



INTERVENÇÃO DO MINISTRO DAS FINANÇAS, MÁRIO CENTENO

Abertura do Segundo Encontro INA 2018

Percursos profissionais na administração pública:
carreiras e competências

16 DE MAIO DE 2018, TORRE DO TOMBO

Bom dia a todas e a todos.

É com muito gosto que aqui estou na abertura do segundo encontro que o INA promove este ano para refletir sobre as estratégias, políticas e instrumentos para desenvolver uma Administração Pública cada vez mais forte, produtiva e sustentável.

O tema de hoje é o **percurso profissional dos trabalhadores públicos**, uma tema fundamental porque a **capacidade organizacional** da Administração Pública para **conceber e implementar novas gerações de políticas**



públicas depende muito dos seus trabalhadores, da sua motivação e das suas competências.

Desenvolver **um debate aberto sobre carreiras e competências** na Administração Pública é um desafio que nos remete para uma forte **ligação entre o presente e o futuro.**

A **Administração Pública** tem sido alvo de muitas **transformações**. A sociedade tem exigido, ao Estado, respostas para problemas novos e complexos como os desafios demográficos, as alterações climáticas, as desigualdades e a sociedade digital.

Desafios que requerem serviços públicos **renovados**, preparados para o futuro, com **agilidade, competência e com sustentabilidade.**



Este tema da sustentabilidade é um tema crítico: a despesa pública representa cerca de 40% do produto interno bruto em emprego, organização e produção de serviços e bens (a despesa primária, sem juros).

Impõe-se, assim, discutir quais as condições que devemos criar para **gerir os trabalhadores da Administração Pública**, pois influencia os seus comportamentos, atitudes e desempenho e, em consequência, a forma como os serviços públicos atuam e geram confiança nos cidadãos e empresas.

O desenvolvimento das pessoas e das organizações exige que o **trabalhador assuma um papel ativo** e exige que o empregador **ofereça oportunidades de aprendizagem**.

Falar destes temas na Administração Pública não se mostra uma tarefa simples, uma vez que **coexistem várias**



realidades e modelos organizacionais. Uns mais tradicionais, outros mais modernos. Uns mais hierarquizados, outros mais flexíveis. Uns mais formais, outros mais fluídos. E todos existem dentro de um contexto cultural muito específico, o que coloca grandes desafios à gestão.

A tradicional **gestão de pessoal** criou uma função pública de carreira que é hoje desafiada pelos modelos de gestão estratégica.

As **carreiras** organizadas numa base formal, com sistemas de progressão por antiguidade e uma divisão de trabalho muito especializada e pouca delegação de responsabilidades, têm vindo a ser desafiadas por modelos de organização do trabalho com maior intensidade de saber, com uma evolução prospetivada na base de um



sistema de mérito, com ampliação das tarefas desempenhadas e sistemas de aprendizagem contínua.

A **coexistência destes modelos** na nossa Administração Pública confronta-nos frequentemente com dificuldades e obriga a uma **discussão séria e aberta sobre o presente e o futuro do trabalho no setor público.**

Não é possível conceber o futuro com base nos modelos que foram válidos no passado. É necessário compreender a realidade atual e as expectativas das pessoas, das que já estão na Administração Pública e das novas gerações que nela serão admitidas para rejuvenescer os mais de 650 mil trabalhadores públicos, que já têm uma idade média de 47 anos.

Hoje já somos confrontados com **questões como estas:**
Como gerir pessoas mais velhas face à exigência de novas



competências? Como gerir as gerações mais novas, que valorizam menos a estabilidade e mais os percursos abertos e a conciliação com a vida pessoal? Como podemos criar um sistema coerente de emprego público, que pode não ser homogéneo mas deve mover-se dentro dos mesmos princípios de ética de serviço público? Quais os mecanismos que podemos utilizar para desenvolver carreiras em modo de responsabilidade partilhada entre o empregador e o trabalhador?

A discussão em torno dos modelos que queremos, dos modelos que são mais ajustados à nossa realidade e dos modelos de que necessitamos para um futuro sustentável deve estar na nossa agenda de discussão política.

Os sinais desta necessidade incontornável estão aí. A **Agenda 2030 das Nações Unidas** identifica um conjunto



de **objetivos para o desenvolvimento sustentável**, que unem os países, as empresas, as sociedades e as pessoas em torno de um propósito comum: criar um mundo melhor para as gerações presentes e futuras.

Promover o bem-estar, promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida, promover o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos são alguns exemplos de objetivos que **exigem uma transformação estrutural**, exigindo mudanças nos indivíduos, nas organizações e nas sociedades.

A sustentabilidade não é uma ideia tecnocrata. É um compromisso responsável com o futuro pois diz respeito às opções que garantem a permanência dos sistemas nos patamares de qualidade que desejamos.



Necessitamos de um foco renovado na **capacitação dos trabalhadores públicos**. Embora o nível de tecnicidade da Administração Pública se situe nos 52% de trabalhadores com ensino superior (mais 27 p.p. que a população ativa), esse indicador não oferece uma ideia clara sobre as competências detidas e necessárias para lidar com estas novas realidades.

A Estratégia de Competências para Portugal apresentada recentemente pela OCDE sublinha esta necessidade, de estimular uma cultura de aprendizagem ao longo da vida na Administração Pública, com a colaboração dos próprios trabalhadores, para garantir um papel ativo e proactivo de todos ao longo da sua vida profissional, mesmo que os desafios exijam mudanças nas organizações e nos modelos de trabalho.

E com isto termino.



Recordando que preparar a Administração Pública para servir o país exige uma **atuação concertada de todos**: responsáveis políticos, dirigentes, trabalhadores, parceiros sociais, cidadãos, empresas e demais atores sociais.

Recordando que gerir pessoas de forma estratégica implica **conceber os estímulos mais adequados** para atrair e reter os trabalhadores que necessitamos.

E recordando que é da **reflexão conjunta**, como a que fazemos aqui hoje, que poderão nascer propostas para melhorar a estrutura de incentivos para os trabalhadores públicos.

O Governo tem tomado um conjunto de medidas que são bem conhecidas de todos. Mas muito haverá ainda a fazer,



com passos sólidos e investimentos estratégicos e articulados, compatíveis com os recursos do país.

Discutamos as melhores formas de combinar as responsabilidades, que são complementares, de empregadores e trabalhadores para construir instituições públicas fortes, com modelos de governação sólidos e capacidade de proporcionar melhores oportunidades de trabalho com qualidade, num futuro sustentável para todos e ao serviço de todos.

Muito obrigado e uma boa sessão de trabalho.