente, por concurso público de âmbito nacional, nos níveis de escolaridade fundamental, para ingresso no Colégio Naval, e médio, para ingresso na Escola Naval. Após a aprovação no ciclo pós-Escolar da Escola Naval, os Guardas-Marinha são nomeados Segundos-Tenentes, iniciando, dessa forma, as carreiras de oficiais nos respectivos Corpos;
- b) complementarmente, o ingresso nas carreiras do CA, FN e IM também ocorre por transferência de oficiais dos Quadros Complementares de cada um dos três Corpos, por ocasião da promoção ao posto de Capitão-Tenente;
- c) para as carreiras nos QC-CA, QC-FN, QC-IM, CEM, CSM, T e CN dar-se-á por meio de concurso público de âmbito nacional, de nível superior, nas áreas de interesse da Marinha; e
- d) para as carreiras do AA e AFN dar-se-á por concurso interno da Marinha para praças que atendam aos requisitos fixados no Plano de Carreira de Praças da Marinha (PCPM).

3.4.2. Início da Carreira

A carreira inicia-se com a nomeação e obedece às sequências de postos previstas no art. 1.3 deste Plano.

3.4.3. Habilitações para o Ingresso

As habilitações requeridas pelo serviço naval para ingresso de militares na carreira serão estabelecidas em Plano Corrente.

3.4.4. Condições para o Ingresso na Carreira

São exigidas as seguintes condições para o ingresso na carreira dos Corpos e Quadros mencionados na tabela abaixo:

3.4.5. Atos de Ingresso de Oficiais na Carreira

O ingresso na carreira dos Corpos e Quadros abaixo mencionados é feito mediante os seguintes atos:

ATOS DE INGRESSO DE OFICIAIS NA CARREIRA	
ATOS	FUNDAMENTO LEGAL
Nomeação de 2º Ten de carreira do CA, FN e IM, a partir da data de conclusão dos cursos de graduação da Escola Naval.	Art. 12, parágrafo único, da LPOAFA, combinado com o art. 2º, § 2º, art. 3º, § 2º, e art. 4º, § 2º, da LRCQ.
Nomeação de 2º Ten de carreira do AA e AFN, a partir da data de conclusão do CFO e do EAO.	Art. 12, parágrafo único, da LPOAFA, combinado com o art. 7º, § 3º, da LRCQ.
Nomeação de 2º Ten da RM dos QC-CA, QC-FN e QC- IM, e de convocação para o SAM, a partir da data de conclusão do CFO e do EAO.	Art. 8º, § 2º e 3º, da LRCQ, combinado com o art. 3º, § 2º, e incisos I e II, e art. 4º do RPOM.
Nomeação de 1º Ten da RM do CEM, CSM, T e CN e de convocação para o SAM, a partir da data de conclusão do CFO e do EAO.	
Nomeação dos oficiais da RM do QC-CA, QC-FN, QC- IM, CEM, CSM, T e CN como oficiais de carreira dos respectivos Quadros, após avaliação favorável da CPO, a ser feita antes de completarem cinco anos de convocação para o SAM, visando à permanência em caráter definitivo na Marinha.	Art. 8º, § 4º, da LRCQ, combinado com o art. 3º, § 3º, e inciso III, do RPOM.