



**INTERVENÇÃO DO ALMIRANTE
CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA ARMADA
POR OCASIÃO DO
2.º SEMINÁRIO DA DEFESA NACIONAL**

Lisboa, 26 de novembro de 2020

**Senhor Ministro da Defesa Nacional, Excelência,
Senhor Secretário de Estado Adjunto e da Defesa Nacional,
Senhora Secretária de Estado dos Recursos Humanos e dos Antigos Combatentes,
Senhora Diretora do Instituto da Defesa Nacional,**

...

Minhas Senhoras e meus Senhores,

Gostaria de começar por saudar esta iniciativa, a qual visa promover a discussão de temas centrais para a Defesa Nacional.

Dirijo uma saudação especial aos participantes neste Painel, bem como a todos os que nos acompanham através das plataformas digitais.

O debate sobre os Recursos Humanos da Defesa é, na minha perspetiva, oportuno e pertinente, na medida em que, a par com a existência de meios navais e equipamentos adequados e operacionais, a disponibilidade de recursos humanos qualificados para os operar é um imperativo para o cumprimento da missão da Marinha.

A capacidade de recrutar talentos e reter competências constitui, assim, uma das principais prioridades do Chefe do Estado-Maior da Armada.

De modo particular, após os anos de 2011, 2012 e 2014 - nos quais não se verificaram admissões -, tem sido uma preocupação constante recrutar candidatos em número suficiente para as necessidades da Marinha, permitindo a sua seleção durante os diversos processos e provas de classificação.

A par do recrutamento, a diminuição de efetivos que se vem verificando nos últimos anos torna imprescindível reforçar os seus níveis de retenção, possibilitando, para além do cumprimento da missão, a rentabilização do investimento nos processos formativos e o desenvolvimento do conhecimento institucional. Neste domínio, é igualmente importante que a formação ministrada na Marinha seja reconhecida, de forma a potenciar não apenas a preparação dos militares para o cumprimento das exigentes funções que lhes são cometidas, mas também os processos de transição para o mercado de trabalho após o período de prestação de serviço, sendo que o grau de sucesso atingido terá, posteriormente, nova influência no recrutamento, por via da atratividade da qualificação.

Para responder a estes desafios, a Marinha implementou, em 2017, um programa interno para articular e coordenar todas as iniciativas estratégicas destinadas a melhorar a capacidade de recrutamento e de retenção de pessoas: o Programa Intersectorial de Recrutamento e Retenção.

Os objetivos específicos deste programa incluem, entre outros:

- Melhorar a divulgação da Marinha junto do público alvo do recrutamento;
- Obter o reconhecimento externo da formação profissional ministrada na Marinha;
- Melhorar as qualificações dos atuais recursos humanos;
- Melhorar a comunicação interna e externa;
- Melhorar as condições de habitabilidade e de trabalho; e, ainda,
- Rever o normativo interno e os diplomas legais com implicações no recrutamento e na retenção.

A criação deste Programa permitiu focar toda a Instituição nos objetivos de recrutamento e retenção. Mais recentemente, permitiu também, aos representantes da Marinha, dar contributos estruturados e amadurecidos para o Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar - criado ao nível do Ministério da Defesa Nacional em 2019, -, no qual participámos de forma ativa, num processo de simples ligação entre os dois planos.

Assim, no âmbito do Programa Intersectorial, adaptámos a comunicação por forma a melhor atingir, pela via digital, o nosso público alvo, através da produção de novos conteúdos e da melhoria da presença *on-line* da Marinha.

Por outro lado, procurámos alinhar o ciclo do recrutamento, fazendo-o coincidir com os períodos de maior procura de emprego, sensibilizando os diversos intervenientes no processo para a relevância das autorizações para o recrutamento serem obtidas em tempo, de forma a podermos atingir este desiderato.

Outro exemplo das medidas adotadas foi a revisão do normativo interno relacionado com o recrutamento, visando aumentar o universo de candidatos admitidos a concurso, respeitando os padrões de qualidade que a Marinha exige. Em concreto, reviram-se as normas sobre apresentação dos militares da Marinha, que incluem os aspetos relacionados com arte corporal - vulgo tatuagens -, adaptando-as melhor à realidade social das gerações mais jovens, para que os militares continuem a ser reflexo da sociedade portuguesa.

Além disso, adaptaram-se algumas provas de admissão, que passaram a valorizar mais o potencial, em termos de performance física, em detrimento de uma mera avaliação do desempenho do momento, em particular nos concursos para as classes de mergulhador e fuzileiro.

Por fim, nos últimos anos aumentámos também a oferta de estágios curriculares na Marinha, atividade reduzida no presente devido às circunstâncias da crise pandémica.

Desta forma, o esforço interno de potenciação do recrutamento permitiu que apenas em dois anos - entre 2016 e 2018 - se verificasse um incremento significativo no preenchimento das vagas disponibilizadas a concurso.

Por sua vez, no domínio da retenção, o aumento do número de efetivos existentes é essencial para responder a todas as necessidades, tendo como objetivo o equilíbrio estrutural e dos níveis de esforço do capital humano da Marinha.

Para tal, a Marinha implementou programas de mentoria e tutoria dirigidos aos efetivos em regime de contrato, colocando militares mais antigos e experientes a dar-lhes apoio. A mentoria, com o intuito de continuar o adequado acolhimento e integração dos militares, promovendo a aculturação organizacional e fomentando o espírito de pertença à Instituição, e a tutoria, com o objetivo de potenciar a conclusão do 12.º ano pelas praças, habilitando-as a concorrer aos cursos de ingresso nos quadros permanentes da Marinha ou seguir um percurso de nível superior.

Simultaneamente, desde 2017, entrevistamos todos os militares que solicitam o pedido de abate aos quadros permanentes, de rescisão do regime de contrato ou de concessão de licença ilimitada. Após tratamento dessa informação, foram identificadas como principais justificações para a saída extemporânea da Marinha, os aspetos remuneratórios, a elevada taxa de empenhamento resultante da falta de efetivos e a maior atratividade pelo ingresso nas forças de segurança.

Estamos, atualmente, a trabalhar na adoção de medidas para mitigar essas causas. A título de exemplo, estão a ser efetuados estudos ao nível das Forças Armadas, com vista a mitigar as disparidades identificadas entre o regime remuneratório aplicável aos militares e o aplicável às forças e serviços de segurança, como é o caso do suplemento de prontidão, que é particularmente relevante para o pessoal embarcado ou colocado em unidades operacionais de fuzileiros e mergulhadores, os quais asseguram, diariamente, a capacidade de resposta da Marinha.

Tendo presente a necessidade de nos centrarmos nas pessoas, rotulo também de primordial importância a necessidade de tornar cada unidade, estabelecimento ou órgão num espaço confortável, acolhedor e seguro, onde as condições de habitabilidade, de trabalho, de apoio ao estudo e de segurança sejam as adequadas, contribuindo para a motivação das pessoas e para os bons resultados operacionais. Para tal, dei prioridade à incrementação e à modernização de diversas redes *wireless* e à melhoria das condições das salas de convívio e dos espaços de trabalho. Neste âmbito, contamos com a Lei de Infraestruturas Militares para o financiamento de projetos de melhoria das condições citadas.

No que diz respeito a outro fator muito relevante, a valorização da carreira militar na conclusão do regime de contrato e transição para o mercado de trabalho, é fundamental garantir a atribuição das qualificações necessárias para o desempenho de funções, assegurando, em paralelo, o seu reconhecimento através da certificação e alinhamento da formação ministrada com os diversos referenciais de formação, de onde se destaca o Catálogo Nacional de Qualificações e, no caso da Marinha, a Convenção *STCW - Standards of Training, Certification*

and Watchkeeping -, essencial para que os militares que prestaram serviço na Marinha possam prosseguir uma carreira profissional na marinha mercante, de pesca ou de recreio.

Neste domínio, a Marinha já preparou uma proposta legislativa tendo em vista a equiparação do seu pessoal às diferentes categorias de marítimos, processo este que tem tido vários contratempos, os quais inibem o País de aproveitar profissionais competentes e experientes, que contribuiriam, certamente, para o desenvolvimento da nossa maritimidade, bem como das atividades ligadas à economia do mar.

Salienta-se que, no âmbito da melhoria dos seus processos na área da formação, o Sistema de Gestão da Formação Profissional da Marinha se encontra certificado pela Associação Portuguesa de Certificação - APCER, marca do reconhecimento e da validação técnica da capacidade formativa da Marinha, a qual contribui para a evolução profissional e a valorização das pessoas que prestam serviço nesta Instituição.

Contudo, apesar do enfoque e dos esforços realizados, a Marinha tem, atualmente, cerca de 950 efetivos militares em falta.

Com a implementação do Programa Intersectorial de Recrutamento e Retenção melhorámos as percentagens de recrutamento, mas continuamos a sentir dificuldades em atrair pessoal de saúde e fuzileiro, bem como na retenção.

Ainda que tivéssemos sucesso no recrutamento autorizado e na retenção, os números aprovados pelo decreto-lei de efetivos, que fixa os efetivos máximos das Forças Armadas, e pelos despachos ministeriais, que fixam o número de vagas para admissão aos quadros permanentes e ao regime de contrato, não correspondem às necessidades reais da Marinha para o cumprimento da missão. Missão esta que se cumpre com um esforço acrescido dos que estão disponíveis, degradando assim a atratividade das funções e o equilíbrio na vida pessoal, familiar e profissional. Degradação esta que mais dificulta a retenção, tornando esta matéria num ciclo vicioso.

Não é despidendo o impacto negativo que esta situação pode ter num dos canais de comunicação mais relevantes no recrutamento: o “passa palavra” através daqueles que serviram com o botão de âncora. Com efeito, se quem está ou esteve ao serviço não transmitir uma imagem positiva da carreira, não são as ações de divulgação que vão fazer os potenciais candidatos mudar de opinião.

Sabemos que a demografia não nos é favorável e que a base de recrutamento constitui um problema para as Forças Armadas.

Neste aspeto, realço que o número de jovens que entram todos os anos na janela de recrutamento, também se tem vindo a reduzir. Em 2001, existiam cerca de 680 mil jovens de nacionalidade portuguesa, residentes em Portugal, com idade compreendida entre os 15 e 19 anos. Em 2010, eram cerca de 570 mil e, em 2019, cerca de 550 mil.

Relativamente a cenários futuros, o panorama não é animador, não havendo perspectiva de aumento, uma vez que o Instituto Nacional de Estatística estima que os jovens que concorrerão para este grupo, em 2060, serão apenas cerca de 370 mil.

Os números falam por si e as Forças Armadas concorrem com as empresas e outras instituições para o recrutamento destes jovens. O que temos para oferecer - trabalho, risco, esforço, dedicação e disponibilidade permanente -, tem que ser acompanhado de uma compensação que nos possa diferenciar, no momento da decisão de concorrer ou no momento em que os nossos militares são atraídos por outras ofertas com maiores vantagens.

Uma ideia é certa, e não podemos, nem queremos, fugir dela, mas podemos valorizá-la.

A Condição Militar é caracterizada pela subordinação ao interesse nacional, pela pronta disponibilidade para lutar em defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida, pela restrição do exercício de direitos e liberdades e pela permanente prontidão para o serviço, ainda que com prejuízo dos interesses pessoais.

Estas são circunstâncias particulares que caracterizam a vida militar e que a distinguem das demais profissões!

Mas o orgulho de ser militar tem de ser amparado pelo reconhecimento e pela não degradação de especiais compensações, muitas vezes confundidas com regalias, designadamente nos campos da segurança social, da assistência, da progressão na carreira e das remunerações - onde se incluem as promoções, que são também um mecanismo de valorização remuneratória, principalmente para os postos mais baixos, e para aqueles que em regime de contrato, durante um máximo de seis anos, têm um compromisso assumido com o Estado, estabelecido na lei, o qual não está a ser cumprido -, e das regras aplicáveis à reserva e reforma, para além do reconhecimento particular dos que cumprem missões de especial exigência, designadamente no mar.

Para terminar, não posso deixar de salientar duas áreas que considero preponderantes para o recrutamento e retenção, uma vez que as pessoas são o centro de gravidade da Marinha, onde, diariamente, homens e mulheres reforçam a ação e a credibilidade da organização.

Primeiro, o tema da igualdade de género que, na Marinha, é mais do que uma agenda, é uma oportunidade de enriquecimento do capital humano, dado que contamos com o contributo diverso e abrangente de homens e mulheres, sem eliminar as suas diferenças.

Considero, assim, que temos uma Marinha mais completa, com maior capacidade de adaptação e decisão face aos novos desafios, onde existe igualdade de oportunidades, ou seja, os mesmos acessos aos diferentes cargos, sejam de chefia, de comando ou de execução, compatíveis com as habilitações e o posto, iguais responsabilidades, obrigações e direitos.

As boas práticas existentes, para uma participação plena e inclusiva daqueles que servem a Marinha, encontram-se em consonância com o Plano Setorial da Defesa Nacional para a Igualdade 2019-2021, contribuindo para a retenção, neste caso, de mulheres.

Ao fim de um quarto de século de mulheres militares na Marinha, e trilhado que foi um longo caminho, atualmente, existem na Marinha mulheres em todas as categorias - oficiais, sargentos e praças, militarizados e civis - e nas várias classes, representando cerca de 15% do efetivo total da Marinha.

A percentagem de mulheres embarcadas em unidades operacionais é de 12% - atingindo 19% na categoria de oficiais -, valor muito acima do verificado na marinha mercante, onde, de acordo com os dados da Organização Marítima Internacional, apenas 1,2% dos tripulantes de navios mercantes são mulheres, 94% das quais trabalham em navios de cruzeiro.

Neste âmbito, saudamos a criação do Prémio Defesa Nacional e Igualdade, pela oportunidade de acompanharmos este tema em permanência, tal como fazemos com o Prémio Defesa Nacional e Ambiente, sendo que a Marinha apresentou, como candidatura à sua primeira edição, “Navios Iguais – A Implementação da Igualdade de Género nas Unidades Navais”, processo de que muito justamente nos orgulhamos.

Em segundo lugar, ainda e sempre com o foco nas pessoas, a Marinha tem investido na conciliação entre a vida pessoal e familiar, e o desenvolvimento da carreira. Temos identificado e em prática, um conjunto de medidas de proteção na área da parentalidade – principalmente quando os progenitores são ambos militares –, tais como a dispensa de escalas de serviço e o condicionamento temporário de embarque em unidades navais de um dos progenitores, no caso de existirem filhos menores de 12 anos.

Estas medidas, cujo mérito é reconhecido pelo contributo para a vida familiar dos militares, bem como para combater o défice demográfico que o País enfrenta, colocam uma pressão muito significativa nos militares que permanecem na linha da frente, constituindo-se assim como um fator que prejudica a retenção.

Desta forma, à semelhança do que aconteceu em outros países - de que a vizinha Espanha é um exemplo -, importa contemplar um aumento dos efetivos autorizados, de modo a acomodar o número de militares indisponíveis para embarque por via da proteção da parentalidade e da aplicação do Código do Trabalho.

A Marinha orgulha-se, justamente, da qualidade e competência do seu pessoal, que constitui a nossa principal riqueza. No atual contexto externo, e antecipando as inevitáveis consequências do défice demográfico com que o nosso país se confronta, a Marinha trabalha diariamente para continuar a gerar e manter pessoas mais qualificadas e mais capazes, num ambiente de fortíssima concorrência pelos melhores recursos.

Em jeito de conclusão, entendo que no atual contexto de dificuldades, **é indispensável recrutar mais**, pois só assim é possível uma seleção mais qualitativa e o provimento das necessidades de recursos humanos da Marinha.

Por outro lado, **é necessário certificar as qualificações** obtidas durante o processo de formação, para que estas sejam uma mais-valia na transição para o mercado de trabalho, gerando valor para o País.

Finalmente, mas não menos importante, é fundamental **(re)valorizar a condição militar**, a qual é um fator diferenciador da carreira militar, face a outras carreiras profissionais, de forma a que contribua significativamente para a retenção dos efetivos. Sem essa revalorização será difícil obter-se a retenção de efetivos com talento e com competências acumuladas, com impacto no cumprimento da missão da Marinha.

Desta forma, considero fundamental, travar a erosão das existências, criando um ciclo virtuoso que promova a atratividade no recrutamento, potencie a retenção e permita, no caso daqueles que terminam os seus vínculos contratuais, disponibilizar, ao País e à sociedade, técnicos altamente qualificados, aptos a integrarem com sucesso o mercado de trabalho e que sejam bandeiras da excelência, dos valores e dos comportamentos que as Forças Armadas cultivam.

Obrigado.

António Maria Mendes Calado
Almirante