

**GESTORES *VERSUS* ESPECIALISTAS: AS DIFERENTES PERCEPÇÕES
ACERCA DA EVASÃO DOS ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO
GOVERNAMENTAL**

**MANAGERS *VERSUS* SPECIALISTS: THE DIFFERENT PERCEPTIONS
ABOUT THE EVASION OF SPECIALISTS IN GOVERNMENTAL MANAGEMENT AND
PUBLIC POLICIES**

Kamila Pagel de Oliveira¹
Ivan Beck Ckagnazaroff²
Mauro César da Silveira³

RESUMO

A gestão de pessoas está passando por transformações em todo o mundo, desde meados da década de 1980. O novo desafio das organizações gira em torno de como motivar e reter seus profissionais. Este desafio manifesta-se não apenas em organizações privadas, mas também em instituições públicas. O artigo tem como objetivo analisar as percepções de representantes e de gestores da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), quanto ao papel e à importância destes profissionais, aos motivos da evasão e às políticas de gestão de pessoas já implementadas para garantir a retenção destes. Quanto ao tipo, trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. Quanto aos meios, foi feito um estudo de caso. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, por meio da realização de entrevistas com representantes e gestores da carreira de EPPGG. Concluiu-se que os EPPGG e gestores possuem percepções diferentes acerca da quantidade e qualidade das políticas de gestão de pessoas adotadas. Observou-se que a posição ocupada pelos especialistas e gestores da carreira de EPPGG influencia a percepção destes quanto ao problema abordado, considerando que ambos os grupos possuem um discurso claramente defendido que justifica suas demandas e ações referentes à carreira de EPPGG.

Palavras-chave: Evasão; Retenção; Especialista; Gestores; Carreira de EPPGG.

ABSTRACT

People management is undergoing changes in the world since the mid-1980s. The new challenge organizations revolves around how to motivate and retain its employees. This challenge manifests itself not only in private, but in public institutions. The article aims to analyze the perceptions of managers and specialist of career of Specialists in Governmental Management and Public Policies (EPPGG), about the role and importance of these

¹ Graduada em Administração Pública pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, mestre e doutoranda em Administração pela UFMG. É Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Estado de Minas Gerais. Atua como sub-coordenadora do Curso de Administração Pública da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte. Contato: kamilapagel@yahoo.com.br

² Graduado em Economia pela PUC Minas, mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais e doutor em Doctoral Programme Aston Business School pela Aston University. Atua como professor adjunto da Universidade Federal de Minas Gerais e pesquisador do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Belo Horizonte. Contato: ivanbeck@face.ufmg.br

³ Graduado em Direito e Administração, mestre em Engenharia de Produção e Doutorando em Administração, ambos pela UFMG. É Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Estado de Minas Gerais. Atua como assessor na subsecretaria de gestão da estratégia governamental na Secretaria de Planejamento do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte. Contato: maurocsilveira@hotmail.com

professionals, the reasons for the avoidance and management policies already implemented for persons ensure the retention of these. The work is identified as exploratory and descriptive research, that utilized as methodology a case study. This is a qualitative research through interviews with specialists and managers EPPGG career. It was concluded that EPPGG and managers have different perceptions about the quantity and quality of people management policies adopted. It was observed that the position occupied by specialists and managers EPPGG career influence their perception about the problem addressed, considering that both groups have a speech clearly advocated that justifies their demands and actions regarding EPPGG career.

Keywords: Evasion; Retention; Specialist; Managers, Career EPPGG.

1. INTRODUÇÃO

A maneira como a direção das organizações gerencia as pessoas está passando por 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 a gestão precisa cada vez mais de funcionários com comprometimento, iniciativa e criatividade, de outro, precisa 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 organização 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. Nas palavras de Longo: “os novos enfoques de gestão de recursos humanos nas empresas alimentam os planos de modernização da gestão pública” (LONGO, 2007, p. 53).

A necessidade de incremento e de inovação da gestão de pessoas no setor público destaca-se quando se analisam os esforços no sentido da Reforma do Estado e da introdução de práticas gerenciais, no âmbito das organizações públicas. Os esforços para reduzir os efeitos perversos da burocracia e atingir uma modernização administrativa e, em última instância, a eficiência e eficácia dos serviços públicos significaram, em um primeiro momento, a adoção de políticas de redução de custos e de pessoal, mas, posteriormente, passou a refletir a demanda por profissionais competentes e qualificados (PEREIRA, 1998; MARCONI, 2003; RAMIÓ, 2008).

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.

Neste contexto, a problemática deste estudo consiste em analisar em que medida as posições ocupadas pelos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e pelos gestores deste cargo refletem e influenciam a percepção destes no que tange à retenção dos EPPGG da carreira pública.

Como se trata de dois grupos distintos da relação de trabalho, funcionários e empregadores, respectivamente, tem-se como hipótese que as diferentes posições de poder, ocupadas pelos gestores e pelos especialistas produzem diferentes percepções acerca da retenção, o que inclui uma análise acerca do problema da evasão destes profissionais.

O cargo de EPPGG é atualmente regulamentado pela lei nº 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.

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 35,9%, considerando os EPPGG formados. 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.

O 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 em compreender quais são as percepções de representantes e de gestores da carreira de EPPGG, no que tange ao papel e importância destes profissionais, aos motivos da evasão e quanto às políticas de gestão de pessoas já implementadas com o intuito de reduzir a evasão. Tem-se como objetivo principal a análise da influência da posição ocupada pelos gestores e pelos especialistas na percepção dos mesmos quanto ao problema da evasão.

O grupo dos gestores é formado por representantes do governo de Minas Gerais que estão diretamente ligados ao acompanhamento dos EPPGG e à definição de políticas de

gestão direcionados a eles, desde a formação, na Escola de Governo, até a gestão da carreira que é de responsabilidade de membros da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

Quanto ao tipo, o artigo se caracteriza por seu caráter exploratório e descritivo. Quanto aos meios, a pesquisa é delineada por um estudo de caso. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, a produção do artigo envolveu pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e levantamento de campo.

A pesquisa bibliográfica englobou ideias e discussões de diferentes autores sobre gestão de pessoas no setor público e sobre as 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 para os EPPGG. O terceiro procedimento diz respeito à realização de uma pesquisa de campo de caráter qualitativo, que será mais bem delineada na seção 4.

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, a gestão das organizações busca, 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. 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 percebidas como foco principal da criação de vantagem competitiva, o novo desafio das organizações gira em torno de como motivar e reter seus talentos, ou seja, profissionais que seriam diferenciados quanto ao comprometimento, desempenho e resultados apresentados para a organização (MICHAELS, 2002; IZAWA, 2006; LONGO, 2007).

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.

Pesquisas realizadas em diversas empresas 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, papel de liderança do gestor, estímulo à participação e ao envolvimento do profissional e conhecimento por parte dos gestores acerca das preferências e interesses não monetários dos talentos (SILVA, 2006; BARRETO, 2008)

No que tange ao setor público, exemplos de mudanças na gestão e administração das pessoas 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 por 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. 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).

3. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO MINEIRO: O DISCURSO DA GESTÃO

Com as transformações iniciadas a partir da década de 1980, orientadas para a reforma do Estado, a área de gestão de pessoas passou a ser focalizada no setor público. Neste momento, as pressões pela redução do aparato do Estado apontavam para a redução dos gastos públicos com pessoal, caracterizando-se como medida essencial à reestruturação das

finanças públicas e à liberação de recursos para investimentos produtivos no âmbito social (GAETANI, 1998).

Nesse sentido, nas primeiras iniciativas de reforma a preocupação central estava relacionada para a necessidade de reduzir a folha de pagamentos e de *downsizing* em detrimento da reformulação de práticas e políticas de gestão de pessoas que efetivamente conferissem relevância no que tange à profissionalização e ao desenvolvimento dos recursos humanos. Após a percepção de que as políticas de *downsizing* não alcançaram os objetivos de eficiência e modernização pretendidos pelas reformas do setor público, maior preocupação efetivamente vem sendo dada à reformulação das práticas e políticas de gestão de pessoas, com o entendimento de que as reais mudanças na qualidade dos serviços públicos somente ocorrerão por meio de investimentos em profissionalização e desenvolvimento dos recursos humanos (GAETANI, 1998; NOGUEIRA, 2002; RAMIÓ, 2008).

No intuito de implementar um modelo de gestão que promova a transformação das condutas e comportamentos dos indivíduos e o alinhamento destes às demandas da sociedade, o governo de Minas Gerais implanta, de maneira formal, a partir de 2003, o programa denominado “Choque de gestão”. Na perspectiva dos idealizadores deste programa, procurou-se implementar um modelo de “gestão capaz de respostas mais rápidas, mais focado no cliente/beneficiário, orientado para resultado, flexível e transparente” (VILHENA *et al.*, 2006, p. 30), substituindo a preocupação com os meios pela centralidade dos fins e priorizando, a modernização do estado.

Na percepção dos idealizadores do Choque de gestão, entendida neste trabalho como a perspectiva dos gestores da carreira de EPPGGⁱ, por se tratarem de representantes do governo e alguns destes, os próprios idealizadores, no que tange à gestão de pessoas no estado de Minas Gerais, três medidas foram adotadas: a implementação da avaliação de desempenho individual; a reestruturação das carreiras; e o realinhamento de competências (VILHENA *et al.*, 2006).

Regulamentada pelo Decreto 43.672, de 4 de dezembro de 2003, a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) foi instituída no sentido de conformar-se como um instrumento de aplicação do modelo meritocrático de administração pública, cujos objetivos estavam voltados para: a aplicação de um sistema de avaliação consistente, baseado nos resultados dos servidores; o aprimoramento do desempenho dos servidores; a valorização, reconhecimento e compensação do desempenho eficiente dos servidores; a identificação das necessidades de

capacitação dos servidores; e o alinhamento das metas individuais com as institucionais e macrogovernamentais (VILHENA *et al.*, 2006).

No que tange à reestruturação das carreiras, por meio do Decreto 43.576, de 9 de setembro de 2003, foi instituída a reformulação de todos os planos de carreira do estado de Minas Gerais, abrangendo 128 carreiras e aproximadamente 300 mil cargos. Dentre algumas medidas adotadas, podem-se destacar: definição e padronização de conceitos relacionados a carreira, promoção e progressão; padronização da denominação das carreiras conforme o nível de escolaridade do cargo; vedação do ingresso por concurso público em cargos de carreiras com exigência de nível fundamental de escolaridade; e aumentos dos vencimentos (VILHENA *et al.*, 2006).

Por fim, como última medida relacionada ao alinhamento das pessoas no Choque de gestão tem-se o realinhamento de competências, que tem como pressuposto a inserção da gestão por competências no estado de Minas Gerais. Associados à implementação da gestão por competência, buscou-se implementar vários outros instrumentos relacionadas à gestão de recursos humanos com o objetivo de conformarem-se como ações inovadoras na área de Gestão de pessoas. Dentre estes, podem ser destacados: inserção da avaliação 360°; certificação ocupacional; investimento em política de desenvolvimento dos servidores; e universidade corporativa, além dos instrumentos já mencionados de avaliação de desempenho individual e reestruturação das carreiras baseada no mérito (VILHENA *et al.*, 2006).

Diante do exposto, percebe-se que na perspectiva da gestão do Estado de Minas Gerais muitas ações relacionadas ao desenvolvimento e à modernização da gestão de pessoas foram iniciadas no estado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para o alcance dos objetivos pretendidos nesta pesquisa foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas com sujeitos escolhidos por conveniência, os quais foram agrupados em dois grupos distintos: primeiro de EPPGG, membros e ex-membros (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.

As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2009, portanto, trata-se de um retrato da realidade à época.

Foi elaborado um roteiro de entrevistas para cada grupo de respondentes, ou seja, EPPGG e gestores, cujo objetivo foi verificar o entendimento do respondente quanto ao percentual e motivos da evasão dos EPPGG e quanto às políticas de gestão de pessoas já implementadas para a retenção dos EPPGG. Todas as entrevistas foram gravadas, com a devida autorização dos entrevistados.

No que tange à pesquisa qualitativa, após a realização das entrevistas, estas foram transcritas e exportadas para o programa Atlas ti., o que permitiu utilizar a técnica de análise de conteúdo.

O objetivo da análise de conteúdo está relacionado ao tratamento do conteúdo da mensagem e da expressão do conteúdo, considerando o contexto de emissão da mensagem, o papel e a posição do emissor, entre outros aspectos.

Para realizar a análise de conteúdo, as entrevistas foram transcritas na íntegra. A fim de preservar a identidade dos entrevistados, estas foram identificadas por meio do grupo do entrevistado (gestor, membro ou exonerado), seguido de letra (A, B, C, D e E).

4.1 Percepção dos entrevistados quanto aos motivos de evasão dos EPPGG

A primeira questão que merece destaque acerca da evasão refere-se ao próprio entendimento deste processo. Tanto os EPPGG, sejam membros ou exonerados, quanto os gestores possuem percepções distintas quanto ao entendimento acerca do percentual de evasão destes profissionais, que conforme visto anteriormente encontra-se em 35,9%. Suas análises diferenciam-se no que tange tanto a uma percepção qualitativa do tema quanto a uma análise quantitativa. Alguns acreditam que o percentual é extremamente elevado, principalmente considerando o investimento feito pelo estado na formação do EPPGG. Outros acreditam que esse percentual tende a aumentar, visto que cada vez mais cedo as pessoas começam a estudar para outros concursos. Outros, ainda, acreditam que o percentual de evasão parece normal para uma carreira pública. Há, por fim, aqueles que acreditam que poderia ser ainda maior, visto o potencial dos EPPGG. Essas diferentes percepções podem ser exemplificadas nas transcrições a seguir:

Eu, particularmente, acho um percentual muito alto. Eu tenho conversado com o diretor da Escola. Já levei ao vice-governador também. Mas, ao mesmo tempo a gente fica estrangulado, sem ter muito o que fazer. Gestor A

Eu não acho que a evasão é tão grande. Eu não sei como é nas outras carreiras, mas eu acho que deve ser mais ou menos o mesmo percentual de evasão. Acho que é natural, porque quem está na área pública normalmente procura concurso melhor depois. Mas eu acho que os principais motivos para a evasão não são estímulos de trabalho não, pois eu acho que a maior parte das pessoas quando trabalham, gostam do trabalho que fazem. Membro E

No que tange à fala do Gestor A é importante destacar a menção que se faz à autoridades do Governo de Minas Gerais, buscando demonstrar a importância atribuída ao assunto, no entanto, ao mesmo tempo, se afirma a impossibilidade de ação, não obstante o fato de enquanto gestor da carreira, haver certa possibilidade de atuação.

É importante ainda destacar que, se comparado o percentual de evasão dos EPPGG, com o percentual de evasão de carreiras relativamente semelhantes, tais como a de gestor fazendário, percebe-se que o percentual de evasão é de fato elevado, visto que para esta carreira a evasão encontra-se em torno de 17,97%, conforme discutido anteriormente.

Questionados acerca do principal motivo para a evasão, os entrevistados, sejam EPPGG ou gestores, são unânimes em identificar a questão salarial. Trata-se de diferenças salariais existentes entre os salários dos EPPGG e os salários de outras entidades públicas ou setor privado, caracterizando a ausência de equidade externa. A transcrição a seguir exemplifica essa posição:

É impossível competir com o salário de Brasília. Acho que nenhuma administração estadual tem condições de pagar salários semelhantes ao de Brasília. Eu diria que a questão fundamental da evasão é esta. Gestor C

Eu acho que o principal motivo para a evasão é mesmo a remuneração, buscar remunerações maiores e lugares onde você possa crescer mais, porque nossa carreira tem um limite de crescimento, e a partir desse limite não tem mais perspectiva. Então, eu acho que é a questão da perspectiva e remuneração. Membro E

É importante destacar que o Gestor C, utiliza-se a figura da carreira de EPPGG federal, de Brasília, construindo um percurso semântico que demonstra que a impossibilidade de competir com os salários pagos para esta carreira, não é única para o Governo de Minas Gerais, mas comum a todas as administrações estaduais. Atribui-se dessa forma a responsabilidade do problema à gestão da carreira de Brasília e não à gestão mineira.

Diante do reconhecimento dos baixos salários dos EPPGG em relação ao mercado de referência, os gestores da carreira entrevistados justificam a manutenção desta distorção por meio de dois argumentos principais. O primeiro refere-se ao fato de que aumentos salariais, sejam para os EPPGG ou para qualquer outra carreira, podem comprometer a receita corrente

liquida, que possui uma restrição de 49% para despesas com pagamento de pessoal do poder executivo do estado, conforme art. 19 da Lei de Responsabilidade Fiscal. O segundo refere-se ao fato de que aumentos concedidos a qualquer carreira podem gerar pressões excessivas de outras carreiras por aumentos similares, o que politicamente traz prejuízos para o estado, tornando a concessão de aumentos aos EPPGG uma iniciativa difícil de ser realizada. A transcrição abaixo retrata esta situação:

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 associação dos EPPGG até fala que a carreira é pequena e que o impacto não seria muito grande, mas tem também o impacto político, uma vez que a gente tem um contingente de professores e médicos cujos salários estão muito abaixo da média também. 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 a gente ache que é condizente, a gente não pode dar um aumento muito diferenciado do já concedido para outras carreiras. Gestor A

Destaca-se nesta fala que a gestão mais uma vez mostra-se complacente com a necessidade de melhoria da carreira, mas se apresenta como impossibilitada de agir. Neste caso, é utilizada a questão legal, para a qual não há discussão, como um dos principais impedimentos para as demandas dos profissionais. Outra questão importante refere-se à escolha das profissionais de professores e médicos para demonstrar que possuem outras carreiras que estão na mesma situação. A saúde e a educação talvez seja as duas maiores demandas sociais, acredita-se que o uso destas queira demonstrar que carreiras mais essenciais, que seriam prioridade para a gestão, também estão em situações salariais precárias. O percurso semântico construído deslegitima ou torna menos digna a demanda dos EPPGG. Ademais, observa-se um interdiscurso a partir do momento em que a justificativa dada para a impossibilidade de aumentos pode ser considerada uma justificativa padrão que possui ligação com eventuais discursos anteriormente feitos à outras carreiras e a possíveis discursos que ainda serão feitos. Ou seja, trata-se um reforço à justificativa recorrente no setor público quando se fala em aumentos salariais.

Ambos os argumentos são questionados pelos membros e ex-membros da carreira de EPPGG. Quanto ao argumento que se relaciona às restrições da LRF, membros da carreira de EPPGG afirmam que esta carreira é composta por poucos membros, atualmente em torno de 438. Nesse caso, aumentos concedidos aos EPPGG não implicariam impactos significativos para as despesas de pessoal do estado, visto que a carreira em questão possui poucos membros. A entrevista abaixo confirma essa crítica:

O vice-governador faz uma colocação que eu acho que é frágil e frouxa. Ele fala que tem uma dificuldade de diferenciar a gente, pois sofreria pressão de outras carreiras. Primeiro, que eu acho que a gente é muito pouco para poder dar qualquer repercussão ou impacto em outras carreiras, de outras carreiras vierem a pedir isso para eles em decorrência de termos recebido alguma coisa. Membro B

A fala do Membro B, por sua vez, utiliza-se das palavras fortes como **frágil** e **frouxa** para criticar os argumentos dos gestores, representado neste caso, pela figura do **vice-governador**. Além disso, é importante destacar que o argumento construído para a concessão do aumento salarial passa pela questão quantitativa da carreira e não por sua importância. Assim, acredita-se que o entrevistado B reforça a posição da carreira perante outras carreiras como a de professores e médicos, a partir do momento que o aumento salarial deve ser concedido não em função de uma eventual importância estratégica da carreira de EPPGG, mas sim pelo fator de serem poucos e de gerar menor impacto e repercussão qualquer benefício concedido.

Ainda em relação às pressões que eventualmente possam emergir de outras carreiras do estado, alguns dos EPPGG entrevistados são enfáticos em afirmar que o estado precisa diferenciar a carreira, a partir do momento em que este reconhece e concede um papel estratégico e diferenciado para os EPPGG. Essa percepção é claramente identificada pela seguinte transcrição:

Para mim, o que deveria ser feito para reter os EPPGG claramente é descolar o desenho de carreira, política remuneratória e avaliação de desempenho da vala comum. Não acredito que uma carreira especificamente formada para atuar com formulação e avaliação, temas estratégicos de políticas públicas, deva seguir as mesmas regras, seguir o mesmo modelo padrão das demais carreiras do estado. Isso vai parecer comum para qualquer outra área do estado, mas nenhuma outra área tem um investimento de 40 mil reais na formação de um quadro. Se é para tratar igual a todos, para de fazer uma formação diferenciada e contrata igual a todos, faz um concurso direto para uma carreira do mesmo nome, e pronto. Você começa com um tratamento diferenciado na formação e interrompe com esse tratamento logo que entra na carreira. Membro A

A fala do Membro A, diferentemente do Membro B, recorre à importância estratégica dos EPPGG no sentido de diferenciá-los de outras carreiras do estado. Todo o discurso é permeado por figuras e temas, como **vala comum**, **demais carreiras**, **investimento**, **formação diferenciada** com o objetivo de demonstrar tal importância.

4.2 Percepção dos entrevistados quanto às políticas de retenção dos EPPGG

Enquanto o principal motivo para a evasão na carreira de EPPGG configura-se pelos salários insuficientes, a principal política de gestão de pessoas existente que contribui para a retenção destes profissionais na perspectiva dos entrevistados refere-se aos cargos

comissionados. As funções ou cargos comissionados são cargos se constituem como complementações à remuneração básica, concedidas por meio de indicação política, para os servidores efetivos ou não concursados. Tanto os cargos comissionados quanto as funções gratificadas constituem formas de remuneração que têm por base a relação de confiança e de comprometimento pessoal.

No que tange aos EPPGG tem-se que 70,5% dos membros da carreira possuem cargos comissionados, ou seja, cargos de confiança do Poder Público, que são representados pelos cargos de Direção e Assessoramento da Administração Direta e pelas Funções Gratificadas da Administração Direta. Como este dado refere-se exclusivamente aos EPPGG que ainda permanecem na carreira e no estado de Minas Gerais, tem-se que a maioria dos EPPGG possui cargos em comissão, o que pode ser justificado pelo fato de o governo priorizar esta carreira para a distribuição destes cargos. A distribuição dos cargos comissionados é considerada por muitos dos entrevistados, tanto EPPGG quanto gestores da carreira, como uma das mais importantes práticas para retenção destes profissionais adotada pelo estado de Minas Gerais. As entrevistas abaixo confirmam essa situação:

Hoje, o que nós temos de política mais sólida para a retenção dos EPPGG refere-se aos cargos comissionados. Tem muita gente investindo em cargos de recrutamento amplo, muita gente com cargo de chefia, que estão assumindo responsabilidades, o que para a gente é interessantíssimo nessa idade que a gente forma e ter acesso à responsabilidade que a gente vem a ter é de fato muito importante para reter.
Membro B

O reconhecimento para ocupação de cargos se conforma como uma das principais políticas de retenção dos EPPGG. Mesmo muito desses cargos sendo de provimento amplo, a gente tem incentivado que as pessoas da carreira de EPPGG ocupem esses cargos. Essa é uma orientação que o vice-governador sempre nos dá e a gente tem procurado dar estes cargos e até cargos importantes de subsecretários, secretários adjuntos que a gente tem em várias secretarias sendo ocupados por EPPGG. Então, a gente sempre tem indicado as funções gratificadas e cargos comissionados para os EPPGG. Acho que são pouquíssimos que não têm um cargo ou uma função. Eu vejo isso também como uma forma de reconhecimento. Gestor A

No entanto, alguns dos entrevistados questionam os benefícios e consequências da distribuição dos cargos comissionados aos EPPGG. As críticas apontadas podem ser sintetizadas da seguinte forma: indicação para os cargos comissionados nem sempre é feita em função de mérito; os cargos comissionados tiram a autonomia do EPPGG; a concessão de cargos mascara a ausência de uma real política de cargos e salários; e o benefício do cargo comissionado não é garantido, podendo o profissional perdê-lo a qualquer momento. As transcrições abaixo exemplificam esses argumentos:

Um ponto negativo na prática de cargos comissionados é que nem sempre o cargo é em função do mérito, que não é privilégio do estado, tem em qualquer lugar, mas a

gente vê mais claramente lá. E outro ponto enquanto não tiver uma carreira sólida, isso vai existir. Às vezes, você ter cargos com salários altos é uma justificativa que o próprio estado tem para não aumentar os salários como um paliativo, e a gente aceita. Exonerado B

Acho que os cargos comissionados também têm como objetivo reter esses profissionais. Na verdade, se a gente pega as burocracias um pouco mais estruturadas, normalmente as receitas, elas tem uma autonomia decisória um pouco maior. E no caso do EPPGG, eu não sei se essa autonomia é interessante para os governantes. Então, o fato de ter uma carreira pouco estruturada e boa parte dos salários vinculada a um cargo comissionado, de certa forma inviabiliza que essa autonomia ocorra e que as pessoas tenham maior liberdade de agir, inclusive conforme a lei, às vezes. Exonerado C

As falas do Exonerado B e C podem demonstrar que o discurso da gestão de que o cargo comissionado é concedido como uma maneira de premiar bons desempenhos pode velar o real motivo de sua concessão, qual seja mascarar a ausência de uma **carreira sólida** para os EPPGG, como mencionado pelo Exonerado B, ou até mesmo como uma maneira de retirar a **autonomia** dos profissionais, como mencionado pelo Exonerado C, visto que por se tratar de um cargo de indicação, qualquer atitude contrária ao interesse da gestão, pode fazer com que o servidor perca o cargo. O Exonerado C ainda supõe que para manter o cargo comissionado o EPPGG pode inclusive agir de maneira ilegal, quando mencionado que o cargo comissionado às vezes inviabiliza a ação conforme a lei.

Questionados sobre as três políticas indicadas pela gestão com existentes no Estado de Minas Gerais, conforme descrito na seção 3, tem-se que os EPPGG possuem uma visão um pouco menos otimista no que tange a esta implementação. Quanto às avaliações de desempenho, a maioria dos EPPGG entrevistados, sejam membros ou exonerados, acreditam que a avaliação de desempenho não é eficiente para distinguir os desempenhos dos profissionais, conseqüentemente, Essa percepção pode estar relacionada ao fato de que se aplicam os mesmos critérios para os diversos servidores públicos, não havendo uma avaliação diferenciada para o EPPGG. E, também, pode estar relacionada ao fato de que, de maneira geral, os desempenhos auferidos pelas avaliações não se divergem entre os profissionais, sinalizando a falta de clareza, confiança e objetividade das regras. Na percepção dos EPPGG, se as avaliações de desempenho não alcançam o principal objetivo, que é avaliar as diferentes contribuições dos profissionais, uma das razões para tal seria a ausência de tais critérios nas regras das avaliações.

No que tange ao prêmio por produtividade, os gestores afirmam que sua utilização trouxe grande benefícios para os servidores públicos e conforma-se com um

importante motivo para a retenção dos EPPGG, conforme pode ser exemplificado pela seguinte fala:

Uma política para a retenção que eu acho que tem um efeito muito positivo é a produtividade. É a possibilidade de pagar pelo resultado, por meio do prêmio por produtividade. Acho que isso incentiva. Faz com que a carreira fique mais alinhada com as políticas públicas, com a estratégia do governo. Gestor A

No entanto, nota-se que se trata de um discurso de governo, conforme presente no livro Choque de Gestão, mencionado na seção 3. A menção do prêmio por produtividade como uma forma de reter os EPPGG não possui nenhuma justificativa específica com a carreira de EPPGG, mas sim com a caracterização de um benefício de remuneração variável concedido a qualquer servidor. As expressões utilizadas **possibilidade de pagar pelo resultado e alinhar a carreira às políticas públicas e à estratégia do governo** referem-se ao próprio conceito do benefício.

No que tange à percepção dos EPPGG, embora estes reconheçam que seja um benefício concedido a estes profissionais, alguns criticam o fato de que por ser tratar de um benefício concedido com base nas avaliações de desempenho e considerando que as avaliações de desempenho possuem limitações para efetivamente diferenciar os resultados dos servidores, o prêmio por produtividade também não seria distribuído de maneira justa e em equilíbrio com o mérito dos profissionais.

Outra política de gestão de pessoas implementada em Minas Gerais refere-se à reestruturação de carreiras, inclusive a de EPPGG. No entanto, na percepção dos EPPGG o plano de carreiras existente não atende às expectativas destes profissionais. Embora tenha havido a reestruturação da carreira em 2003, os EPPGG entrevistados sinalizaram que a carreira não é bem estruturada e que há dificuldade de progressão, além das falhas associadas às questões salariais discutidas.

Desse modo, as mudanças na carreira, assim como a melhoria salarial, são percebidas por muitos como insuficiente para que se tenha um plano de carreiras que retenha os EPPGG e que reflita o caráter estratégico destes profissionais, sinalizado pelos gestores. Se, de um lado, os EPPGG consideram que o plano de carreiras existente não é adequado o suficiente para reter estes profissionais, os gestores compreendem as recentes mudanças na carreira como política para retenção dos EPPGG. A entrevista a seguir exemplifica a percepção dos EPPGG quanto à carreira:

Eu acho que o próprio redesenho da carreira é uma ação que foi implementada. Mas eu não sei se o novo desenho é satisfatório a ponto de ter feito uma retenção. Mas

foi, de fato, uma ação implementada que corrigiu um equívoco anterior. A carreira anterior era muito pior do que nova, mas essa ainda não é satisfatória. Membro A

Tanto no que tange às avaliações de desempenho, quanto no que tange ao prêmio por produtividade e à reestruturação da carreira, embora tenham sido implementados legalmente, a partir de 2003, conforme discutido anteriormente, na percepção da maioria dos EPPGG esses instrumentos possuem obstáculos para o alcance da efetividade, possuindo limitações também quanto à possibilidade de reter os EPPGG.

Outra política de gestão de pessoas mencionada pelos gestores como importante para a retenção dos EPPGG refere-se ao adicional por escolaridade. Esse benefício foi concedido a partir de 2006, com o objetivo de permitir a progressão profissional e salarial por meio da obtenção de títulos acadêmicos. Por meio deste instrumento, pode-se reduzir o tempo necessário para a promoção e progressão e, conseqüentemente, o número de avaliações exigidas para o desenvolvimento na carreira em função de escolaridade complementar ou superior à exigida para o nível em que o servidor estiver posicionado (VILHENA *et al.*, 2006). Assim, na percepção dos gestores da carreira entrevistados, o adicional por escolaridade é entendido como uma importante política introduzida no governo de Minas Gerais para a retenção dos EPPGG.

No entanto, na percepção dos EPPGG, embora seja uma política de recursos humanos que foi introduzida em Minas Gerais, sua efetivação na prática é dificultada diante das diversas exigências e do longo período necessário para a progressão. Ademais, muitos destacam que, assim como a maior parte das políticas de recursos humanos existente para o EPPGG, esta não é uma política específica para esta carreira, não permitindo, portanto, a diferenciação e a devida valorização destes profissionais.

Por fim, no que tange às políticas que contribuam para a retenção dos EPPGG, os gestores mencionaram ainda a importância do incentivo à capacitação destes profissionais, realizada pelo governo de Minas Gerais. Assim, na percepção dos gestores o governo incentiva o desenvolvimento profissional por meio da concessão de bolsas de estudo e através da redução de carga horária de trabalho para a realização de cursos de especialização, mestrado e doutorado. 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. A entrevista abaixo transcrita demonstra esta percepção que foi unanimidade entre os gestores:

Uma das políticas de recursos humanos direcionadas à retenção dos EPPGG é a possibilidade de qualificação, já que é uma carreira estratégica. Isso tem sido cada vez mais claro. Então, a realização de cursos para a carreira de EPPGG em momento nenhum foi negado. Pelo contrário, a gente está sempre trabalhando nesse sentido de incentivar a realização de curso de mestrado, de pós graduação e de valorização dos servidores. Gestor B

No entanto, 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. Essas questões podem ser percebidas a partir dos seguintes depoimentos de entrevistados:

O que acontecia no meu setor é que a gente mesmo corria atrás de algumas qualificações que julgava necessário para o desenvolvimento do trabalho. E, eventualmente, a secretaria aprovava ou não. Tem outra coisa que eu acho que havia à minha época: uma norma prática para dispensa para mestrado, essas coisas. Mas era extremamente mal vista e pouco incentivada pela área de RH. No meu caso, por exemplo, eles inviabilizaram o processo, e eu tive que recorrer a meios informais para poder fazer o mestrado. Exonerado C

Por meio da fala do Exonerado C é possível identificar que além de não haver uma possibilidade irrestrita de capacitação, conforme mencionado pelo Gestor B, que afirmou que em **nenhum** momento o incentivo à capacitação foi **negado**, percebe-se também que a oportunidade de desenvolvimento e capacitação pode de fato variar de pessoa para pessoa. A partir do momento que o Exonerado C informa que conseguiu dispensa de carga horária para fazer um curso de mestrado por meios **informais** tem-se que tal possibilidade vai depender tanto do requerente quanto da chefia imediata que pode autorizar ou não. Percebe-se dessa forma, que não há garantias de que a liberação ou incentivo à formação irá ocorrer.

4.3 O programa Choque de Gestão e a carreira de EPPGG

Questionados acerca da influência do Choque de Gestão na carreira de EPPGG, a totalidade do *corpus* entrevistado afirma que o Choque de gestão (CG) trouxe melhorias para esta carreira. As melhorias que se destacam são: maior visibilidade destes profissionais, à melhoria no conteúdo do trabalho, à mudanças na legislação de algumas políticas relacionadas aos EPPGG e à melhor distribuição de cargos comissionados, conforme podem ser exemplificadas por meio das seguintes falas abaixo transcritas:

Eu acho que o Choque de gestão, na pior das hipóteses, trouxe maior visibilidade, porque eles assumiram muitas coisas. Das três equipes que de certa forma sustentam a estratégia governamental, grande parte é EPPGG. Houve uma certa visibilidade, não só para fora do governo, mas dentro do próprio governo. Os secretários terem percebido a importância dessas pessoas, a capacidade de implementar aquilo que precisa ser implementado e a própria possibilidade de participar e de aprender com este processo, eu acho que foi muito positivo. Membro D

Eu acho que o Choque de gestão trouxe mudanças para a vida de todos os servidores públicos e para Minas Gerais também e, com certeza, para a carreira. Havia antes até uma frustração das pessoas estudarem, saírem cheios de ideias e sonhos, e chegar na prática e não conseguir fazer nada. E, mais do que isso, ficava literalmente encostado. Não tinham oportunidade porque existia um grupo dominante, corporativo que não aceitava essa contribuição da carreira. Então, via a carreira como ameaça. E essa visão hoje é completamente diferente porque as pessoas querem EPPGG. A carreira virou uma oportunidade. Gestor A

Interessante notar a forma como foi construída a fala do Membro D, visto que este inverte a ordem, ao dizer sobre o aumento da visibilidade dos EPPGG após o Choque de Gestão, afirmando que houve um ganho **não só para fora do governo, mas dentro do próprio governo**. Como se trata de um fenômeno do Governo de Minas Gerais, o natural seria que o entrevistado afirmasse do ganho não só para dentro do governo, mas para fora também. Essa situação pode revelar uma percepção implícita do entrevistado de que o EPPGG seria mais valorizado fora do governo de Minas Gerais, o que estaria inclusive relacionado às oportunidades de carreiras em outros Estados e até mesmo no Governo Federal e ainda ao próprio percentual de evasão dos EPPGG.

Não obstante às melhorias percebidas por todos os entrevistados, percebe-se que estas não se mostraram suficientes para ampliar a retenção dos EPPGG visto que, conforme explicitado anteriormente, a taxa de evasão dos EPPGG continua significativa.

A explicação para a permanência de um significativo percentual de evasão, mesmo diante da percepção de melhorias introduzidas a partir de 2003, pode ser encontrada no fato de que estes profissionais acreditam que essas melhorias foram suficientes apenas para organizar uma situação de completa desordem e desestruturação da carreira de EPPGG predominante nos períodos anteriores ao governo em questão. Outra justificativa refere-se ao fato de que tais políticas são generalistas; ou seja, abrangem grande parte das carreiras do estado, e não apenas dos EPPGG, não trazendo, portanto, benefícios específicos para esta carreira. Esses argumentos podem ser exemplificados a partir da seguinte fala:

A carreira é melhor hoje do que era em 2002. Trouxe canal de representação, a remuneração aumentou acima da inflação. Então, melhorou bastante. Só não ficou bom. Melhorou, mas poderia ter melhorado muito mais. E o tanto que melhorou não tornou a carreira atrativa; o que demanda uma decisão política de enfretamento e de assumir publicamente que vai dar um aumento diferenciado para uma carreira de gestores formados na FJP, diferente do que vai dar para os professores. O estado fez

para a carreira o que fez para o RH do estado todo. Saiu do completo caos. Membro A

O Membro A reforça o discurso anteriormente defendido acerca da necessidade de diferenciação da carreira de EPPGG, como uma forma de valorização destes profissionais. Temas como **decisão política, assumir publicamente, aumento diferenciado, estado todo** demonstram que reconhecer a importância estratégica do EPPGG precisa passar por uma legitimação dessa importância e não apenas implementação de políticas de gestão de pessoas.

O fato é que a partir das entrevistas feitas com os gestores da carreira pode-se perceber que é unânime a afirmação de que o EPPGG possui um papel fundamental no estado de Minas Gerais, se conformando como um papel estratégico e basilar desde o início da implementação do Choque de gestão. Assim, no que tange ao papel estratégico e diferenciado do EPPGG, têm-se as seguintes afirmações dos gestores:

A minha visão acerca dos EPPGG é que eles têm um papel estruturante no governo. Ou seja, é uma mão de obra extremamente qualificada que já está sendo qualificada nessas novas diretrizes da Administração Pública gerencial. Eu acho que é uma mão de obra que no primeiro momento foi importantíssima, pois ajudou na reestruturação da máquina pública e que agora vem contribuindo para viabilizar políticas nas áreas finalísticas. Acho que a grande importância é estruturante. É um grupo qualificado com muito conhecimento teórico e que tem o papel estratégico de fazer a interlocução do corpo gerencial, do corpo executivo da secretaria para o chão de fábrica. Gestor B

No entanto, os EPPGG sejam membros ou ex-membros afirmaram que o reconhecimento quanto ao papel estratégico não se reflete em ações de melhorias tanto nos salários quanto na estrutura da carreira, conforme demonstra a a fala abaixo transcrita:

Eu tenho uma frustração muito grande com a SEPLAG que deveria formular de fato uma política para essa carreira e deveria fazer um planejamento para esta carreira. Mas eu nunca vi isso. Eu vi uma série de ações pontuais, quase que reativas, enfim, frágeis, que, somadas, não se conformam pra mim uma política para a carreira de EPPGG. Membro A

Pode-se dizer que o paradoxo entre o discurso da importância dos EPPGG feito pelos gestores da carreira e a ausência de diferenciação nas políticas de gestão de pessoas reforça e estimula a evasão, de acordo com os depoimentos dos EPPGG. Esse argumento reforça-se no fato de que os dirigentes e gestores da carreira apresentam um discurso forte de reconhecimento da importância dos EPPGG, que, segundo eles, pode ser observada desde a formação, que apresenta uma maneira única de recrutamento e investimento, até a importância do papel, do trabalho e das responsabilidades atribuídas a estes profissionais durante a carreira. Esse discurso, embasado então na importância dos EPPGG, é, em grande medida, internalizados por muito dos EPPGG, que vendo-se como profissionais diferenciados

e importantes para a administração pública mineira, esperam um tratamento diferenciado e equivalente à sua importância. No entanto, como essa diferenciação não ocorre, a partir da percepção dos EPPGG entrevistados, cria-se uma profunda insatisfação e, conseqüentemente, o incentivo à evasão destes profissionais.

Dessa forma, pode-se arriscar a dizer que, caso não houvesse no discurso dos gestores a ênfase na importância e diferenciação dos EPPGG, estes talvez não esperassem maior valorização e retorno em termos de implementação de políticas de gestão de pessoas, como esperam no contexto atual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar as percepções de membros e ex-membros e de gestores da carreira de EPPGG, no que tange à importância destes profissionais, aos motivos da evasão e às políticas de gestão de pessoas para a retenção. O objetivo principal conformou-se em análise a influência da posição ocupada pelos gestores e pelos especialistas na percepção dos mesmos quanto ao problema da evasão.

Nesse intuito, por meio desta pesquisa, foi possível concluir que os EPPGG não possuem a mesma percepção em termos de políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelo estado de Minas Gerais se consideradas as percepções dos gestores e do próprio governo, e ainda a legislação pertinente e conteúdo do livro *Choque de gestão*. Essa distinção se reflete de duas maneiras. A primeira é indicada pela diferença entre a quantidade de políticas e práticas que os gestores e governo afirmam ter implementado e a quantidade de políticas e práticas percebidas pelos EPPGG como efetivamente implementadas. A segunda pode ser percebida pela diferença nos benefícios indicados pelo governo pela implementação de cada uma das políticas e práticas de gestão de pessoas já realizadas e o benefício percebido pelos EPPGG, sejam membros ou exonerados pela implementação delas. O Quadro 1 tem por objetivo identificar onde residem essas principais diferenças:

QUADRO 1

Diferenças de percepções entre os EPPGG e o governo quanto às políticas e práticas de RH e seus benefícios

Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste - UFPE

Política de gestão de pessoas	Benefício sinalizado pelo governo de Minas	Percepção do EPPGG
Avaliação de Desempenho Individual	<ul style="list-style-type: none"> - Entendido como modelo meritocrático de avaliação e gestão de pessoas - Funciona como subsídio para o cálculo da remuneração variável, tal como prêmio por produtividade - Funciona como subsídio para o desenvolvimento profissional, capacitação e treinamento do servidor 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliações de desempenho não possuem regras claras, confiáveis e objetivas - Avaliações de desempenho não distinguem os desempenhos - Avaliações de desempenho não são consideradas para compensação e desenvolvimento profissional
Prêmio por produtividade	<ul style="list-style-type: none"> - Identificado como remuneração variável, baseada no desempenho individual do servidor - Funciona como política de incentivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificado como uma remuneração variável, porém que não se baseia nas avaliações, visto que as avaliações de desempenho não distinguem os desempenhos
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo à formação continuada e ao desenvolvimento acadêmico - Em nenhum momento foi negado licença para realização de cursos de pós-graduação aos EPPGG 	<ul style="list-style-type: none"> - A autorização para realização de cursos de pós-graduação varia de pessoa para pessoa, dependendo de quem solicita e quem autoriza
Reestruturação da carreira	<ul style="list-style-type: none"> - Concessão de aumento dos vencimentos básicos - Diminuição e minimização dos problemas e distorções existentes entre os níveis e graus da carreira - Fornece mecanismos para que os servidores possam ter perspectiva de carreira - Disponibilização de instrumentos de incentivos e reconhecimento à capacitação, elevação de escolaridade e formação profissional do servidor 	<ul style="list-style-type: none"> - Há dificuldade de progressão e promoção na carreira, caracterizada tanto pelo tempo necessário para progressão e promoção, quanto aos limite de progressão e promoção salarial - Salário definido em lei significativamente baixo, principalmente quando se compara as remunerações do mercado de referência
Progressão e promoção por escolaridade	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento da capacitação e escolaridade para o desenvolvimento profissional na carreira 	<ul style="list-style-type: none"> - Há diversas exigências, além da escolaridade - Longo período para a progressão e promoção por escolaridade - Depende de resolução da Seplag, de maneira que não é automática
Cargos comissionados	<ul style="list-style-type: none"> - Uma das principais políticas para a retenção - Priorização da carreira para a indicação de cargos comissionados - Forma de valorização e reconhecimento da importância do EPPGG - Possibilidade de complementação salarial 	<ul style="list-style-type: none"> - Nem sempre é em função do mérito, embora essa percepção venha melhorando - Justificativa para aumento salarial sem necessidade de alterar a estrutura salarial da carreira - Mecanismo de "prisão" no Estado daqueles que recebem cargos - Prioriza perfil gerencial em detrimento de técnico - Perda de autonomia e liberdade de ação por se tratar de indicação política

Fonte: elaborado pela autora

Pode-se afirmar que o discurso defendido pelos gestores da carreira de EPPGG se baseia no fato de que apesar de reconhecerem a importância do EPPGG e a necessidade de melhor estruturar a carreira e a política salarial, estes se encontram impossibilitados de fazê-lo, considerando restrições legais. Há neste caso uma necessidade de demonstrar que o cabe a eles, que seria reconhecer a importância estratégica dos EPPGG, já foi feito, e que a partir desta ação, existem obstáculos que vão além de suas atuações. Este argumento acaba por enfraquecer a possibilidade de atendimento das demandas dos EPPGG, que reclamam por uma diferenciação de tratamento, visto que no próprio discurso do governo está inerente a importância estratégica destes profissionais.

Percebe-se por parte dos gestores uma tentativa de externalizar o problema, no entanto, há de se questionar essa tentativa de externalização, visto que no setor público, assim

como na iniciativa privada, cabe à organização oferecer salários que sejam compatíveis com o salário de mercado, no intuito de diferenciar e reter seus profissionais.

No que tange à demanda por esta diferenciação, pôde-se inferir que o fato de os gestores apresentarem um discurso enfático quanto à importância estratégica destes profissionais cria maior expectativa por parte dos EPPGG em relação a um tratamento diferenciado, em função da importância sinalizada. E, não havendo tal diferenciação, estimula-se a insatisfação e desmotivação e, conseqüentemente, a evasão dos EPPGG.

A busca por diferenciação na gestão dos EPPGG feita por estes profissionais reside principalmente no fato de que grande parte das políticas de gestão de pessoas implementadas pelo estado de Minas Gerais foram implementadas de forma uniforme para todos os servidores do estado, tais como a ADI, a reestruturação de carreiras e o Prêmio por produtividade. Percebe-se, no entanto, que a demanda dos EPPGG trata-se muito mais de uma busca por legitimidade da carreira e valorização do que simplesmente por implementação de políticas de gestão de pessoas.

Neste contexto conclui-se que a posição ocupada pelos especialistas e gestores da carreira de EPPGG influencia a percepção destes quanto ao problema abordado, tendo em vista que ambos os grupos possuem um discurso claramente defendido que justifica suas demandas e ações referentes a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

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, Encontro anual). Atibaia, São Paulo, 2003. (CD-ROM).

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. 2008. 91f. Dissertação de mestrado em administração. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal. 2008

DUTRA, J.S. Competências. São Paulo: Atlas, 2004.

FIORIN, J. L. Linguagem e ideologia. 8ª Ed, São Paulo: Ática, 2005.

GAETANI, F. *Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses*. *Revista do Serviço Público*. Brasília: ENAP, 1998.

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.

MARCONI, N. 2003. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o setor Público. Disponível em <http://www.top.org.ar/Publicac.htm>. Acesso em 15/10/2008.

MICHAELS, E. Jones, H. H. Axelrod, B. 2002 A guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MINAS GERAIS, Decreto 43.576, de 9 de setembro de 2003. Estabelece o Plano de Carreira para os servidores do Estado de Minas Gerais. Assembléia Legislativa.

MINAS GERAIS, Decreto 43.672, de 4 de dezembro de 2003. Estabelece as diretrizes e define os critérios e os sistemas de Avaliação de Desempenho Individual do Poder Executivo Estadual. Assembléia Legislativa.

MINAS GERAIS, 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.

NOGUEIRA, R. P. Santana, J. P. *Human Resource Management and public sector reforms: trends and origins of a new approach*. IPEA, texto para discussão nº 888. Brasília, 06/ 2002.

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.

PEREIRA, L. C. B. *Reforma do Estado para a Cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

RAMIÓ, C. Salvador, M. Intituciones y reforma del sector público: el impacto de los referentes institucionales en la gestión de recursos humanos de las administraciones públicas latinoamericanas. In: Longo, F. Ramió, C. (ed). *La profesionalización del empleo público en América Latina*, Barcelona: Fundación CIDOB, 2008.

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, Encontro anual). Atibaia, São Paulo, 2003. (CD-ROM).

SILVA, E.M. Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica. 2006. 126f. Dissertação de Mestrado. Programa de pós-graduação em administração em administração e economia. Faculdade de Economia e Finanças Ibmecc. Rio de Janeiro. 2006

ULRICH, D. et alli. *The HR scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

VILHENA, R. et al. *O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

Para análise da percepção dos gestores acerca da evasão e retenção dos EPPGG foram analisadas as entrevistas realizadas nesta pesquisa com os gestores, além do discurso do governo presente na legislação pertinente à gestão de pessoas e no livro *Choque de gestão*.