

Retenção de Pessoas no Setor Público Mineiro: o Caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental

Autoria: Kamila Pagel de Oliveira, Ivan Beck Ckagnazaroff, Mauro César da Silveira

RESUMO

A maneira como as organizações gerenciam as pessoas está passando por transformações em todo o mundo, desde meados da década de 1980. A instabilidade crescente dos mercados, os processos de globalização e a intensificação da competitividade exigem das organizações a ampliação do valor agregado de seus produtos e serviços para a obtenção de vantagem competitiva. Diante deste contexto organizacional, as pessoas são percebidas como o foco principal da criação de vantagem competitiva. Assim, o novo desafio das organizações gira em torno de como motivar e reter seus talentos. Este desafio não se manifesta apenas nas organizações privadas, mas também nas instituições públicas. O alcance da eficiência e eficácia das políticas e dos serviços públicos passa pela profissionalização e desenvolvimento dos servidores e pela necessidade de atrair e reter profissionais talentosos. Desse modo, o objetivo deste artigo consistiu em avaliar a influência das políticas e das práticas de recursos humanos existentes, na retenção dos EPPGG e a influência, na suposição de ausência de tais políticas, na evasão destes profissionais, a partir da percepção dos EPPGG e gestores da carreira. Os EPPGG são responsáveis pela formulação, avaliação e supervisão de políticas públicas e pelo exercício de atividades relacionadas às áreas de planejamento e gestão do Estado de Minas Gerais. Quanto ao tipo de pesquisa, esta se caracterizou por uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. Quanto aos meios, foi feito um estudo de caso. Para tanto foi realizada uma pesquisa quantitativa, por meio da aplicação de questionário a amostra representativa dos EPPGG, e também uma pesquisa qualitativa, através da realização de entrevistas semi-estruturada, com EPPGG e gestores da carreira. Por meio da pesquisa, pôde-se concluir que da totalidade de políticas e práticas de recursos humanos listadas no questionário, apenas 21,7%, o que representa cinco políticas e práticas, estão contribuindo para a retenção dos EPPGG, visto que possuem relação de dependência com a *permanência na carreira* ($p < 0,05$) e foram bem avaliadas pela amostra. As políticas e práticas que estão contribuindo para a retenção dos EPPGG são: *continuidade administrativa na gestão dos EPPGG; estabilidade; conformidade entre desempenho demandado ao EPPGG e a estratégia do órgão; retribuição variável; e existência de canal de representação*. De outro lado, conclui-se que 26,1% das políticas e práticas listadas estão contribuindo para a evasão destes profissionais, o que representa seis políticas ou práticas, visto que possuem relação de dependência com a *permanência na carreira* e foram consideradas inexistentes pelos EPPGG. Dessa forma, estão contribuindo para a evasão dos EPPGG a *ausência de mecanismos de mobilidade que sejam flexíveis às demandas dos EPPGG; a existência de melhores condições de trabalho aos não concursados em detrimento das oferecidas aos EPPGG; a existência de compressão vertical e horizontal dos salários; a existência de barreiras formais para o crescimento profissional; a ausência de capacitação que possibilite a complementação da formação inicial; e a ausência de práticas de saúde laboral*.

1. INTRODUÇÃO

A maneira como as organizações gerenciam as pessoas está passando por profundas transformações em todo o mundo, desde meados da década de 1980. A necessidade de oferecer respostas rápidas e de promover a flexibilidade, decorrente da globalização e do conseqüente aumento da competitividade, amplia de forma significativa a dependência da organização em relação a seus funcionários. Se, de um lado as organizações precisam cada vez mais de funcionários com comprometimento, iniciativa e criatividade, de outro, precisam também utilizar mecanismos que assegurem a valorização das pessoas e a sua retenção na organização.

No ímpeto por inovação, criatividade e agilidade, aumenta a possibilidade de obter vantagem competitiva, a empresa que possui em seus quadros talentos profissionais, que se caracterizam por profissionais habilidosos, comprometidos e eficientes. Izawa (2006, p. 2) afirma que “administrar o talento tornou-se a mais importante e mais desafiadora tarefa dos gestores e das organizações, porque profissionais altamente qualificados que deixam de fazer parte da equipe em busca de outros trabalhos, transformam-se em perdas para as organizações”.

Neste contexto, o atendimento às necessidades e expectativas dos bons profissionais se manifesta não apenas nas organizações privadas, mas também nas instituições públicas. O alcance da eficiência e da eficácia das políticas públicas e da melhoria na prestação dos serviços públicos à sociedade, desafios prementes na administração pública, passa pela profissionalização e pelo desenvolvimento dos servidores públicos e pela necessidade de atrair e reter profissionais talentosos que façam diferença no contexto do setor público.

Neste novo cenário, a atuação da área de gestão de pessoas no setor público deve girar em torno do desenvolvimento e aplicação de políticas inovadoras de recrutamento e seleção, do desenvolvimento de pessoal, do desenvolvimento de carreira, plano de cargos e salários, qualidade de vida, remuneração e benefícios, e da integração destes subsistemas em um sistema de gestão de pessoas integrado e coeso.

Pode-se dizer, no entanto, que a retenção de pessoas no serviço público torna-se um desafio ainda maior se comparado ao setor privado, visto que é marcado por um contexto em que predominam, de um lado, a desmotivação, a acomodação e o corporativismo por boa parte dos servidores e, de outro, a ocorrência de baixos salários e a fragilidade na estrutura de carreiras, caracterizando um sistema de gestão de pessoas, em grande medida, incipiente. Deve-se considerar, ainda, o fato de o setor público, assim como as demais instituições predominantemente prestadoras de serviço, desenvolver atividades que são intensivas na utilização de recursos humanos, o que confirma a importância das pessoas para este setor.

O problema deste artigo consiste em avaliar a influência das políticas e das práticas de recursos humanos existentes, na retenção dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG) e a influência, na suposição de ausência de tais políticas, na evasão destes profissionais, a partir da percepção dos EPPGG e gestores da carreira.

O cargo de EPPGG foi criado pela Lei 13.085, de 1998, e alterada pelas Leis 15.304 de 2004 e 18.974 de 2010, com o objetivo de formar profissionais qualificados para atuar em gestão governamental e na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas no estado de Minas Gerais.

O curso de EPPGG, cujo ingresso se dá por meio de vestibular, que equivale a um concurso público, é oferecido pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro e possui algumas especificidades em relação às demais Escolas de Governo, que são percebidas como benefícios e atrativos aos ingressos. Estes benefícios se caracterizam pela oferta de uma bolsa de estudos mensal, no valor equivalente a um salário mínimo, ou, no caso de alunos que já sejam servidores públicos, o afastamento remunerado do cargo atual para a dedicação exclusiva ao curso. Em contrapartida a estes benefícios, ao ser nomeado, o aluno graduado se

compromete a trabalhar no estado durante o período mínimo de dois anos. Caso não cumpra este critério, terá que restituir aos cofres públicos o investimento no valor correspondente aos quatro anos de estudo. Após a formação, os aprovados são nomeados para o cargo inicial da carreira de EPPGG e passam a atuar em algum dos órgãos da administração direta ou indireta do estado de Minas Gerais. Estes profissionais são, em sua maioria, alocados em funções estratégicas, estando disseminados em diversos órgãos da administração pública mineira, desempenhando papéis de planejamento e execução de políticas públicas e de coordenação de ações prioritárias para o estado, tais como: Projetos Estruturadores, Acordos de Resultados e Programa Estado para Resultados.

Os EPPGG constituem-se em uma carreira estratégica para o governo de Minas Gerais e esta relevância é reconhecida por gestores da carreira e por dirigentes da administração pública estadual. De forma prática, a importância dos EPPGG pode ser percebida pelo fato de que estes profissionais ocupam cargos diretivos e estratégicos na administração pública mineira, além de possuírem à sua disposição grande parte dos cargos em comissão de livre nomeação (CAMPOS, 2008; BERNARDO, 2010).

Não obstante tais benefícios, percebe-se uma significativa taxa de evasão dos EPPGG da carreira pública, que ocorre tanto durante o período obrigatório de dois anos como após o término deste período, no qual o EPPGG não precisa mais ressarcir o estado pelo investimento realizado na formação. Conforme dados disponibilizados pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), a evasão dos EPPGG se encontra em um percentual de 35,91%, considerando todos os EPPGG formados na Escola de Governo, desde a primeira turma. Este percentual demonstra, em grande medida, os EPPGG que saíram da carreira em busca de outras oportunidades de trabalho, seja no setor público ou privado, com predominância do primeiro.

Este percentual pode ser considerado alto se comparado com outras carreiras do estado, tais como a de gestor fazendário e a de auditor fiscal, para as quais a evasão é de 17,98% e 22,71%, respectivamente, conforme informações da Secretaria de Fazenda.

Diante do paradoxal contexto caracterizado por significativos investimentos realizados aos EPPGG, se consideradas as limitações do Estado no que tange à gestão de pessoas, e por significativo percentual de evasão dos membros da carreira é que emerge a motivação para realização desta pesquisa.

2. GESTÃO DE TALENTOS

Para sobreviver ao contexto de instabilidade crescente dos mercados, aumento da complexidade das estruturas organizacionais e das relações comerciais e a intensificação da competitividade, as organizações buscam, de forma crescente, maior flexibilidade em seus processos e maior velocidade de resposta às necessidades internas e externas da organização (ULRICH, 2001; DUTRA, 2004). Essas transformações impactam a maneira de gerir as pessoas nas organizações, visto que a gestão de recursos humanos passa a ser percebida inteiramente associada à valorização dos indivíduos enquanto ativos intangíveis da organização. Conforme Sandberg (1994), no que tange à perspectiva do gerenciamento de pessoas, o aumento da dependência nas competências humanas para o sucesso na competitividade exige a busca por caminhos estratégicos e administrativos que promovam o desenvolvimento, a capacitação, o treinamento e a valorização dos recursos humanos das organizações.

Diante deste novo contexto organizacional, em que as pessoas são o foco principal da criação de vantagem competitiva, o novo desafio das organizações gira em torno de como motivar e reter seus talentos (MICHAELS, 2001; IZAWA, 2006; LONGO, 2007).

Nas palavras de Gusmão (2005, p. 17), pessoas talentosas se caracterizam por:

[...] pessoas que saibam pensar e criar soluções inovadoras para problemas até então nunca apresentados e que usam as suas experiências apenas como elemento de referência para colocar e resolver equações. Gente com alta capacidade de adaptação a diferentes situações, realidades, padrões culturais e pessoais, com “brilho nos olhos”, competentes, comprometidos e com capacidade de atuar e fazer sucesso em equipes.

Diversas são as políticas e práticas de gestão de pessoas percebidas como relevantes para a retenção de talentos. Para Longo (2007) existem quatro fundamentais: gestão do desempenho direcionada ao estímulo ao desenvolvimento profissional, associado ao desenvolvimento de competências e ao crescimento pessoal; busca de maior equidade salarial e de remuneração baseada na contribuição efetiva do funcionário; investimento em formação, treinamento e desenvolvimento da equipe; e abertura e transparência da empresa em suas relações com os empregados.

De acordo com a categorização utilizada por Longo (2007), as políticas e práticas voltadas para a retenção de pessoas nas organizações estariam diretamente vinculadas aos seguintes subsistemas: a) gestão do emprego, diretamente relacionado à gestão dos fluxos por meio do qual as pessoas entram na organização, se movimentam por ela e saem dela; b) gestão do desempenho que tem o propósito de influenciar e impactar o desempenho dos funcionários, alinhando-os à estratégia organizacional; c) gestão da compensação que inclui o conjunto de compensações retributivas, salariais e extra-salariais, e não retributivas que a organização oferece aos seus funcionários; d) gestão do desenvolvimento que tem como objetivo incentivar o crescimento profissional das pessoas; e) gestão das relações humanas e sociais que se dedica ao gerenciamento das relações firmadas entre a organização e seus funcionários que possuem caráter coletivo (LONGO, 2007).

Pesquisas realizadas com empresas do setor de petróleo e gás natural identificaram que os mecanismos utilizados para a retenção de talentos passam necessariamente pelas seguintes políticas: desenvolvimento de um canal aberto e direto de comunicação; estabelecimento de políticas claras dentro da organização; oferta de ferramentas necessárias ao bom desempenho dos talentos; clima organizacional favorável; investimento em programas de treinamento e desenvolvimento; desenvolvimento do nível gerencial; e implementação do Gerenciamento de Desempenho, que tem como objetivo assegurar o desdobramento das metas estratégicas da companhia e recompensar os funcionários, conforme desempenho apresentado (BARRETO, 2008; DUNZER *et al.*, 2008)

A pesquisa de Silva (2006) foca a importância da liderança na retenção de talentos. Além da conscientização por parte dos gerentes de que são os responsáveis pela retenção dos talentos de sua equipe, estes precisam utilizar ferramentas para o alcance destes objetivos. Essas ferramentas estão relacionadas não apenas à questões como carreira e remuneração, mas também ao estímulo à participação e envolvimento do profissional e conhecimento por parte dos gestores acerca das preferências e interesses não monetários dos talentos.

No que tange ao setor público, exemplos de mudanças na gestão e administração dos recursos humanos podem ser encontrados nos países membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Nesses países, um dos principais problemas identificados no que tange à gestão de pessoas foi a queda na competitividade governamental na atração e retenção de profissionais competentes, em comparação com o setor privado, devido aos baixos salários do setor público e à falta de prestígio do serviço público pelos jovens formandos e profissionais, fazendo com que estes escolhessem frequentemente o serviço na iniciativa privada (OCDE, 2000).

Assim, podem ser destacadas três medidas adotadas pelos países membros da OCDE para a atração e retenção de talentos: a primeira delas refere-se à elevação dos salários no setor público, tornando-os mais competitivos em relação ao setor privado. Assim, a Suíça adotou uma estrutura de pagamento mais flexível, baseado na *performance* dos servidores, enquanto a Alemanha, Áustria e Coréia simplesmente ajustaram os salários para atrair

trabalhadores, com base na demanda de mercado e na necessidade de especialistas. A segunda medida, adotada pela Nova Zelândia, refere-se à ênfase na promoção dos diversos benefícios que envolvem o serviço público, tais como menor carga horária semanal, flexibilidade dos compromissos, estabilidade no serviço, cuidados aos servidores, investimentos na educação e formação dos servidores (OCDE, 2000). A terceira medida refere-se à melhoria da imagem do serviço público perante os profissionais da nova geração. Esta ação objetiva quebrar estereótipos do serviço público e renovar o espírito e a imagem do setor público. Países como a Finlândia, Nova Zelândia e Reino Unido perceberam que esta imagem possui impactos negativos na execução do trabalho dos servidores, promovem a evasão de profissionais competentes, além de criar barreiras para a atração de novos profissionais (OCDE, 2000).

Embora, crescente importância esteja sendo atribuída à gestão de talentos como fator de sucesso organizacional, dificuldades e barreiras são encontradas na gestão destes profissionais. Em pesquisa realizada com 50 CEOs e profissionais de RH, Guthridge *et al.* (2006) concluíram que, muitas vezes, a gestão de talentos encontra-se desassociada da estratégia da organização. Os autores afirmam que as principais barreiras para a adoção e efetividade do gerenciamento de talentos estão relacionadas à barreiras humanas, tais como: descomprometimento de gerentes, que não disponibilizam tempo e atenção suficientes para a gestão de talentos; baixo empenho dos gerentes com o desenvolvimento dos empregados; e visão da organização em “silos” – focando nos interesses das partes em detrimento do todo; e ausência de diferenciação, no que tange à políticas e práticas de gestão de pessoas, entre os profissionais talentosos e os demais profissionais da organização.

Alguns autores ainda questionam as técnicas de retenção de talentos, apontando fragilidades e tecendo críticas à gestão de talentos que podem ser sintetizadas nos seguintes pontos: indefinição do termo “*talento*” e das características que determinam o perfil deste grupo; desigualdades e discriminação imposta pela diferenciação entre “talentos” e “não talentos”; e compreensão de que as políticas de retenção de talentos reproduzem, no nível da organização, a segmentação e segregação do mercado de trabalho (ABREU *et al.*, 2003; SARSUR, 2003).

Embora tais efeitos possam ter relevância, é indiscutível a atual importância dos talentos para o desempenho das organizações, bem como a necessidade de valorizá-los enquanto ativos intangíveis.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto ao tipo, este artigo, se caracteriza por seu caráter exploratório e descritivo. O caráter exploratório está associado à busca de maior familiaridade com o tema em questão. Pretende-se ampliar as discussões sobre a retenção de talentos no âmbito do setor público. O caráter descritivo desta pesquisa está relacionado à preocupação com a análise e descrição das políticas e práticas de recursos humanos implementadas no estado de Minas Gerais que influenciam na retenção ou na evasão dos EPPGG. Quanto aos meios, a pesquisa é delimitada por um estudo de caso. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, esta pesquisa envolveu três procedimentos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e levantamento de campo.

A pesquisa bibliográfica englobou ideias e discussões de diferentes autores sobre gestão de pessoas no contexto contemporâneo e políticas e práticas de retenção de pessoas adotadas nas organizações. A pesquisa documental envolveu, principalmente, a análise de documentos institucionais elaborados pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG), responsável pela gestão da carreira selecionada, e de legislação relacionada às políticas já implementadas em Minas Gerais. O terceiro procedimento diz respeito à realização de uma pesquisa de campo de caráter quantitativo e qualitativo.

A etapa quantitativa foi realizada, por meio de um *survey*, com amostra representativa da população de EPPGG, cujo universo é formada por 465 EPPGG, formados pela Escola de

Governo da Fundação João Pinheiro, sendo que 298 ainda são membros da carreira e 167 são ex-membros da carreira, sendo, portanto, denominados nesta pesquisa de “exonerados”.

Para a definição das amostras de EPPGG membros e exonerados, considerou-se a incidência do fenômeno em 64,09% da população, que representa o percentual de membros da carreira, e percentagem complementar de 35,91%, que representa o percentual de exonerados, com erro máximo permitido de 5%, ou seja, considerando 95% de confiança. A partir destas premissas, tem-se que a amostra é de 129 membros e 72 exonerados, totalizando 201 EPPGG.

O questionário aplicado foi composto por perguntas relacionadas às políticas de recursos humanos implementadas no estado de Minas Gerais direcionadas aos EPPGG. Para cada política e/ou prática de recursos humanos listada, foram feitas dois tipos de perguntas distintos. O primeiro tinha por objetivo identificar se existe ou não a política e/ou prática listada para os EPPGG. Para estas, havia como resposta as opções “Sim”, “Não” e “Não sei/não se aplica”. O segundo tipo tinha por objetivo identificar o impacto da existência ou ausência de tal política na retenção ou evasão dos EPPGG, utilizando-se de uma escala Likert de 3 pontos, com as opções “Concordo”, “Não concordo nem discordo” e “Discordo”.

As políticas e práticas listadas basearam-se em políticas e práticas consideradas adequadas pela literatura e por pesquisas já realizadas e para todas elas foram feitas perguntas que remetessem, ao mesmo tempo, ao período atual, para os EPPGG membros, e ao período no qual o respondente estava como EPPGG, para o caso dos exonerados. Ou seja, perguntas que foram formuladas utilizando-se o tempo presente e o passado, o que foi também aplicado na pesquisa qualitativa. As políticas e práticas listadas foram subdivididas conforme os cinco subsistemas definidos por Longo (2007), identificados na seção 2 deste trabalho, sendo elas: gestão do emprego, desempenho, desenvolvimento, compensação e relações humanas e sociais.

Após a aplicação dos questionários aos EPPGG, os dados obtidos foram exportados para o SPSS, onde foram tabulados e tratados e foram realizados cruzamentos entre os dados, de modo a testar a independência entre as principais variáveis da pesquisa, duas a duas, por meio do teste de hipótese qui-quadrado como estrutura probabilística. O teste qui-quadrado (X^2) é um teste não paramétrico, uma vez que não depende dos parâmetros populacionais e segundo Dancey (2006, p. 268) “é uma medida de relacionamento ou associação, que permite verificar se as frequências que obtemos quando indagamos aos participantes a que categoria pertencem são significativamente diferentes das frequências que podemos esperar por acaso”.

Para a verificação da relação de independência entre variáveis, além do teste qui-quadrado utiliza-se do conceito de nível de significância e de valor de V de Cramer. O nível de significância adotado nesta pesquisa foi de 0,05, sendo que quando se encontrou um nível de significância, chamado de “valor p ”, menor do que 0,05, considerou-se haver uma relação de dependência entre as variáveis em questão. Complementando a análise do teste X^2 , o V de Cramer mostra o tamanho do efeito de uma variável sobre a outra.

No que tange à etapa qualitativa, foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas com sujeitos escolhidos por conveniência, os quais foram agrupados em dois grupos distintos: primeiro de EPPGG, membros e exonerados, e o segundo de gestores da carreira de EPPGG. O *corpus* foi composto da seguinte forma: a) secretária de Estado de planejamento e gestão; b) subsecretário de gestão – subgestor da carreira de EPPGG; c) presidente da Fundação João Pinheiro e diretor interino da Escola de Governo; d) presidente da associação dos EPPGG e membro da carreira de EPPGG; e) 4 EPPGG membros da carreira; d) 4 EPPGG exonerados.

Foi elaborado um roteiro de entrevistas para cada grupo de respondentes, ou seja, EPPGG e gestores, cujo objetivo era verificar o entendimento do respondente quanto ao percentual e motivos da evasão dos EPPGG e quanto às políticas de gestão de pessoas já implementadas e que poderiam ser implementadas no estado de Minas Gerais para a retenção dos EPPGG. Além dessas, para os EPPGG foi também perguntado sobre os motivos pelos

quais permanece na carreira (para os membros) ou os motivos pelos quais saiu da carreira (para os exonerados). Todas as entrevistas foram gravadas, com a devida autorização dos entrevistados. Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas na íntegra e exportadas para o programa *Atlas ti.*, o que permitiu utilizar a técnica de análise de conteúdo.

O principal objetivo da pesquisa qualitativa foi complementar as questões levantadas nos questionários. Por esse motivo optou-se por fazer uma análise conjunta com a análise quantitativa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste tópico, procede-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa, divididos por subsistema de gestão de pessoas, e apresentados por meio de tabelas que foram elaboradas, considerando para cada política e/ou prática listada, os dois tipos de perguntas feitos aos EPPGG. Assim, a parte superior das tabelas contempla a existência da política e/ou prática listada para os EPPGG, sendo destacadas as opções “Sim” (S) e “Não” (N). A segunda parte das tabelas apresenta os dados relacionados ao segundo tipo de pergunta feito ao EPPGG, que relaciona a resposta dada sobre a existência da política à influência na permanência ou evasão destes profissionais. Nesta segunda parte, também destaca-se o número de EPPGG que eventualmente responderam “Não sei/não se aplica” ao primeiro tipo de pergunta, complementando as opções dadas a este.

4.1 Políticas e práticas de recursos humanos da gestão do emprego

As análises da influência das políticas e práticas de recursos humanos do subsistema de gestão do emprego para a retenção ou evasão dos EPPGG, baseiam-se nos dados constantes da TAB.1.

TABELA 1
Influência das políticas e práticas de gestão do emprego na retenção/evasão dos EPPGG

Opções	Foram utilizados critérios baseados no mérito para a alocação?		Foram utilizados mecanismos de mobilidade que atenderam suas demandas com flexibilidade?		A mudança de governo interfere(iu) em na alocação ou gestão enquanto EPPGG?				Há melhores condições de trabalho para os não-concursados?				A estabilidade dificulta o desligamento do EPPGG?	
	S:41,1%	N:41,6%	S:22,8%	N:37,1%	S:18,3%		N:30,2%		S:42,1%		N:37,6%		S:32,2%	N:42,1%
	Os critérios utilizados para alocação são/foram relevantes para permanecer		A maneira como você foi mobilizado é/foi relevante para a sua permanência		Se a mudança de governo interfere na alocação/gestão, a descontinuidade faz pensar em sair		Se a mudança de governo não interfere na alocação/gestão, a ausência de descontinuidade é relevante para a sua permanência		Se há melhores condições aos não concursados, isso faz/fez você pensar em sair		Se não há melhores condições, isso é/foi relevante para a sua permanência		A estabilidade é/foi relevante para a sua permanência	
	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido
Concordo	90	44,8%	58	48,3%	24	64,9%	23	42,6%	70	83,3%	20	27,0%	128	63,4%
Não concordo nem discordo	42	20,9%	28	23,3%	8	21,6%	14	25,9%	6	7,1%	21	28,4%	26	12,9%
Discordo	69	34,3%	34	28,3%	5	13,5%	17	31,5%	8	9,5%	33	44,6%	48	23,8%
Total válido	201	100%	120	100%	37	100%	54	100%	84	100%	74	100%	202	100%
Responderam não se aplica/ não sei			81		104		104		41		41			
Responderam não/sim					54		37		74		84			
Total			201		195		195		199		199		202	

Fonte: elaborada pelos autores

Questionados sobre a relevância da utilização de mecanismos de mobilidade que respondessem com flexibilidade as demandas e interesses pessoais de cada EPPGG para a permanência na carreira, tem-se que 48,3% dos EPPGG concordaram que tais mecanismos são ou foram relevantes para a permanência na carreira, enquanto 28,3% discordaram desta afirmação. É importante destacar que 23,3% dos EPPGG responderam “Não se aplica”, o que possivelmente indica que não manifestaram o interesse de se mover entre setores do órgão em que estava alocado ou, mesmo, entre órgãos diferentes (TAB.1).

Neste ponto, é importante destacar que, conforme pesquisa documental, a mudança dos EPPGG entre órgãos do estado deve ser aprovada pela Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, o que não considera apenas o interesse do EPPGG e do órgão de destino, mas também o perfil do EPPGG, seu currículo e sua experiência e conhecimento em relação ao trabalho a ser desempenhado no local de interesse.

Sendo assim, entre os EPPGG que manifestaram o interesse de se transferir para outro órgão, tem-se a reclamação de que a SEPLAG cria dificuldades para esta transferência, muitas vezes impedindo que esta aconteça, conforme pode ser confirmado por meio da seguinte fala:

A SEPLAG tem uma política de manter a pessoa no órgão. Para a mobilidade não é levado em consideração a opinião do EPPGG, se ele quer ou não ser transferido para outro órgão. Então, o EPPGG pode pedir para mudar, falar que não está gostando do local onde está e ainda assim ter que permanecer no órgão indesejado. Então, a mobilidade é um problema sério, que desgasta a relação nesse sentido. Membro B

O X^2 para a relação de independência para a relevância de mecanismos flexíveis de mobilidade para a permanência na carreira é de 9,893, sendo $p = 0,042$ e V de Cramer igual a 0,287, mostrando que 8,2% da *permanência na carreira* pode ser explicada pela *maneira pela qual o EPPGG foi transferido na estrutura do estado*, mostrando uma relação de dependência entre estas variáveis.

No que tange à relevância da continuidade administrativa na alocação e gestão dos EPPGG para a permanência ou evasão da carreira de EPPGG, tem-se que para aqueles que afirmaram que a descontinuidade administrativa interferiu na carreira (18,3%), 64,9% concordaram que esta prática fez ou faz pensar em sair da carreira. De outro lado, aqueles que responderam que a mudança de governo não interfere na gestão dos EPPGG (30,2%), 42,6% concordaram que a ausência de descontinuidade é ou foi relevante para a permanência na carreira, enquanto 31,5% discordaram desta afirmação. É importante destacar que 51,5% dos EPPGG responderam, “Não se aplica”, o que pode indicar que estes não passaram por alteração na política condutora do estado. Assim, pode-se dizer que o impacto da descontinuidade é maior para o EPPGG pensar em sair da carreira do que o impacto da continuidade na permanência dos EPPGG (TAB.1).

Questionados sobre a influência de mudanças de governo na alocação e gestão dos EPPGG, todos os entrevistados, sejam EPPGG ou gestores, afirmaram que a Administração Pública mineira tem tratado de maneira mais técnica a gestão dos EPPGG.

No entanto, no que tange às ações e atuações de governos, foi sinalizado pelos entrevistados, que as melhorias apresentadas no que diz respeito à gestão dos EPPGG, bem como as políticas e práticas implementadas para estes profissionais, referem-se a uma estratégia de governo, e não a uma estratégia de estado. Essa afirmação teria como consequência duas diferentes implicações: a) as melhorias implementadas e as mudanças de uma maneira geral na estrutura da carreira percebidas pelos EPPGG refletiriam prioridades e estratégias do atual governo, não criando bases sólidas para a consolidação da carreira independente do governo em questão; b) sendo uma estratégia de governo, e não de estado, as mudanças e melhorias implementadas seriam pensadas pelo governo para que se tenham ganhos de curto e médio prazo, não se preocupando então com mudanças mais profundas na estrutura da carreira.

Pode-se concluir que, embora a maioria dos EPPGG não tenha percebido interferência de *mudanças de governo em sua alocação e/ou gestão* enquanto profissionais do estado de Minas Gerais, o que poderia ser corroborado por atuações e ações mais meritocráticas e técnicas, conforme a percepção deles, tem-se que esta variável possui relação de dependência com a *permanência na carreira*, que pode ser confirmado com o teste qui-quadrado, por meio do qual se encontra $p = 0,02$.

No que tange à relevância da estabilidade para a permanência na carreira, 63,4% dos EPPGG concordaram que a estabilidade é ou foi relevante para permanecer na carreira, enquanto 23,8% discordaram desta afirmação.

Por meio do teste de hipótese qui-quadrado pode-se confirmar a relação de dependência entre *permanência na carreira* e *estabilidade*, encontrando-se o valor de X^2 de 23,3, sendo $p < 0,001$ e V de Cramer é de 0,34, o que significa que 11,6% da variável *permanência na carreira* é explicada pela *estabilidade*, demonstrando uma dependência significativa entre estas duas variáveis.

Em meio às discussões contemporâneas de flexibilização deste benefício, tem-se que, no que tange à carreira de EPPGG, a estabilidade se constitui como um fator relevante para reter estes profissionais, sendo, portanto, um mecanismo para atenuar a evasão dos EPPGG da carreira.

4.2 Políticas e práticas de recursos humanos da gestão do desempenho

As análises da influência das políticas e práticas de recursos humanos do subsistema de gestão do desempenho para a retenção ou evasão dos EPPGG, baseiam-se nos dados constantes da TAB.2.

TABELA 2

Influência das políticas e práticas de gestão do desempenho na retenção/evasão dos EPPGG

Opções	As avaliações de desempenho distinguem os desempenhos?		As expectativas de desempenho são comunicadas pelo órgão?		O desempenho demandado de você enquanto EPPGG está em conformidade com a estratégia do órgão?		As avaliações possuem regras claras e confiáveis?							
	S: 18,8%	N:65,3%	S: 30,2%	N:59,9%	S: 56,4%	N:26,7%	S:19,8%	N:62,4%						
	Se as avaliações distinguem os desempenhos, a distinção é relevante para a sua permanência	Se as avaliações não distinguem os desempenhos, a não distinção faz pensar em sair	A maneira como o órgão comunica o desempenho é relevante para a sua permanência		Se há conformidade entre desempenho demandado e a estratégia do órgão, isso é relevante para sua permanência	Se não há conformidade entre o desempenho demandado e a estratégia do órgão, isso faz pensar em sair	Se existem regras para as avaliações de desempenho, a existência destas é relevante para sua permanência	Se não existem para as avaliações de desempenho, a ausência destas faz pensar em sair						
	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido
Concordo	15	39,5%	54	42,9%	72	35,6%	75	65,8%	38	70,4%	15	37,5%	60	49,2%
Não concordo nem discordo	8	21,1%	27	21,4%	60	29,7%	15	13,2%	9	16,7%	6	15,0%	30	24,6%
Discordo	15	39,5%	45	35,7%	70	34,7%	24	21,1%	7	13,0%	19	47,5%	32	26,2%
Total válido	38	100%	126	100%	202	100%	114	100%	54	100%	40	100%	122	100%
Não se aplica/ não sei	32		32		-		34		34		36		36	
Responderam não/sim	132		38		-		54		114		126		40	
Total	202		196		202		202		202		202		198	

Fonte: elaborada pelos autores

No que tange à influência da avaliação de desempenho utilizada pelos órgãos para a permanência ou evasão da carreira de EPPGG, 42,9% dos EPPGG que afirmaram que estas

não permitem a distinção dos desempenhos (65,3%), concordaram que esta situação faz com que os EPPGG pensem em sair da carreira, enquanto que 35,7% discordam que pensam ou pensaram em sair por este motivo. De outro lado, para aqueles que consideram que as avaliações conseguem distinguir de maneira eficaz o desempenho realizado (18,8%), tem-se que 39,5% concordaram que a existência de distinção é relevante para permanecer na carreira, enquanto este mesmo percentual discordou que essa variável seja relevante para a permanência na carreira (TAB. 2). Não se percebeu, portanto, predominância quanto ao impacto deste critério na retenção dos EPPGG e na intenção de sair da carreira.

Embora, conforme literatura, a distinção do desempenho pelas avaliações se conforme como um critério fundamental na gestão do desempenho, com impactos não apenas neste subsistema, mas também em outros, como o da compensação, a *existência de mecanismos de distinção do desempenho nas avaliações de desempenho* não parece haver relação de dependência com a *permanência na carreira*, conforme pode ser confirmado por meio do teste qui-quadrado, que indicou que o valor de p é de 0,2.

Questionados sobre a relevância da conformidade entre o desempenho demandado ao EPPGG no trabalho e a estratégia do órgão no qual está inserido para a permanência na carreira, observa-se que esta é uma variável significativa para retenção ou evasão. Para os EPPGG, sejam membros ou exonerados, que responderam que há ou havia conformidade entre o desempenho demandado e a estratégia do órgão (56,4%), 65,8% concordam que esta conformidade é ou foi relevante para permanecer na carreira. Na mesma direção, aqueles que responderam que não há conformidade (26,7%), tem-se que 70,4% concordam que tal situação faz ou fez pensar em sair da carreira de EPPGG (TAB. 2).

Observa-se, então, que há uma relação de dependência entre *existência de conformidade do trabalho com a estratégia do órgão* e *permanência na carreira*, que pode ser confirmado pelo teste qui-quadrado de independência, o qual demonstra que X^2 é de 10, o valor de $p = 0,004$ e V de Cramer igual a 0,233, indicando que há dependência entre estas variáveis e que 5,4% da permanência podem ser explicados pela conformidade entre desempenho demandado do EPPGG e a estratégia do órgão.

A importância do trabalho solicitado ao EPPGG e também a necessidade de alinhamento entre as estratégias do órgão e as próprias prioridades do governo, podem ser exemplificados a partir da seguinte entrevista:

Acho que um grande atrativo que é oferecido ao EPPGG refere-se à importância do trabalho deles, pois as tarefas que essas pessoas desempenham são muito ricas. Acho que as pessoas se sentem muito valorizadas, porque quando elas chegam no órgão, frequentemente, são atribuídas a elas tarefas relevantes e interessantes, o que faz parte também de uma estratégia de retenção. Você ter a sensação de que seu trabalho conta para a organização, de que você está fazendo uma coisa importante, é fundamental. Gestor C

Dessa forma, pode inferir que a conformidade entre o trabalho que é solicitado ao EPPGG e a estratégia do órgão para o qual trabalha é relevante a partir do momento em que demonstra a importância do trabalho de cada um em relação ao alcance dos objetivos governamentais.

4.3 Políticas e práticas de recursos humanos da gestão da compensação

As análises da influência das políticas e práticas de recursos humanos do subsistema de gestão da compensação para a retenção ou evasão dos EPPGG, baseiam-se nos dados constantes da TAB.3.

TABELA 3

Influência das políticas e práticas de gestão da compensação na retenção/evasão dos EPPGG

Opções	Existem retribuições variáveis?		Há equidade externa nas retribuições?				Há reconhecimento não monetário?				Há compressão vertical e horizontal dos salários?					
	S:61,9%		N:30,2%		S:0,0%		N:88,1%		S:19,9%		N:72,6%		S:64,9%		N:20,8%	
	Se existem retribuições variáveis, são relevantes para a sua permanência		Se não existem retribuições variáveis, a ausência faz pensar em sair		Se há equidade externa, isso é relevante para sua permanência		Se não há equidade externa, faz pensar em sair		Se há reconhecimento não monetário, isso é relevante para a sua permanência		Se não há reconhecimento não monetário, isso faz pensar em sair		Se há compressão vertical, isso faz pensar em sair da carreira		Se não há compressão vertical, isso é relevante para a sua permanência	
	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido
Concordo	43	34,4%	31	50,8%	-	-	163	92,6%	29	72,5%	97	66,4%	113	86,3%	16	39,0%
Não concordo nem discordo	15	12,0%	19	31,1%	-	-	8	4,5%	4	10,0%	31	21,2%	9	6,9%	10	24,4%
Discordo	67	53,6%	11	18,0%	-	-	5	2,8%	7	17,5%	18	12,3%	9	6,9%	15	36,6%
Total válido	125	100%	61	100%	-	-	176	100%	40	100%	146	100%	131	100%	41	100%
Responderam não se aplica/não sei	16		16		24		24		15		15		30		30	
Responderam não/sim	61		125		176		-		146		40		41		131	
Total	202		202		200		200		201		201		202		202	

Fonte: elaborada pelos autores

A primeira questão feita aos EPPGG acerca da compensação refere-se à influência das retribuições variáveis baseadas no desempenho individual do EPPGG sobre a retenção/evasão destes profissionais. Conforme observado na TAB. 3, tem-se que para aqueles que responderam haver retribuição variável baseada no desempenho (61,9%), 34,4% concordaram que a existência desta política é ou foi relevante para permanecer na carreira, enquanto 53,6% discordaram de tal afirmação. Aqueles que responderam que não há tal política para os EPPGG (30,2%), 50,8% concordam que a ausência de tal política faz ou fez pensar em sair.

Realizando o teste de hipóteses qui-quadrado entre *existência de retribuições variáveis e permanência na carreira*, tem-se que X^2 é 34,136, o valor de $p < 0,001$ e V de Cramer igual a 0,41. Esses valores demonstram haver relação entre estas duas variáveis de maneira que aproximadamente 17,0% da retenção é explicada pela existência de retribuições variáveis.

Conforme pesquisa documental, o estado de Minas Gerais instituiu, a partir de 2003, não apenas para o EPPGG, mas para todos os servidores a retribuição variável, denominada de “Prêmio por produtividade”. A importância do prêmio por produtividade para a retenção dos EPPGG na carreira, pode ser representada por meio da seguinte fala:

A questão da remuneração variável por meio do prêmio por produtividade é um espetáculo. Foi uma evolução muito grande ter este tipo de remuneração no setor público e certamente representa uma importante contribuição para a retenção destes profissionais. Infelizmente foi implementada posterior à minha saída. Exonerado A

No que tange à percepção dos EPPGG quanto à influência da equidade externa em suas retribuições, tem-se que para aqueles que afirmaram não haver tal equidade (88,1%), 92,6% concordaram que a ausência de equidade externa, faz ou fez pensar em sair da carreira de EPPGG, enquanto apenas 2,8% discordaram desta afirmação (TAB.3). É importante destacar que nenhum EPPGG, seja membro ou exonerado, respondeu haver esta equidade, o que impossibilitou a realização do teste qui-quadrado.

Dessa forma, não se pode afirmar estatisticamente a relação entre *equidade externa e permanência na carreira*, embora, por meio das entrevistas pôde-se perceber grande insatisfação por parte do EPPGG no que tange à diferença entre os salários recebidos por estes e aqueles pagos no mercado de referência. Por meio das entrevistas constatou-se também que os gestores percebem a inequidade externa, no entanto, argumentam que a permanência desta

ação se deve aos limites da lei de responsabilidade fiscal e à pressões de outras carreiras, caso algum aumento seja concedido ao EPPGG, conforme exemplificado por meio da fala transcritas a seguir:

Por mais que a gente saiba da importância da carreira e queira privilegiá-la, a gente não pode fazer isso como gostaria e que acha até que é merecedor. [...] A limitação seria, no primeiro ponto, a Lei de Responsabilidade Fiscal e, em segundo, que, por mais que a gente queira dar um aumento que seja condizente, a gente não pode dar um aumento muito diferenciado do já concedido para outras carreiras. Gestor A

Quanto à influência da compressão vertical e horizontal dos salários dos EPPGG na retenção ou evasão dos EPPGG, tem-se que dentre aqueles que afirmaram que há compressão salarial (64,9%), 86,3% concordaram que esta situação faz ou fez o EPPGG pensar em sair da carreira, enquanto 6,9% discordaram de tal afirmação. Esses dados sinalizam um contexto negativo no que tange aos valores salariais na estrutura da carreira.

Por meio do teste qui-quadrado de independência, detectou-se que há relação de dependência entre *compressão vertical e horizontal dos salários* e a *permanência na carreira*, na medida em que X^2 é de 10,49, o valor de $p = 0,005$ e V de Cramer igual a 0,23, demonstrando que aproximadamente 5% da evasão da carreira pode ser justificada pela existência de compressão dos salários.

Essa relevância é identificada a partir de reclamações feitas por EPPGG, membros e exonerados, que afirmaram que o salário final é baixo, além de o incremento salarial em cada nível ser também pouco significativo.

4.4 Políticas e práticas de recursos humanos da gestão do desenvolvimento

As análises da influência das políticas e práticas de recursos humanos do subsistema de gestão do desenvolvimento para a retenção ou evasão dos EPPGG, baseiam-se nos dados constantes da TAB.4.

TABELA 4
Influência das políticas e práticas de gestão do desenvolvimento na retenção/evasão dos EPPGG

Opções	Existem planos de carreira que adequem as expectativas dos EPPGG com as necessidades do órgão?		Existem barreiras ou limitações formais para a progressão e promoção?		Há capacitação para complementar a formação inicial do EPPGG?		O desenvolvimento profissional é baseado nas avaliações de desempenho?		As promoções e progressões baseiam-se nas avaliações de desempenho?			
	S: 8,4%	N:80,2%	S:70,7%	N:14,1%	S:39,0%	N:54,0%	S:7,4%	N:73,3%	S:23,8%		N:51,5%	
	O plano de carreiras existente para o EPPGG é relevante para a sua permanência		A maneira como ocorre a progressão e promoção do EPPGG é relevante para permanecer		Os processos de capacitação e desenvolvimento são relevantes para a sua permanência		A maneira como é desenvolvida a competência é relevante para a sua permanência		Se há coerência entre as promoções e as avaliações, isso é relevante para a sua permanência		Se não há coerência entre as promoções e as avaliações, isso faz pensar em sair	
	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido
Concordo	6	16,2%	53	27,0%	48	51,6%	52	26,4%	14	29,2%	43	42,2%
Não concordo nem discordo	12	32,4%	33	16,8%	26	28,0%	61	31,0%	14	29,2%	35	34,3%
Discordo	19	51,4%	110	56,1%	19	20,4%	84	42,6%	20	41,7%	24	23,5%
Total válido	37	100%	196	100%	93	100%	197	100%	48	100%	102	100%
Responderam não se aplica/ não sei	-		4				-		50		50	
Responderam não/sim	162				107		-		104		49	
Total	199		200		200		197		202		201	

Fonte: elaborada pelos autores

Questionados sobre a relevância da maneira como as progressões dos EPPGG ocorrem para a retenção destes profissionais, considerando a existência de eventuais barreiras ou limitações formais para as progressões e promoções, tem-se 56,1% discordaram que a maneira como as progressões ocorrem contribui para a retenção, afirmando a condição de que a forma de progressão e promoção dos EPPGG não se conforma como uma política ou prática eficiente para reter estes profissionais (TAB.4).

A relação desta variável com a permanência dos EPPGG na carreira também é corroborada por meio do teste qui-quadrado, no qual X^2 é 9,5, o valor de p igual a 0,05 e V de Cramer igual a 0,22, demonstrando que 4,84% da *permanência na carreira* poderia ser explicado pela *maneira como ocorrem as progressões* dos EPPGG.

Assim, no que tange às possibilidades de promoção e progressão da carreira de EPPGG, têm-se reclamações relacionadas à: dificuldade de progressão, caracterizada tanto pelo tempo necessário para progressão quanto pelo limite de progressão salarial; e salário definido em lei significativamente baixo, que se tornaria frequentemente mais bem condicionado a cargos comissionados, de livre nomeação.

Sabe-se por meio de pesquisa documental que o Estado de Minas Gerais implementou à partir de 2003, a reestruturação de todas as carreiras do Estado, inclusive a de EPPGG. No entanto, por meio das entrevistas pôde-se detectar que na percepção dos EPPGG as melhorias geradas pela reestruturação do plano de carreiras não foram suficientes para a retenção, enquanto na percepção dos gestores, a reestruturação da carreira foi uma política de recursos humanos adotada e que tem por objetivo estimular a permanência destes profissionais assim como dos demais, também contemplados, no governo de Minas Gerais.

Questionados sobre a relevância dos processos de capacitação e desenvolvimento ofertados aos EPPGG para a permanência na carreira, 51,6% dos EPPGG concordaram que a capacitação existente é ou foi relevante para permanecer na carreira, enquanto 20,4% discordaram desta afirmação. No entanto, apenas 39,0% dos EPPGG afirmaram haver capacitação para complementar a formação inicial do EPPGG (TAB.4).

Por meio do teste qui-quadrado, identifica-se uma relação de dependência entre os *processos de capacitação e desenvolvimento existentes para o EPPGG* e a *permanência deste na carreira*, à medida que X^2 é de 8,08, $p = 0,018$ e V de Cramer igual a 0,30, revelando que aproximadamente 8% da retenção dos EPPGG poderia ser atribuído à capacitação e desenvolvimento existente para os EPPGG.

Nesse sentido, destaca-se a relevância dos processos de capacitação para a retenção dos EPPGG ao mesmo tempo em que este precisa ser melhor desenvolvido, tendo em vista que a maioria dos EPPGG não reconhecem a existência destes processos.

Conforme detectado em entrevistas, essa situação pode ser justificada pelo fato de que entre os EPPGG não há um consenso acerca da capacitação, havendo inclusive diferentes experiências quanto à recepção de capacitação pelo órgão no qual está ou estava inserido. Assim, na percepção de alguns EPPGG, o estímulo à capacitação varia de um órgão para o outro ou, ainda, de um EPPGG para o outro, dependendo da atuação e influência de cada um. Ainda, alguns afirmaram que no estado de Minas Gerais não há o planejamento de uma capacitação para os EPPGG que visualize de fato uma melhoria em sua formação, mas sim a oferta de cursos superficiais e básicos para eles. O depoimento abaixo transcrito exemplifica esta situação:

A política de capacitação que eu consigo ver no estado parece muito voltada para corrigir um déficit de nunca ter existido nada. Uns cursos em grande escala e superficiais que não atraem ninguém da carreira de EPPGG. E, tirando isso, acaba se tornando uma estratégia individual. Não existe uma política de capacitação para a carreira. Existe cada gestor buscando a melhoria da sua formação. Assim, um EPPGG passa no mestrado e acerta com a chefia como vai ser; outro tenta uma licença no mestrado e não consegue; outro passa em um mestrado em Londres,

conversa direto com o vice-governador, e ele manda abrir uma exceção. [...] Não há um sentimento geral de que a continuidade da formação faz parte da estratégia do estado. Membro A

De outro lado, os gestores da carreira, afirmaram que incentivam o desenvolvimento profissional por meio da concessão de bolsas e a redução de carga horária de trabalho para a realização de cursos de mestrado, doutorado e especialização. Estes também visualizam a priorização dos EPPGG para participação em congressos e seminários como uma política de incentivo à capacitação e desenvolvimento da formação dos EPPGG.

4.5 Políticas e práticas de recursos humanos da gestão das relações humanas e sociais

As análises da influência das políticas e práticas de recursos humanos do subsistema de gestão das relações humanas e sociais para a retenção ou evasão dos EPPGG, baseiam-se nos dados constantes da TAB.5.

TABELA 5
Influência das políticas e práticas de gestão das relações humanas e sociais na retenção/evasão dos EPPGG

Opções	Há autonomia individual para decidir sobre o trabalho?		No órgão em que você trabalha, há um clima organizacional agradável?		Há comunicação do órgão para fortalecer o comprometimento e difundir as decisões?		Há práticas de saúde laboral para os EPPGG?		Há canal formal de representação para representar os interesses dos EPPGG?					
	S:47,8%	N:46,8%	S:62,0%	N:34,5%	S:21,9%	N:69,2%	S:25,5%	N:65,0%	S:67,7%	N:23,4%				
	Se existe autonomia individual, isso é relevante para a sua permanência		Se não existe autonomia, a ausência faz pensar em sair		O clima organizacional é relevante para a sua permanência		A maneira como o órgão desenvolve o espírito de grupo é relevante para a sua permanência		Se existem práticas de saúde laboral, estas são relevantes para a sua permanência		Se não existem práticas de saúde laboral, a ausência faz pensar em sair		Há representação é relevante para permanecer	
	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido	Freq.	Perc. válido
Concordo	74	77,1%	49	53,8%	107	54,3%	66	33,7%	7	13,2%	23	18,3%	38	19,5%
Não concordo nem discordo	12	12,5%	19	20,9%	37	18,8%	55	28,1%	19	35,8%	48	38,1%	62	31,8%
Discordo	10	10,4%	23	25,3%	53	26,9%	75	38,3%	27	50,9%	55	43,7%	95	48,7%
Total válido	96	100%	91	100%	197	100%	196	100%	53	100%	126	100%	195	100%
Responderam não se aplica/ não sei	11		11						19		19			
Responderam não/sim	94		96						129		50			
Total	201		198		197		196		201		195		195	

Fonte: elaborada pelos autores

Questionados sobre a relevância das práticas de saúde laboral para a permanência ou evasão da carreira de EPPGG, tem-se que daqueles que afirmaram haver tais práticas (25,5%), 13,2% concordaram que estas contribuem para a permanência na carreira, enquanto 50,9% discordaram de tal afirmação. De outro lado, daqueles que negaram a existência de práticas de saúde laboral (65,0%), tem-se que 18,3% concordaram que a ausência faz ou fez pensar em sair da carreira de EPPGG, enquanto 43,7% discordaram de tal afirmação (TAB. 5).

Não obstante a estes dados, realizando o teste qui-quadrado entre a existência de *práticas de saúde laboral* e a *permanência na carreira*, encontrou-se uma relação de dependência entre elas, na medida em que X^2 é 12,26, $p = 0,002$ e V de Cramer = 0,24. Esta é uma relação inesperada, visto que em nenhuma das entrevistas realizadas, seja com EPPGG,

membros ou exonerados, ou com os gestores da carreira, houve menção à importância desta variável na retenção dos EPPGG.

Quanto a estas práticas, sabe-se, por meio de pesquisa documental que desde 2009 foi implementado no Estado de Minas Gerais, o programa motivacional “Bem Estar Minas” com o objetivo de implementar ações de entretenimento, saúde laboral e qualidade de vida, não apenas aos EPPGG, mas para todos os servidores. No entanto, este programa foi implementado em poucos órgãos do Estado.

Por fim, no que tange à influência da existência de um canal formal de representação que represente os interesses dos EPPGG para a permanência na carreira, tem-se que 19,5% concordam que a existência de representação é relevante para permanecer, enquanto 48,7% discordaram desta afirmação (TAB. 5).

Realizando o teste qui-quadrado, encontra-se uma relação de dependência, na qual X^2 é igual a 20,5, o valor de $p < 0,001$ e V de Cramer igual a 0,32, demonstrando que aproximadamente 10% da *permanência na carreira* poderia ser atribuída à *existência de representação dos interesses dos EPPGG*.

Por meio das entrevistas detectou-se que a questão da representação dos EPPGG é motivo de grande discussão entre estes profissionais, tendo em vista as diferentes opiniões acerca do canal para representá-los e da eficiência desta representação. Assim, alguns acreditam que as ações da associação dos EPPGG são, muitas vezes, utilitaristas e visam exclusivamente ao alcance de interesses pessoais. Outros acreditam que a falha na representação não está relacionada à associação em si, mas à falta de articulação dos EPPGG quando se trata de buscar seus interesses. Outros, ainda, afirmam que a maior dificuldade dos EPPGG de se verem representados está no fato de que estes somente esperam melhorias salariais e que, não tendo esta questão solucionada, qualquer outra ação não os satisfaz.

A questão da representação mostra-se, assim, como um tema que suscita diferentes pontos e precisaria ser mais bem trabalhado e discutido entre os membros da carreira.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho consistiu em verificar a influência das políticas e práticas de recursos humanos existentes na retenção dos EPPGG e a influência, em suposição de ausência, de tais políticas na evasão destes, na percepção dos EPPGG e gestores da carreira.

A pesquisa realizada permitiu concluir que da totalidade de políticas e práticas de recursos humanos listadas no questionário, apenas 21,7%, o que representa cinco políticas e práticas, estão contribuindo para a retenção dos EPPGG, visto que possuem relação de dependência com a *permanência na carreira* ($p < 0,05$) e foram bem avaliadas pela amostra. De outro lado, conclui-se que 26,1% das políticas e práticas listadas estão contribuindo para a evasão destes profissionais, o que representa seis políticas ou práticas, visto que possuem relação de dependência com a *permanência na carreira* e foram consideradas inexistentes pelos EPPGG, conforme pode ser observado na FIGURA 1.

Foram consideradas apenas as variáveis que possuem relação de dependência com a variável permanência na carreira, relação esta demonstrada pelo teste qui-quadrado, com valor de $p < 0,05$ e no que tange às políticas e práticas que estão contribuindo para a evasão, apresenta-se também uma proposta de ações que poderiam ser implementadas pelo governo de Minas, no sentido de minimizar o percentual de evasão destes profissionais. As ações propostas foram pensadas, a partir de sinalizações de EPPGG, demonstradas por meio das entrevistas realizadas.

FIGURA 1

Políticas e práticas que estão contribuindo para a retenção	
Continuidade administrativa na gestão dos EPPGG	
Garantia de estabilidade	
Existência de conformidade entre o desempenho demandado e a estratégia do órgão	
Existência de retribuição variável baseada no desempenho	
Existência de canal formal de representação	
Políticas e práticas que estão contribuindo para a evasão	Ações propostas para o aumento da retenção conforme sinalização das entrevistas realizadas
Ausência de mecanismos de mobilidade que sejam flexíveis às demandas dos EPPGG	<ul style="list-style-type: none"> - Criar legislação que estabeleça regras claras e uniformes para a autorização de transferência de EPPGG entre setores e entre órgãos. - Considerar como um dos principais critérios para a autorização da transferência o interesse do EPPGG, o interesse do órgão de destino e a autorização do órgão de origem.
Melhores condições de trabalho oferecidas aos não concursados em detrimento das oferecidas aos EPPGG	<ul style="list-style-type: none"> - Item não mencionado nas entrevistas.
Existência de compressão vertical e horizontal dos salários	<ul style="list-style-type: none"> - Reestruturação de cargos e salários dos EPPGG que contemple melhoria não somente ao salário inicial, mas também nos aumentos concedidos pela mudança de nível e grau.
Existência de barreiras formais para as progressões e promoções	<ul style="list-style-type: none"> - Reestruturação na carreira que diminua as exigências quanto à escolaridade e quanto ao tempo necessário para as mudanças de nível e grau. - Possibilidade de progressão ou promoção automática, sem necessidade de publicação de decreto, quando cumpridas as exigências para as promoções. - Criar uma carreira diferenciada das demais, cuja progressão e promoção ocorram em uma vertente acadêmica e outra gerencial.
Ausência de capacitação que possibilite a complementação da formação inicial	<ul style="list-style-type: none"> - Criar legislação que estabeleça incentivos para a capacitação dos EPPGG, por meio de cursos de especialização, mestrado e doutorado, e contemple regras uniformes para todos os EPPGG. - Promover a realização de intercâmbios com outros governos, municipais, estaduais e federal, para a troca de experiências e capacitação profissional.
Ausência de práticas de saúde laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Item não foi mencionado nas entrevistas

Fig.1 - Políticas e práticas que contribuem para a retenção e para a evasão dos EPPGG

Fonte: elaborado pelos autores

Quanto às políticas e práticas listadas que estão contribuindo para a retenção dos EPPGG, pode-se dizer que a atuação do Estado de Minas Gerais é positiva e eficiente para minimizar a evasão. De outro lado, as políticas e práticas listadas que estão contribuindo para a evasão revelam uma necessidade de atuação do estado no sentido de investir em ações que possibilitem a implementação destas políticas ou a melhoria das mesmas.

A partir da pesquisa pôde-se concluir também que grande parte das políticas e práticas de recursos humanos implementadas pelo estado de Minas Gerais foram implementadas de forma uniforme para todos os servidores do estado. Neste contexto, alguns EPPGG reclamam por uma diferenciação no tratamento concedido a eles, por se tratar de uma carreira reconhecida ou, ao menos, difundida, pelos gestores como estratégia para o governo de Minas Gerais. Neste caso, pôde-se perceber que os EPPGG esperam uma diferenciação quanto à implementação de política e práticas de gestão de pessoas.

Neste ponto, acredita-se que a Lei nº 18.974 de 2010, publicada posterior à realização desta pesquisa, contemplou algumas mudanças no que tange ao plano de carreiras do EPPGG, que podem sinalizar um avanço para a diferenciação na gestão destes profissionais. A partir da referida lei foram implementadas as seguintes alterações especificamente para os EPPGG: redução do prazo para promoção e progressão para o EPPGG que aumentar o seu nível de escolaridade; inserção de mais um nível na carreira, o que possibilita incremento salarial; possibilidade de promoções e progressões baseadas não apenas na qualificação acadêmica, mas também na experiência profissional e em certificações adquiridas pelo EPPGG. A

tentativa de diferenciação também pode ser reforçada pelo fato de a carreira de EPPGG ser considerada, a partir da referida lei, como uma carreira estratégica para o estado.

Por fim, sugere-se que pesquisas sejam realizadas para analisar a retenção de profissionais em outras carreiras, no intuito de expandir o diagnóstico acerca da gestão de pessoas no estado de Minas Gerais. Sugere-se também uma análise do custo-benefício do investimento feito pelo estado na formação do EPPGG, visto que há controvérsias acerca do retorno deste investimento, tendo em vista o percentual de evasão destes profissionais.

Referências Bibliográficas

- ABREU, Y.I.F *et al.*. *O comprometimento e seu uso como instrumento de controle e de retenção de talentos: uma leitura crítica.* (Anais XXVII Enanpad). Atibaia, São Paulo, 2003.
- BARRETO, C.C.P. Atração e retenção de talentos em empresas de engenharia consultiva no setor de petróleo e gás natural da cidade de Natal. Dissertação de mestrado em administração. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade do Rio Grande do Norte. Natal. 2008
- BERNARDO, R.A. A carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG) como instrumento transformador da realidade estatal: a experiência de Minas Gerais. In: III Congresso Consad de Gestão Pública, 2010.
- CAMPOS, E. S. A. e Bernardi, M. M. E. Comparação de rendimentos público-privados e a carreira de EPPGG em Minas Gerais: uma defesa da diferenciação na gestão de pessoas do Setor Público. In: XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro, 2008.
- DANCEY, C.P. Estatística sem matemática para a psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2006Petrobras. In: XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro, 2008.
- DUTRA, J.S. Competências. São Paulo: Atlas, 2004.
- GUSMÃO, M.L. 2005. A retenção de talentos como valorização profissional. Disponível em: http://www.libertas.com.br/site/base/gusmao_maria.leticia.2005.pdf. Acesso em 30/10/2008
- GUTHRIDGE, M. *et al.*. The people problem in talent management. In: McKinsey Quarterly. 2006. Disponível em: http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategic_Thinking/
- IZAWA, M. C. *et al.* As políticas e práticas de retenção de talentos em uma organização varejista. Faculdades Integradas do Brasil – Unibrasil. 2006.
- LONGO, F. Mérito e Flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007.
- MICHAELS, E. Jones, H. H. Axelrod, B. The war for talent. Harvard Business School. 2001.
- Lei 13.085, de 31/12/1998. Cria as carreiras que menciona, institui a gratificação de desempenho e produtividade individual e institucional e dá outras providências. ALMG.
- Lei 15.304, de 11/08/2004. Reestrutura a carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental e institui a carreira de auditor interno do poder executivo. ALMG.
- Lei 18.974, de 29/06/2010. Estabelece a estrutura da carreira estratégica de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, altera as tabelas de vencimento das carreiras policiais civis e da outras providencias. ALMG.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. PUMA. Recent developments and future challenges in human resource management in OECD member countries background paper by the secretariat. Paris, July 2000.
- SANDBERG, J. Human competence at work. Gotebork: BAS, 1994.
- SARSUR, A. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? (Anais XXVII Enanpad). Atibaia, São Paulo, 2003.
- SILVA, E.M. Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia e Finanças Ibmecc. Rio de Janeiro. 2006.
- ULRICH, D. *et alli.* The HR scorecard. Boston: Harvard Business School Press, 2001.