Faz sentido falar de carreiras “para a vida” num mercado de trabalho instável?

Durante décadas, a carreira na Administração Pública foi sinónimo de estabilidade, previsibilidade e progressão linear. Entrar “para o Estado” significava garantir um percurso profissional relativamente seguro, assente em categorias, escalões e regras formais de progressão. Este modelo, fortemente influenciado pelo paradigma burocrático e estatutário, respondeu a necessidades históricas de imparcialidade, igualdade e continuidade do serviço público, encontrando consagração em princípios constitucionais como a igualdade de acesso à função pública e o mérito (artigos 47.º e 266.º da Constituição da República Portuguesa) e no regime estatutário da função pública (Rocha, 2021).

Não obstante, o contexto em que este modelo foi concebido alterou-se profundamente. O mercado de trabalho contemporâneo caracteriza-se pela instabilidade, pela fragmentação das trajetórias profissionais e pela crescente valorização da autonomia individual. A literatura em Gestão de Recursos Humanos contemporânea realça a emergência de novos modelos de carreira, entre os quais se destaca a carreira proteana, orientada pelo indivíduo, centrada no sucesso psicológico, na aprendizagem contínua e na empregabilidade, mais do que na permanência numa única organização (Boxall & Purcell, 2002; Armstrong, 2003).

É neste cruzamento entre modelos que se coloca uma questão incontornável: faz ainda sentido falar de carreiras “para a vida” na Administração Pública?

A resposta não é simples, nem pode ser reduzida a uma dicotomia entre tradição e modernidade. O modelo de carreira pública tradicional continua a desempenhar funções essenciais num Estado de direito democrático. A previsibilidade das regras, a igualdade de acesso e a proteção contra arbitrariedades são pilares estruturantes da Administração Pública, reforçados pelo enquadramento legal do emprego público, nomeadamente pela Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014). Contudo, a persistência exclusiva deste modelo revela limites evidentes, sobretudo quando confrontada com as expectativas das gerações mais jovens e com a crescente complexidade das funções públicas.

Se por um lado a nova geração de jovens qualificados que hoje ingressa na Administração Pública tende a valorizar o desenvolvimento profissional, a mobilidade funcional e o reconhecimento do mérito, por outro lado depara-se com carreiras rigidamente estruturadas,

progressões lentas e sistemas de avaliação percepcionados como burocráticos e pouco diferenciadores. Emerge, assim, um forte desalinhamento de expectativas. A consequência é frequentemente a desmotivação precoce ou a saída para outros setores, incluindo o mercado internacional, dando origem a uma verdadeira sangria de profissionais altamente qualificados, muitos dos quais formados em instituições de ensino superior públicas e com significativo investimento do Estado. Este fenómeno fragiliza não apenas a capacidade da Administração Pública para atrair e reter talento, mas também levanta questões relevantes de eficiência económica e justiça distributiva, na medida em que os benefícios do investimento público em capital humano acabam por ser apropriados por outros países (Rodrigues, 2008).

A mobilidade, frequentemente apresentada como solução estratégica, ilustra bem esta tensão. Embora prevista no quadro legal do emprego público, designadamente através dos mecanismos de mobilidade interna e intercarreiras consagrados na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, a mobilidade continua a ser fortemente condicionada por constrangimentos legais, orçamentais e culturais. Na prática, é muitas vezes percebida como excecional, complexa e incerta, mais próxima de uma promessa normativa do que de um instrumento efetivo de gestão de carreiras.

A avaliação de desempenho, materializada no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), constitui outro exemplo paradigmático. Regulada pela Lei n.º 66-B/2007, este sistema foi concebido como instrumento de alinhamento estratégico, desenvolvimento e diferenciação do mérito. Contudo, é frequentemente vivida como um exercício formalista, condicionado por quotas e com impacto limitado na progressão e nas recompensas. Tal como já advertiam Armstrong e Chiavenato, quando a avaliação não se traduz em oportunidades reais de desenvolvimento ou mobilidade, perde credibilidade enquanto instrumento de gestão do desempenho e das carreiras (Armstrong, 2003; Chiavenato, 2004).

Podemos ainda analisar esta questão numa perspectiva organizacional e social. Para as organizações públicas, a rigidez das carreiras dificulta a renovação de competências, agrava o envelhecimento da força de trabalho e compromete a capacidade de inovação, fenómeno amplamente documentado nos diagnósticos recentes sobre a Administração Pública portuguesa. Para a sociedade, traduz-se em serviços públicos menos atrativos, menor capacidade de resposta a problemas complexos e um crescente fosso entre os discursos de

modernização administrativa e a experiência concreta dos cidadãos.

O desafio, portanto, não reside em substituir o modelo de carreira pública tradicional por um modelo proteano puro, claramente incompatível com os princípios estruturantes da Administração Pública, mas em integrar seletivamente elementos da lógica proteana num quadro estatutário. Tal implica promover maior diversidade de percursos, valorização efetiva do desenvolvimento profissional e reconhecimento real do mérito, sem comprometer os princípios de legalidade, igualdade e imparcialidade que estruturam o serviço público.

Em suma, persistir num modelo de carreiras concebido para o contexto socioeconómico do século XX, ignorando as transformações profundas do trabalho e das expectativas profissionais, constitui um risco estratégico para o Estado. A Administração Pública não precisa de abdicar da estabilidade, mas precisa de repensar o modo como a articula com mobilidade, aprendizagem contínua e diferenciação. Caso contrário, continuará a gerir carreiras por inércia normativa, em vez de as utilizar como verdadeiro instrumento de desenvolvimento organizacional e de valorização do capital humano.

Mais do que oferecer empregos “para a vida”, talvez o desafio contemporâneo da Administração Pública seja oferecer carreiras com sentido, mesmo num mundo inevitavelmente instável.

Referências bibliográficas

Armstrong, M. (2003). *Human resource management practice* (9th ed.). London: Kogan Page.

Boxall, P., & Purcell, J. (2002). *Strategy and human resource management*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.

Rocha, J. A. Oliveira. (2021). *Gestão de recursos humanos na administração pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, R. F. (2008). *Recursos e organizações*. Lisboa: ALS.

Legislação

Constituição da República Portuguesa.

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho — Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro — Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP).