



**DISCURSO DO ALMIRANTE
CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA ARMADA,
POR OCASIÃO DA
TOMADA DE POSSE DO
SUPERINTENDENTE DO PESSOAL**

Casa da Balança, 30 de julho de 2025

Exmo. Sr. Senhor Almirante Superintendente do Pessoal,

Exmos. Srs. Senhores Almirantes,

Exmos. Srs. Almirantes, antigos Superintendentes do Pessoal,

Senhores Oficiais, Sargentos, Praças, Militarizados e Civis da Superintendência do Pessoal,

Insignes e ilustres convidados,

Minhas Senhoras e meus Senhores,

Permitam-me começar por expressar o meu agradecimento a todos os presentes, interpretando a vossa comparência nesta cerimónia institucional como sinal inequívoco do espírito de corpo que nos caracteriza e do firme compromisso com os valores e os desígnios da nossa instituição.

Senhor Almirante Proença Mendes,

O louvor que acabámos de ouvir expressa o meu apreço pelo trabalho que desenvolveu na Superintendência do Pessoal, marcado por uma intensa dedicação, e reconhecidas competência e sentido de missão.

Os meus sinceros votos dos maiores sucessos nas exigentes e prestigiadas funções que em breve vai assumir como Representante Militar junto da NATO e da União Europeia, em Bruxelas. O país e as Forças Armadas Portuguesas vão agora contar com a sua dedicação e lealdade na linha que tem marcado a sua carreira.

Senhor Almirante Rodrigues Pinto,

O Senhor Almirante é detentor de uma carreira diversificada, marcada pela excelência, pelo rigor e por um profundo sentido de serviço. É com a firme convicção nas suas qualidades que lhe confio o exercício do exigente cargo de Superintendente do Pessoal — uma função que impõe visão estratégica, firme liderança e um conhecimento profundo da nossa instituição. Reconheço no Senhor Almirante todos os predicados que esta missão requer: o saber e a experiência consolidados, a ponderação nas decisões, a capacidade de trabalho e a eficácia na condução de processos complexos, que sempre o distinguiram.

Vai assumir a responsabilidade de liderar um combate decisivo contra a diminuição dos efetivos na Marinha — um desafio que exige determinação, criatividade e ação coordenada com os restantes Setores da Marinha. Conto com a sua competência, o seu dinamismo e a sua capacidade para garantirmos a sustentabilidade e a vitalidade da nossa Marinha.

Insignes e ilustres convidados,

Minhas senhoras e meus senhores

Vivemos tempos exigentes. A Marinha enfrenta desafios complexos, tanto no plano externo como interno. No plano externo, assistimos a uma crescente instabilidade geopolítica, que tarda em terminar, à intensificação de ameaças híbridas e à transformação acelerada nos domínios tecnológico e ambiental. No plano interno, enfrentamos um desafio estrutural - a dificuldade em reter os nossos quadros mais qualificados.

A **retenção de pessoal** não é apenas uma questão administrativa ou de gestão de pessoas. É, acima de tudo, uma questão que compromete a **sustentabilidade operacional**, atingindo o verdadeiro coração da nossa Marinha – as pessoas e, no limite, o cumprimento da Missão.

Por isso, ao dar posse ao novo Superintendente do Pessoal, reafirmo, com toda a clareza, que a **retenção de pessoal é uma prioridade estratégica do meu mandato**. Esta prioridade deverá ser acompanhada com rigor, determinação e sentido de urgência.

Não há Marinha sem pessoas! São os homens e as mulheres que servem com dedicação, competência e espírito de missão que garantem a prontidão da Esquadra, a eficácia das nossas operações e a credibilidade da nossa Instituição.

Assim, a perda de quadros qualificados, cuja formação é longa e exigente, representa um risco real para a capacidade de cumprir as nossas missões. Cada saída prematura é um momento de perda: de conhecimento; de experiência adquirida; de coesão; e também de um camarada. Assim, cada dificuldade em reter talento é um alerta que não podemos ignorar.

É, por isso, que a **valorização do capital humano** não pode ser vista como um complemento da estratégia. Ela é o seu **fundamento**. Sem pessoas motivadas, bem preparadas e comprometidas, nenhuma estratégia será bem-sucedida.

Senhor Almirante Superintendente do Pessoal

Precisamos, sem demora, de dar continuidade ao trabalho que tem vindo a ser desenvolvido, procurando novas medidas, novas ações que, aliadas a uma **liderança de proximidade**, a uma **visão estratégica** e a uma eficaz **capacidade de execução**, atuando sobre três eixos fundamentais:

- **Motivar e valorizar** quem serve;
- **Permitir a conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar**;
- **Reforçar o apoio assistencial e social**, com especial atenção às unidades operacionais.

Permitam-me destacar algumas dessas medidas, que deverão ser centrais na sua ação:

- **Recompensar a penosidade** e garantir a valorização profissional, com percursos de carreira claros e oportunidades de desenvolvimento de competências;
- **Implementar regimes de trabalho**, que permitam, no exequível, conciliar as exigências do serviço com as necessidades pessoais e familiares;
- **Reforçar os programas de saúde, de bem-estar e de segurança no trabalho**, prevenindo riscos psicossociais e promovendo ambientes saudáveis;
- **Reforçar a componente assistencial**, com infraestruturas e serviços de apoio às famílias, especialmente nas unidades de maior exigência operacional.

Estas medidas não são apenas intenções. São compromissos. E exigem uma ação coordenada com todos os Setores da Marinha, monitorização rigorosa e capacidade de adaptação.

A mim, enquanto Comandante da Marinha incumbe-me trabalhar, em conjunto com os Chefes Militares e com a Tutela, para **melhorar o reconhecimento e valorização da condição militar, através da atualização do sistema remuneratório, dos suplementos, e na recuperação do complemento de pensão de reforma**, reconhecendo, desta forma, o esforço e o compromisso dos nossos militares.

A propósito de compromisso, esta semana fui informado de que um oficial que serviu comigo a bordo de uma Unidade Naval, decidiu dar outro rumo à sua vida e terminar a carreira naval. Respeito profundamente as decisões individuais, mas por muito que respeite essas opções, eu só posso contar com aqueles que têm um compromisso efetivo com a Marinha.

Conto com todos os que demonstram dedicação, espírito de sacrifício e sentido de missão. O meu compromisso é, acima de tudo, com a missão que me foi confiada, mas, também, é inabalável para com aqueles que se entregam com verdadeiro empenho ao serviço da Marinha. Tenho procurado não apenas transmitir esta mensagem, mas, também, agir concretamente para melhorar as condições de trabalho e assegurar que os legítimos anseios do nosso pessoal - quer estejam no ativo, como na reserva ou na reforma - sejam devidamente atendidos.

O compromisso, neste momento, é essencial. É nos momentos de maior exigência que se revela o verdadeiro carácter e se distinguem aqueles que compreendem que, por vezes, são necessários sacrifícios em prol de um bem coletivo, superior aos interesses pessoais. É com

esses que quero continuar a construir uma Marinha mais forte, mais coesa e mais preparada para os desafios do futuro - para que possamos, juntos, entregar o quarto melhor do que o recebemos.

A retenção de pessoal não se faz apenas com medidas administrativas. Faz-se, também, com **cultura organizacional**, num ambiente onde as pessoas se sintam respeitadas, valorizadas e inspiradas. Onde a **disciplina** é vivida com sentido de dever e respeito mútuo. Onde a **integridade** é o alicerce da liderança. Onde a **lealdade** é uma atitude recíproca. E onde a **coragem** se manifesta não apenas no combate, mas também na capacidade de inovar, de propor, de mudar.

É esta a cultura que queremos reforçar. Uma cultura de compromisso, de excelência e de serviço ao País.

Minhas senhoras e meus senhores

A retenção de pessoal não é uma responsabilidade exclusiva do Superintendente do Pessoal. É um **desafio coletivo**. É uma missão que exige o empenho de todos os comandantes, chefes e diretores. Exige uma liderança que inspire, que escute, que valorize.

Assim, cada um de nós tem um papel crucial a desempenhar. Cada gesto de reconhecimento, cada oportunidade de crescimento, cada decisão justa, conta, porque são as pequenas ações do dia a dia que constroem a confiança, a motivação e o orgulho de servir.

Senhor Almirante Rodrigues Pinto,

Tenho plena confiança na sua competência e na qualidade do trabalho que é realizado, diariamente, por todos os militares, militarizados

e civis que prestam serviço na Superintendência do Pessoal e nas suas Unidades subordinadas.

A sua missão é nobre, exigente e absolutamente central para o sucesso da Marinha. Espera-se do Senhor Almirante uma liderança firme, mas próxima; uma gestão estratégica, mas humana; uma ação determinada, mas sensível às realidades de cada um dos nossos.

A sua função não é gerir efetivos. É **cuidar das pessoas**. É garantir que cada militar, cada militarizado, cada civil da Marinha sente que o seu esforço é reconhecido, que a sua carreira tem sentido e que a Instituição está ao seu lado.

Porque **cumprir Portugal no mar e a partir do mar, ao serviço dos portugueses**, começa por cuidar de quem o faz todos os dias, com coragem, com dedicação e com excelência.

A Marinha orgulha-se da qualidade das suas pessoas, dos homens e das mulheres, que dão o melhor de si para honrar o passado, para responder aos desafios do presente e para preparar para o futuro.

Termino, desejando, Senhor Almirante, o maior sucesso no cargo que agora inicia e para a qual conta com todo o meu apoio! Disse.

Jorge Nobre de Sousa, Almirante