



# BUROCRACIA REPRESENTATIVA NO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

REALIZAÇÃO

PLANEJAMENTO  
E GESTÃO

 **GOVERNO  
DE MINAS**  
AQUI O TREM PROSPERA.

**TRANSFORMA** MINAS

 **motriz**

PARCERIA TÉCNICA

**DEBATE**

**B D**





BUROCRACIA REPRESENTATIVA NO GOVERNO  
DO ESTADO DE MINAS GERAIS

# ÍNDICE

Resumo Executivo	03
Mensagem inicial	04
Gente Mineira	07
O Relatório de Diversidade	10
Desigualdades de Gênero	16
Desigualdades de Raça	22
Recomendações	30
Boas Práticas	36
Glossário	39





FOTO: Walter Firmo  
Minas Gerais, Festa de Nossa Senhora  
do Rosário em Serro  
Congonhas do Campo, 1990



# RESUMO EXECUTIVO

## BUROCRACIA REPRESENTATIVA NO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

O Governo de Minas Gerais consolida-se como referência nacional em gestão pública orientada por evidências e diversidade. O estudo sobre a burocracia representativa revela que a composição das lideranças estaduais reflete avanços importantes em equidade de gênero e raça, com indicadores acima da média nacional e próximos aos padrões internacionais da OCDE.

A análise mostra que 48% das lideranças são mulheres e 45% são pessoas negras, percentuais que indicam esforço consistente na ampliação da representatividade. Contudo, persistem desafios estruturais: a concentração feminina e negra em áreas sociais e as disparidades remuneratórias ainda limitam o pleno aproveitamento do potencial humano e técnico da administração.

Esses resultados evidenciam que a diversidade não é apenas um valor ético, mas um ativo estratégico. Estruturas de liderança mais plurais elevam a qualidade das decisões, reduzem vieses e ampliam a legitimidade das instituições perante a sociedade. Em termos de eficiência, a literatura e as experiências nacionais e internacionais confirmam que equipes diversas apresentam melhor desempenho na resolução de problemas complexos, maior inovação e maior satisfação interna.

O Programa Transforma Minas, conduzido pela Seplag, é peça central nesse processo. Com mais de 500 seleções baseadas em mérito e competência, e formações específicas para lideranças femininas e negras, o programa alia excelência técnica, eficiência organizacional e justiça social. O recente Censo de Lideranças, que introduziu recortes de gênero e raça, consolida Minas Gerais como o primeiro estado brasileiro a adotar sistematicamente indicadores de diversidade em gestão pública.

As recomendações do relatório apontam caminhos para consolidar esses avanços:

- Integrar metas de diversidade à gestão por resultados.
- Aprimorar critérios de promoção e remuneração, com foco em equidade e meritocracia.
- Fortalecer a transparência e o monitoramento contínuo da composição das lideranças.
- Ampliar programas de formação e mentoria, priorizando grupos sub-representados.

Com base em dados concretos e políticas sustentadas, Minas Gerais demonstra que diversidade e eficiência são dimensões complementares de uma gestão pública moderna, legítima e comprometida com o desenvolvimento social e institucional do Estado.



FOTO: Walter Firmo  
Minas Gerais, Festa de Nossa Senhora do  
Rosário em Serro / MG 1997

## MENSAGEM INICIAL

A temática da diversidade tem sido uma variável transversal nas três frentes de atuação do Programa Transforma Minas, um projeto estratégico do Governo de Minas Gerais, coordenado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag/MG). O Programa tem como objetivo trabalhar a profissionalização das lideranças públicas com foco na atração e seleção, desempenho e desenvolvimento, bem como o engajamento dessas lideranças e suas equipes, buscando a transformação organizacional e contribuindo para uma administração pública mais moderna, representativa e capaz de responder aos desafios sociais contemporâneos.

A entrega deste relatório é um passo importante para uma reflexão mais aprofundada sobre a burocracia representativa do quadro de

lideranças do Poder Executivo de Minas Gerais. Será possível verificar os avanços que já foram alcançados, mas os resultados apontam para a necessidade de aprofundar a agenda de diversidade, garantindo que o processo de profissionalização das lideranças esteja aliado a um compromisso perene de consolidação dessa pauta. Mais do que números, este relatório oferece insumos para que o Estado se reconheça em sua pluralidade e planeje o futuro com base em evidências.

Fruto de uma parceria da Seplag/MG com a Motriz, a realização desse trabalho foi possível a partir do levantamento de várias informações de servidores e lideranças dos mais de 50 órgãos e entidades do Poder Executivo estadual, que compõem o Censo Previdenciário conduzido pelo Instituto de Previdência do Estado de Minas Gerais (Ipsemg). Nesse levantamento, foram introduzidas questões tratando de raça, gênero, nível hierárquico das lideranças, remuneração, dentre outros pontos. Essa inovação metodológica representa um marco para Minas Gerais, ao incorporar de forma sistemática recortes de diversidade em um instrumento de grande abrangência, permitindo uma visão ampla sobre o perfil das lideranças.

É um trabalho inédito em Minas Gerais que envolveu mais de 7 mil lideranças e possibilitará a definição de políticas públicas para lideranças com um olhar mais diverso, equitativo e inclusivo. A partir de uma perspectiva que vai além dos dados quantitativos, a análise apresentada neste relatório considera aspectos históricos, sociais e demográficos, bem como boas práticas nacionais e inter-

nacionais de gestão pública e burocracia representativa para possibilitar uma reflexão qualitativa sobre o perfil das lideranças mineiras. Assim, este não é apenas um retrato estático, mas um convite à ação: reconhecer desigualdades persistentes e construir caminhos para superá-las.

Pensar em ações estruturadas que promovam uma seleção mais qualificada de lideranças de forma diversa e inclusiva e construir ações de formação que gerem oportunidades de evolução para lideranças femininas e lideranças negras é um dos grandes desafios a serem trabalhados pelo Transforma Minas nos próximos anos. Além disso, há a necessidade de se repensar políticas de ingresso no serviço público mineiro e políticas remuneratórias que perpassam questões estruturais do modelo vigente, que vão além do escopo de atuação do Programa Transforma Minas. O enfrentamento dessas barreiras exige articulação institucional e patrocínio da alta gestão, para que a diversidade não seja apenas um valor declarado, mas um princípio estruturante da gestão pública.

Este relatório representa um marco importante para a reflexão sobre as políticas públicas voltadas para as lideranças mineiras e levanta desafios significativos que precisarão ser trabalhados para permitir o alcance de novos patamares de burocracia representativa no serviço público mineiro. Mais do que um documento técnico, ele se afirma como um instrumento de transformação, reafirmando o compromisso de Minas Gerais com uma gestão pública profissional, mas ao mesmo tempo mais inclusiva e diversa.

**ASSESSORIA DE POLÍTICAS PARA LIDERANÇAS**

Sugesp/Seplag-MG

# PALAVRAS DA LIDERANÇA



*Como líderes, temos a responsabilidade de construir soluções que respondam aos desafios do presente e abram caminhos para um futuro mais justo e inclusivo. Na Motriz, acreditamos que fortalecer governos passa, antes de tudo, por investir nas pessoas. É por meio do desenvolvimento de lideranças diversas e comprometidas com a transformação que conseguimos impulsionar políticas públicas que garantam direitos.*

*As análises de diversidade reunidas neste documento não são apenas dados: elas refletem a composição das lideranças do estado e são elementos importantes para que o estado avançar para construir uma burocracia mais representativa. Neste relatório existem apontamentos que tangibilizam os avanços e outros que demonstram onde há oportunidades para evoluir.*

*Convido cada um de vocês a se unir a essa jornada, questionando práticas convencionais, desafiando paradigmas e trazendo novas ideias que possam enriquecer o executivo estadual, tornando-o ainda mais plural.*

*Juntas e juntos, podemos construir um futuro onde as lideranças do Estado de Minas Gerais desenvolvam políticas públicas que fortaleçam os cidadãos, os emancipem e transformem nossa sociedade.*

  
**JOICE TOYOTA**  
DIRETORA EXECUTIVA DA MOTRIZ





# GENTE MINEIRA

## DIVERSIDADE, PROFUNDIDADE E VOCAÇÃO PÚBLICA

Minas Gerais é mais do que um território extenso e estratégico no coração do Brasil — é, sobretudo, um **retrato vivo da diversidade cultural, histórica e humana que marca a formação do país**. Com suas montanhas, cidades coloniais, lavouras e centros industriais, o estado abriga uma população plural, de raízes profundas, cujas expressões variam em sotaque, ritmo, fé, modos de fazer e de falar.

Nos quilombos do Norte e do Vale do Jequitinhonha, comunidades preservam tradições, espiritualidades e técnicas de cultivo que atravessam gerações. Povos indígenas como os Xakriabá, Maxakali, Pataxó e Krenak seguem vivos, reivindicando terra, cultura e futuro. No cerrado e na mata atlântica, vivem gerações de geraizeiros, vazanteiros, raizeiras e apanhadores de sempre-vivas — guardiões de um modo de vida em equilíbrio com o ambiente. Ao mesmo tempo, Minas é também feita da força

dos trabalhadores urbanos, dos migrantes, das juventudes periféricas e das mulheres que sustentam famílias e territórios inteiros.

Essa riqueza humana e cultural não é apenas uma marca identitária: ela deve ser também um fundamento da gestão pública. Em um estado com tamanha complexidade social e territorial, a representatividade nas estruturas de poder não é apenas desejável — é necessária para garantir que políticas públicas atendam às realidades diversas de sua população.

**Refletir essa diversidade no corpo dirigente do Estado é reconhecer que saberes distintos, experiências plurais e trajetórias periféricas também são fontes legítimas de competência e liderança.** É fazer com que a administração pública fale com mais vozes e olhe com mais olhos — os olhos de Minas, que são muitos.

## IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE



FESTA DO ROSÁRIO, SERRO MG

*A promoção da diversidade, inclusão e equidade nos governos e cargos de liderança de alto escalão não é apenas uma questão ética e de justiça social, mas uma necessidade prática para elevar a qualidade das políticas públicas e para a garantia dos direitos de todas as pessoas.*

Mundo afora e no contexto brasileiro, o conceito de diversidade é crucial para refletir as necessidades específicas de cada território e a multiplicidade de sua composição populacional. Adotar práticas inclusivas e que buscam por equidade exige o entendimento de que a **representatividade não é a única finalidade e nem um fim per si**. Quando os cidadãos e cidadãs veem suas realidades espelhadas na administração pública, a confiança e a legitimidade das lideranças e instituições públicas aumenta significativamente, promovendo um ambiente fértil para o estabelecimento de modelos de governança mais sólidos e democráticos.

Nas últimas décadas, no campo teórico da administração pública, o termo “**burocracia representativa**” também têm sugerido que os governos

sejam compostos demograficamente de acordo com a população que estes servem. Uma série de casos e evidências tem comprovado que equipes diversificadas são mais inovadoras e têm um melhor desempenho na resolução de problemas complexos, o que é essencial para os estados brasileiros no que tange ao enfrentamento dos desafios sociais e econômicos.

O Brasil, com sua rica e imensa diversidade cultural, social e territorial, tem a oportunidade de liderar pelo exemplo, integrando esses valores fundamentais em todos os níveis de sua administração pública, e contribuindo para a construção de futuros mais justos e para a entrega de serviços públicos que atendam as necessidades de toda a população.

## DIVERSIDADE EM NÚMEROS

**35%**

Segundo estudo do McKinsey & Company (2020), empresas e organizações com diversidade étnico-racial em cargos de liderança são 35% mais propensas a ter desempenho financeiro superior em comparação com as menos diversas. No setor público, esses ganhos de eficiência se traduzem em melhor alocação de recursos e maior capacidade de atender à diversidade da população.

**20%**

Ambientes pouco inclusivos têm maior rotatividade de profissionais. Um estudo do Center for American Progress (2021) aponta que a substituição de funcionários custa, em média, 20% do salário anual de cada colaborador, um custo significativo em termos de orçamento público.

**53,5%**

Segundo pesquisa do Gema (Grupo de Estudos Multidisciplinares da Ação Afirmativa), 53,5% das secretárias no país atuam em pastas sociais, sugerindo a persistência de estigmas e estereótipos que associam as mulheres a posições ligadas ao trabalho reprodutivo. Como consequência, a representação em áreas historicamente consideradas masculinas é baixa, como na economia (10%) e na infraestrutura (18,8%).

**40%**

Segundo uma pesquisa da FGV (Fundação Getúlio Vargas, 2021), ambientes de trabalho que adotam políticas de diversidade e inclusão reportam uma melhora de 40% no clima organizacional e na satisfação dos funcionários. Um exemplo no setor público é o caso da prefeitura de Salvador-BA, que, após a implementação de uma política de cotas para negros e mulheres em cargos comissionados, em pouco tempo reportou um aumento de 20% na eficiência operacional dos órgãos públicos municipais.





# RELATÓRIO DE DIVERSIDADE

A presente análise concentra-se nas dimensões de gênero e raça, com ênfase na identificação de padrões de subrepresentação e segmentação no interior da administração pública estadual. A escolha desses marcadores se justifica pela sua centralidade no debate contemporâneo sobre equidade e pela relevância empírica que já demonstram em diagnósticos nacionais e internacionais sobre desigualdade no setor público.

Considera-se que a diversidade nas estruturas de liderança não é apenas uma questão de justiça social, mas um vetor estratégico para o fortalecimento da capacidade estatal. A literatura sobre burocracia representativa sustenta que administrações públicas mais próximas da composição social da população tendem a formular políticas mais responsivas, a gerar maior legitimidade institucional e a construir vínculos de confiança com diferentes segmentos da sociedade. Em outras palavras, quando os quadros dirigentes do Estado refletem minimamente a pluralidade de gênero, raça e origem social do país, tornam-se mais capazes de compreender demandas diversas, antecipar desigualdades e promover soluções mais equitativas.

**O objetivo, portanto, não é apenas descrever disparidades, mas oferecer subsídios concretos para o aprimoramento das políticas de recrutamento, desenvolvimento e promoção no serviço público estadual. Trata-se de um esforço para qualificar tecnicamente o debate sobre inclusão e excelência na gestão pública, promovendo uma administração mais justa, eficiente e conectada à complexidade da realidade mineira.**



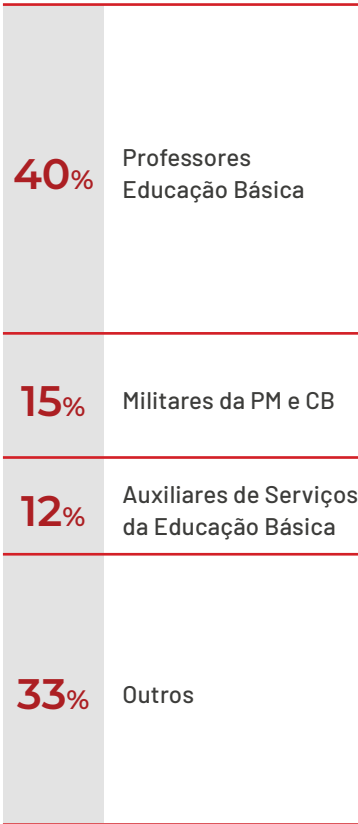
FOTO: Walter Firmo  
Minas Gerais, Festa de Nossa Senhora do Rosário  
Congonhas do Campo, 1990



## INTRODUÇÃO

### CONCENTRAÇÃO DO FUNCIONALISMO

**FIGURA 01:**  
concentração de carreiras  
do funcionalismo público do  
estado de Minas Gerais



**REFERÊNCIAS:**  
Kingsley, John Donald. **Representative Bureaucracy: An Interpretation of the British Civil Service.** 1944.  
Krislov, Samuel. **Representative Bureaucracy.** 1974.

**FONTE:**  
Nunes & Figueiredo, 2023

## Burocracia Representativa

A burocracia representativa constitui um pilar fundamental da gestão pública moderna, especialmente em contextos democráticos onde a legitimidade das instituições depende de sua capacidade de refletir a diversidade da sociedade que servem. O conceito, desenvolvido inicialmente por Kingsley (1944) e posteriormente refinado por Krislov (1974), ganha relevância adicional no contexto atual de **Minas Gerais, que se posiciona como o único estado brasileiro a atingir nível avançado em gestão de lideranças segundo o Mapa de Gestão de Lideranças (MGL).**

Esta posição de liderança nacional em gestão de pessoas no setor público, resultado do programa **Transforma Minas**, cria tanto uma oportunidade quanto uma responsabilidade especial para Minas Gerais na construção de um modelo de burocracia representativa que possa servir de referência para outros estados brasileiros.

A promoção da burocracia representativa não constitui apenas uma questão de justiça social, mas uma estratégia de gestão que produz resultados mensuráveis em termos de eficiência organizacional e qualidade dos serviços públicos. Pesquisas internacionais demonstram que organizações com maior diversidade em posições de liderança apresentam melhor desempenho em indicadores de inovação, tomada de decisão e satisfação dos usuários.

No contexto específico de Minas Gerais, onde o funcionalismo se concentra em três carreiras principais, conforme demonstrado na Figura 01 ao lado, a diversidade em lideranças torna-se ainda mais crítica para garantir que diferentes perspectivas e experiências sejam consideradas na formulação e implementação de políticas públicas.

Para um governo comprometido com a eficiência e a responsabilidade fiscal, a diversidade representa um investimento estratégico com retorno mensurável em termos de qualidade da gestão pública, redução de vieses na tomada de decisão e maior legitimidade das instituições públicas perante a sociedade.

## CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Este relatório foi elaborado a partir do **tratamento e da análise de dados sobre o perfil das lideranças na administração pública estadual, realizados pela Consultoria Base dos Dados, em parceria com o Governo do Estado de Minas Gerais e a Motriz**. Os dados foram coletados entre dezembro de 2023 e novembro de 2024, envolvendo aproximadamente 297 mil servidores ativos. A análise das informações buscou evidenciar a composição demográfica dos cargos de chefia em termos de gênero, raça/cor, faixa etária, escolaridade e remuneração, com cruzamentos adicionais por

tipologia de pasta e distribuição institucional. As interpretações foram complementadas por boas práticas nacionais e internacionais de gestão pública e burocracia representativa.

Algumas considerações metodológicas são importantes para a adequada leitura dos resultados:

### **Autodeclaração e campos incompletos:**

parte das variáveis demográficas, especialmente raça/cor e identidade de gênero, são autodeclaradas. Observou-se registros com campos não preenchidos, o que pode impactar a precisão da análise em determinados recortes, especialmente nos órgãos centrais e pastas técnicas. A ausência de declaração racial em 15% a 20% das lideranças de alguns agrupamentos limita a completude da leitura sobre diversidade étnico-racial.

**Cobertura da base de dados – apenas servidores civis:** é importante destacar que as informações utilizadas no presente relatório contemplam exclusivamente os servidores civis da administração estadual. As carreiras militares – como Polícia Militar e Corpo de Bombeiros – não estão incluídas na base de dados analisada, pois seus registros pessoais e funcionais não foram disponibilizados para consulta. Essa limitação significa que as análises relativas à Secretaria de Justiça e Segurança Pública, por exemplo, referem-se apenas ao segmento civil, e não devem ser extrapoladas para a totalidade dos quadros.



FOTO: Walter Firmo

Minas Gerais, Festa de Nossa Senhora do Rosário  
Congonhas do Campo, 1990

## COMPOSIÇÃO DEMOGRÁFICA

O relatório tem como objetivo principal descrever as características sociodemográficas dos servidores do estado, tanto efetivos quanto de recrutamento amplo, com um foco especial na hipótese de desigualdades significativas, como a sub-representação de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança. Mapear esse perfil é um passo fundamental para testar essa hipótese e subsidiar a elaboração de políticas mais equitativas. Iniciaremos a análise do perfil demográfico com a categoria gênero:

FOTO: Walter Firmo  
Minas Gerais, Semana Santa  
Ouro Preto 1978

### GÊNERO

As mulheres cisgênero ocupam aproximadamente 49% do total dos cargos de chefia. Quando somadas às mulheres transexuais/transgêneras, a categoria “Mulheres” representa **49,4% da liderança**. No entanto, o percentual de mulheres em liderança é menor do que sua representação no quadro geral de servidores, onde elas compõem cerca de **58% do total**. É ainda importante destacar que há **3,5%** que preferiram não declarar seu gênero. A presença feminina é predominante nas pastas sociais, com destaque para Educação e Saúde — sendo a primeira responsável por quase **80% das lideranças femininas** no Estado. Por outro lado, a participação de mulheres nas pastas econômicas e de infraestrutura é significativamente menor, o que sugere a permanência de estereótipos de gênero.

#### LIDERANÇA POR GÊNERO

GOVERNO MG VS ESTADO DE MG

No Governo de MG



Na População do Estado de MG

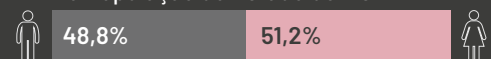






FOTO: Walter Firmo  
Minas Gerais, Festa de Nossa Senhora do Rosário  
Serro, 1997

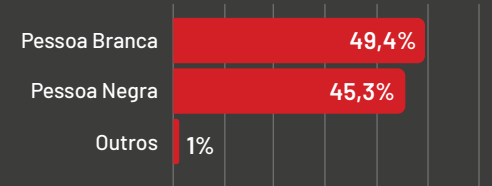
## RAÇA

A autodeclaração racial dos servidores indica que pessoas negras (pretas e pardas) compõem cerca de **48% da força de trabalho estadual**, proporção um pouco abaixo à observada no conjunto da população mineira (58%). No que diz respeito às lideranças, essa proporção se mantém próxima — com 45% dos cargos de liderança ocupados por pessoas negras, o que sugere uma relativa paridade, ainda que a distribuição entre secretarias e faixas salariais apresente nuances importantes. Enquanto há equilíbrio entre negros e brancos nas pastas sociais, os percentuais caem drasticamente nas pastas econômicas, técnicas e centrais, justamente aquelas de maior prestígio institucional e poder de decisão.

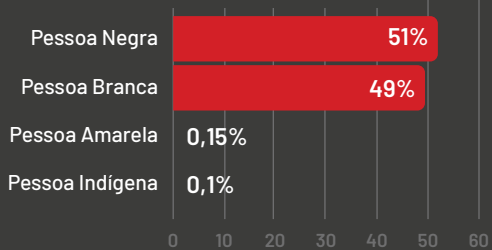
### LIDERANÇA POR RAÇA

#### GOVERNO MG VS ESTADO DE MG

##### No Governo de MG



##### Na População do Estado de MG





### IDADE

A maior parte dos servidores está na faixa de 41 a 60 anos, o que também se verifica entre os ocupantes de cargos de liderança. A presença de pessoas com menos de 40 anos em posições de comando é minoritária, o que reflete a senioridade exigida pelas funções, mas também aponta para a necessidade de estratégias de renovação e sucessão no médio prazo.

FOTO: Walter Firmo  
Minas Gerais, Semana Santa  
Ouro Preto, 1975

### RETRATO DA LIDERANÇA

Dessa forma, se tivermos que ilustrar o perfil da liderança do Estado de Minas Gerais, poderíamos descrevê-la como uma Mulher Branca de 44 anos, enquanto a ilustração de uma persona do Estado de Minas Gerais poderia ser descrita como uma Mulher Negra de 35 anos. Esse é o desafio que se apresenta para buscar a burocracia representativa no Governo de Minas Gerais, se aproximar do perfil que ilustra o perfil de sua população.



# DESIGUALDADES DE GÊNERO

Em diversos países, as mulheres já constituem a maioria dos servidores públicos, porém continuam sub-representadas nas posições de comando. Em 2023, a média da OCDE apontava cerca de 58% de mulheres no serviço público, mas apenas 41% em cargos gerenciais seniores. De fato, mulheres ocupavam a maioria das posições gerenciais de alto nível em apenas 9 países da OCDE – Letônia (58%), Grécia (57,8%) e Suécia (57,1%) figurando entre os destaques.

No Brasil, o cenário reflete tendência semelhante: embora as mulheres sejam maioria no funcionalismo federal (no Executivo e Judiciário) e ocupem 46% dos cargos no Legislativo,

elas respondem por apenas 30% das funções de liderança comissionadas na administração pública federal.

Minas Gerais, por sua vez, apresenta indicadores acima da média nacional e próximos à média da OCDE. As mulheres correspondem a cerca de 60% do total de servidores(as) do estado e ocupam 48% dos cargos de liderança – valor superior à proporção de lideranças femininas no governo federal e acima da média dos países da OCDE. Esses números demonstram um esforço consistente por parte da gestão estadual em ampliar a presença de mulheres em espaços decisórios. Trata-se de um sinal positivo,

FOTO: Gui Gomes



que posiciona Minas Gerais entre as administrações públicas brasileiras com maior aderência às boas práticas internacionais no campo da equidade de gênero.

Contudo, o desafio de quem avança na frente é também consolidar sua posição. Um olhar mais detalhado revela que, apesar do avanço quantitativo, a presença feminina nas lideranças ainda se dá de forma concentrada. Outro fenômeno crítico é a segmentação de mulheres em determinadas áreas tradicionalmente associadas ao gênero feminino. Levantamentos do Censo das Secretárias em governos estaduais brasileiros (2024) revelam que, quando as mulheres conseguem cargos de primeiro escalão (secretárias estaduais), mais da metade atua em pastas de caráter social (53%), ao passo que apenas 15% estão à frente de pastas econômicas (nas demais, 22% em infraestrutura e 18% em órgãos centrais). Nas capitais a distribuição é similar, com 44% das mulheres concentradas em áreas sociais vs. 30% em econômicas.

Em Minas Gerais, essa tendência também se confirma. A maior parte das lideranças femininas está concentrada nas secretarias de Educação e Saúde, sendo que apenas a Secretaria de Educação responde por quase 80% do total de lideranças femininas no estado. Já em secretarias com perfil mais estratégico e de alto impacto orçamentário, como Planejamento, Fazenda ou Infraestrutura, a presença feminina ainda é significativamente menor. Essa concentração desproporcional sinaliza a influência de estereótipos de gênero: tradicionalmente presume-se que mulheres teriam perfil

mais adequado a funções relacionadas ao cuidado e bem-estar social, o que dificulta sua participação em áreas consideradas “masculinas”, como finanças, gestão econômica ou grandes obras.

Para essa análise juntamos alguns grupos de carreiras em 3 categorias: Pastas Sociais: compostas pelos grupos IV (Atividades de Saúde), IX (Atividades de cultura) VI (Atividades de Educação Básica) VII (Atividades de Educação Superior) e XI (Atividades de Defesa Social).

**Pastas Econômicas:** compostas pelos grupos II (Atividades de Agricultura e Pecuária), VIII (Atividades de Ciência e Tecnologia) e X (Atividades de Desenvolvimento Econômico e Social).

**Pastas de Infraestrutura:** compostas pelos grupos III (Atividades de Meio Ambiente) e XII (Atividades de Transportes e Obras públicas).

**Órgãos Centrais:** compostas pelos grupos I (Atividades de Gestão, Planejamento, Tesouraria, Auditoria e Político-Institucionais), V (Atividades de Previdência Social) e XV (Grupo de Atividades de Pesquisa e Ensino em Políticas Públicas).

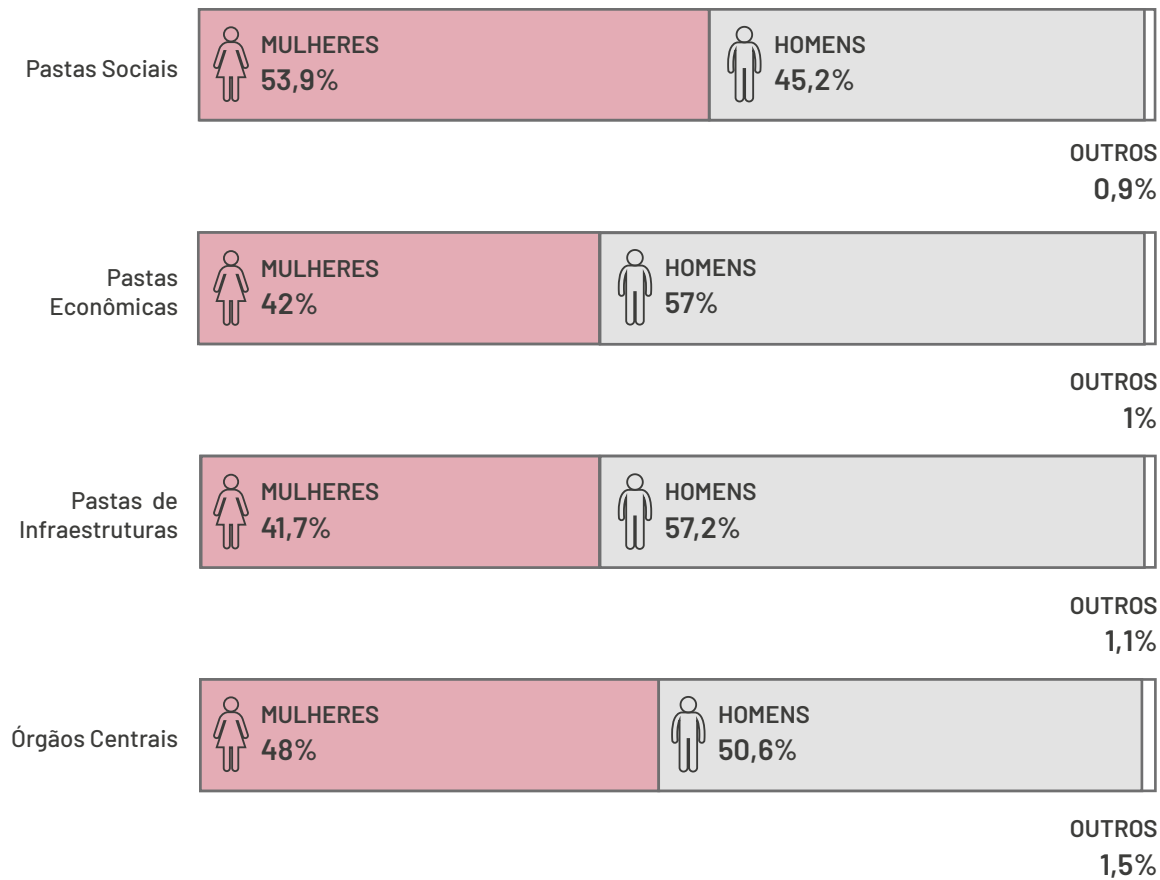
Dessa forma, o que se pode observar é que a presença de mulheres em cargos de liderança é maioria apenas nas Pastas Sociais (53,9%). Além disso, é possível observar que pastas Econômicas e de Infraestrutura apresentam a maior lacuna de gênero, chegando a uma diferença de 15% e 15,6%, respectivamente.

## DISTRIBUIÇÃO DE LIDERANÇAS POR GÊNERO

**GRÁFICO 02:**

Distribuição de lideranças por gênero nos agrupamentos de pastas

**AGRUPAMENTOS**



**FONTE:** Censo Previdenciário (2024)



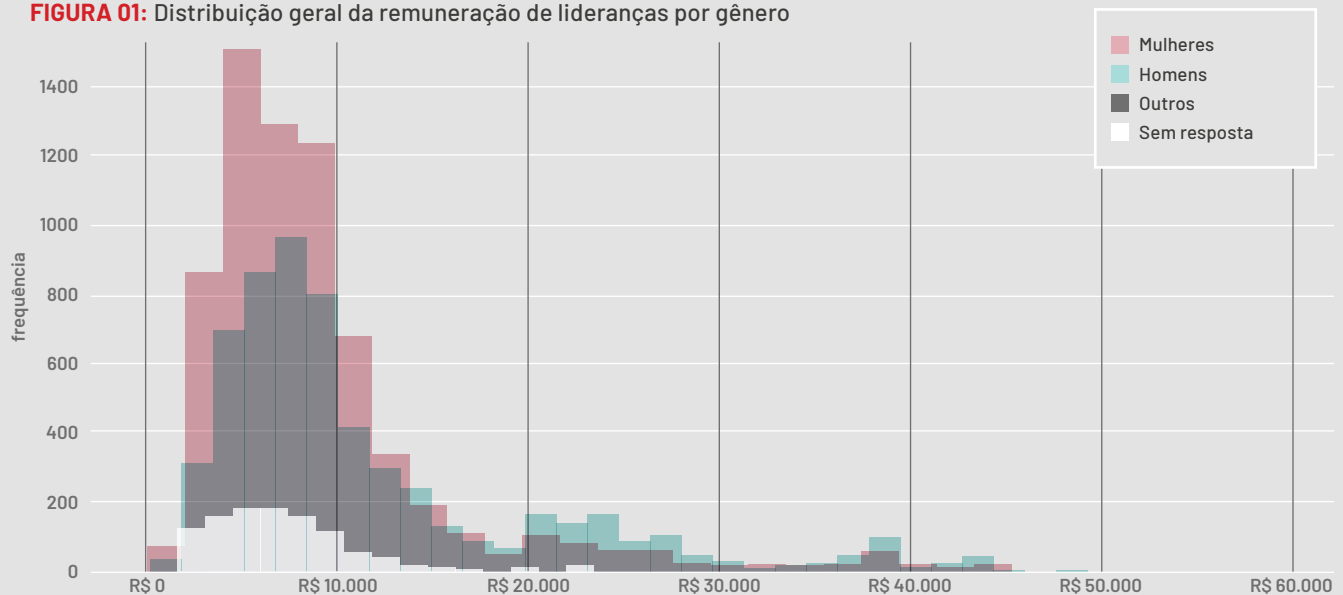
## IMPACTOS REMUNERATÓRIOS

Essa divisão tem reflexos concretos sobre as trajetórias profissionais, influenciando desde a escolha de carreira até as chances de promoção. Também contribui diretamente para as disparidades salariais. Apesar de os regimes públicos adotarem estrutura salarial igualitária por cargo, existe evidência de diferenças de remuneração em detrimento das mulheres. Em média, nos países da OCDE, o hiato salarial de gênero — ou seja, a diferença percentual entre os salários médios de homens e mulheres — gira em torno de 12,8%. No setor público brasileiro, a desigualdade também é observada: mesmo havendo remuneração formalmente idêntica para homens e mulheres na mesma categoria funcional, a massa salarial total recebida tende a favorecer os homens, já que estes ocupam propor-

cionalmente mais cargos de confiança e funções gratificadas (com adicionais salariais), além de se concentrarem em carreiras de pastas com maiores remunerações.

No contexto de Minas Gerais, a análise também revela que, mesmo entre lideranças com pós-graduação e com mais de 10 anos de experiência, há uma diferença salarial significativa a favor dos homens, especialmente brancos. Homens brancos, por exemplo, chegam a receber em média R\$ 3.000 a mais do que mulheres negras em posições de liderança com qualificação semelhante. Trata-se de um dado relevante, pois evidencia que a eliminação de disparidades educacionais e de tempo de serviço não é suficiente para **neutralizar as barreiras que dificultam o acesso de mulheres negras a cargos com maiores salários.**

**FIGURA 01:** Distribuição geral da remuneração de lideranças por gênero



FONTE: Censo Previdenciário (2024)

## DISTRIBUIÇÃO REMUNERATÓRIA E QUALIFICAÇÃO DE LIDERANÇAS POR GÊNERO – PRINCIPAIS ACHADOS

### Concentração em faixas salariais mais baixas:

- Mulheres em posição de liderança estão mais concentradas nas faixas entre R\$ 5 mil e R\$ 10 mil.
- Homens têm maior presença nas faixas acima de R\$ 15 mil, especialmente a partir de R\$ 20 mil.

### Desigualdade visível na curva de distribuição:

- A curva das mulheres (azul claro) apresenta um pico mais acentuado nas faixas médias de rendimento.
- A curva dos homens (amarelo) é mais dispersa e com “cauda longa”, indicando acesso mais amplo às faixas superiores.

### Presença não garante valorização:

- Embora as mulheres representem parcela expressiva das lideranças, elas não acessam proporcionalmente os cargos com maiores remunerações.
- Homens estão numericamente à frente nas funções com maior retorno financeiro.

### Manifestação do “teto de vidro”:

- O padrão indica limites invisíveis à ascensão feminina nas faixas de remuneração mais altas.
- Mulheres concentram-se em cargos de média remuneração, com menor presença em funções comissionadas, estratégicas ou com adicionais salariais.

**Os dados sobre qualificação se encontram na Tabela 01, na próxima página.**

### Alta escolaridade entre lideranças de ambos os gêneros:

- A maioria das lideranças, sejam homens ou mulheres, possui ensino superior completo ou pós-graduação.
- Mulheres se destacam com maior proporção de pós-graduação.

### Comparativo de escolaridade:

- 35,2% das mulheres líderes possuem pós-graduação, contra 22,3% dos homens.
- Quando somados ensino superior completo + pós-graduação, há paridade entre os grupos: 44,5% dos homens e 44,5% das mulheres.

### Distribuição dentro da pós-graduação:

- Pós-doutorado: 0,2% (homens e mulheres).
- Doutorado: 1,5% (mulheres) vs. 1,2% (homens).
- Mestrado: 5,9% (mulheres) vs. 4,8% (homens).
- Especialização/Aperfeiçoamento: 50,3% (mulheres) vs. 30,8% (homens).

### Perfil mais qualificado das mulheres:

- Proporcionalmente, mulheres apresentam mais qualificação que os homens em todos os níveis da pós-graduação.
- Ainda assim, estão menos presentes nas faixas salariais superiores e nos cargos mais estratégicos.

### Descompasso entre qualificação e valorização:

- 7,8% dos homens em cargos de liderança têm apenas ensino médio ou superior incompleto, contra 5,0% das mulheres.
- Há mais homens com baixa escolaridade formal em posição de liderança, o que acentua a disparidade salarial observada.

TABELA 01:  
Distribuição de escolaridade das lideranças por gênero

Instrução	Homens		Mulheres		Outras identidades		Sem respostas		Total	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
ENSINO MÉDIO INC.	22	0,2%	6	0%	-	-	1	0%	29	0,2%
ENSINO MÉDIO	556	4%	270	1,9%	-	-	116	0,8%	942	6,7%
ENSINO SUPERIOR INC.	525	3,8%	428	3,1%	-	-	56	0,4%	1.009	7,2%
ENSINO SUPERIOR	1.727	12,4%	1.323	9,5%	2	0%	508	3,6%	3.560	25,5%
ESPECIALIZAÇÃO / APERFEIÇOAMENTO	2.597	30,8%	4.247	50,3%	5	0,1%	346	4,1%	7.195	51,6%
MESTRADO	407	4,8%	496	5,9%	3	0%	55	0,7%	961	6,9%
DOCTORADO	100	1,2%	128	1,5%	3	0%	20	0,2%	251	1,8%
PÓS-DOCTORADO	19	0,2%	17	0,2%	-	-	1	0%	37	0,3%
TOTAL	5.931	42,4%	6.909	49,4%	13	0,1%	1.102	7,9%	13.955	100%

FONTE: Censo Previdenciário (2024)

# DESIGUALDADES ÉTNICO-RACIAIS

A população brasileira é majoritariamente negra: segundo o IBGE, pessoas que se autodeclararam pretas ou pardas representam aproximadamente 56% da população. No entanto, no serviço público essa parcela da sociedade segue sub-representada, especialmente nas posições de liderança.

Segundo dados do Observatório da Presença Negra no Serviço Público, no Governo Federal, cerca de 40% dos servidores se declaravam negros e apenas 28% no Poder Judiciário. Já em posições de liderança, esse número é drasticamente menor, representando apenas 33% dos cargos desse tipo.

Em Minas Gerais, o cenário é relativamente mais equilibrado em comparação à média nacional, mas ainda apresenta desafios relevantes. A força de trabalho do estado é composta por 48,2% de pessoas negras (pretas e pardas somadas), um índice próximo à composição racial da população mineira, estimada em 58% segundo o Censo 2022. Entre as pessoas que ocupam cargos de liderança, a presença de pessoas negras se mantém relativamente estável: 44,8% das lideranças se autodeclararam negras. Em um primeiro olhar, esses números indicam que não há uma barreira quantitativa evidente no acesso inicial às posições de comando.

Entretanto, uma análise mais fina da distribuição por órgão, função e faixa remuneratória revela que a desigualdade racial não está apenas na

entrada, mas na estrutura interna da progressão e valorização. A proporção de lideranças negras cai significativamente nas pastas de perfil estratégico — como Fazenda, Infraestrutura e Planejamento — e nos órgãos centrais do Estado, onde os salários médios são mais elevados.

A análise da distribuição das lideranças negras por tipo de pasta evidencia um padrão importante de segmentação institucional. Embora a presença geral de pessoas negras em cargos de liderança seja de 44,8% — índice relativamente próximo ao da composição racial da força de trabalho do Estado —, a sua distribuição não é homogênea entre os diferentes grupos de atuação da administração pública.

Em Minas Gerais, as lideranças negras estão majoritariamente concentradas nas Pastas Sociais, onde representam 48,7% do total de chefias, com destaque para as secretarias de Educação e Saúde. Essa concentração é especialmente visível na Secretaria de Educação, que reúne parte expressiva das lideranças negras do Estado. Por outro lado, em pastas com perfil mais estratégico e técnico — como Fazenda, Planejamento, Meio Ambiente ou Infraestrutura —, a presença de pessoas negras cai para cerca de 29% nas Pastas Econômicas e 29,4% nas Pastas de Infraestrutura, revelando uma assimetria significativa na ocupação de espaços com maior centralidade orçamentária e institucional.



FOTO: Gui Gomes

Essa análise se baseia nos mesmos critérios que usamos para analisar as Desigualdade de Gênero, são eles:

**Pastas Sociais:** compostas pelos grupos IV (Atividades de Saúde), IX (Atividades de cultura) VI (Atividades de Educação Básica) VII (Atividades de Educação Superior) e XI (Atividades de Defesa Social).

**Pastas Econômicas:** Grupos II (Agricultura e Pecuária), VIII (Ciência e Tecnologia) e X (Desenvolvimento Econômico e Social)

**Pastas de Infraestrutura:** Grupos III (Meio Ambiente) e XII (Transportes e Obras Públicas)

**Órgãos Centrais:** Grupos I (Gestão, Planejamento, Tesouraria, Auditoria e PolíticoInstitucionais), V (Previdência Social) e XV (Pesquisa e Ensino em Políticas Públicas)

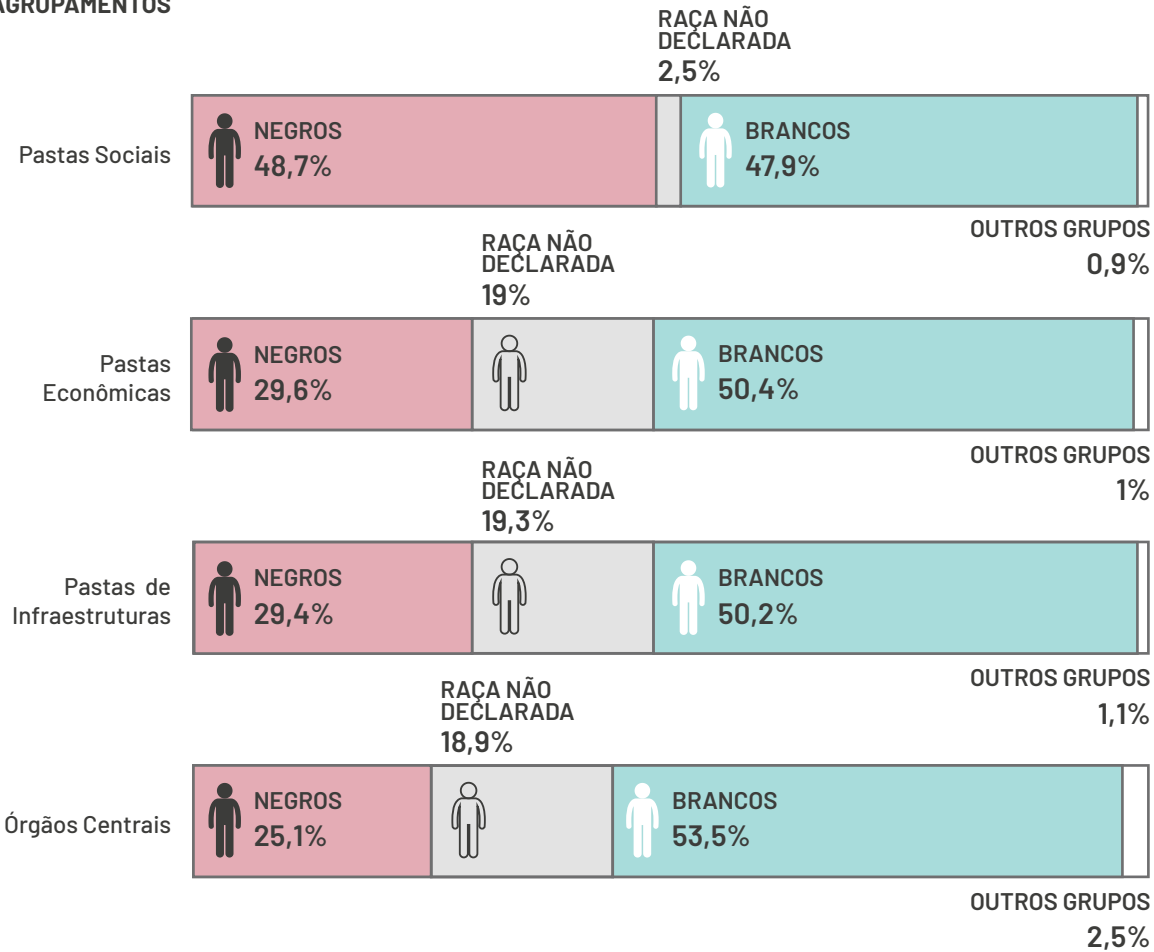


## DISTRIBUIÇÃO DE LIDERANÇAS POR GÊNERO

**GRÁFICO 03:**

Distribuição de lideranças por raça nos agrupamentos de pastas

**AGRUPAMENTOS**



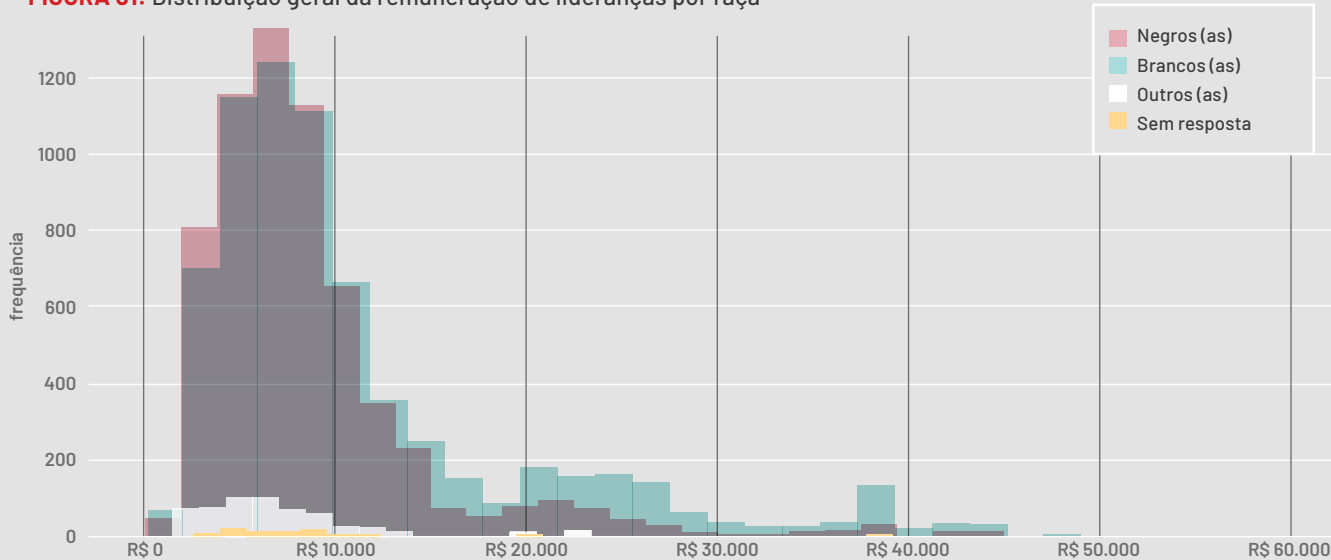
FONTE: Censo Previdenciário (2024)

### IMPACTOS REMUNERATÓRIOS

A análise da distribuição geral da remuneração de lideranças por raça/etnia, apresentada na Figura 1, evidencia um padrão de desigualdade que se repete de forma consistente na estrutura do serviço público: pessoas negras, ainda que presentes em cargos de liderança, estão mais concentradas nas faixas salariais intermediárias, com menor acesso às remunerações mais elevadas. A curva referente às pessoas negras (em azul claro) apresenta picos de frequência entre R\$ 5 mil e R\$ 10 mil, reduzindo-se de maneira acentuada nas faixas acima de R\$ 15 mil. Em contraste, a curva das pessoas brancas (em amarelo) demonstra maior dispersão e se prolonga de forma contínua nas faixas superiores de rendimento, inclusive dominando a distribuição a partir de R\$ 20 mil.

A menor presença de pessoas negras nas faixas salariais mais altas sugere que há limites invisíveis à sua ascensão em determinadas trajetórias profissionais. As funções mais valorizadas financeiramente continuam sendo predominantemente ocupadas por pessoas brancas, o que indica que a desigualdade não é apenas de presença, mas também de localização dentro da hierarquia de poder e remuneração do Estado. Além disso, a curva de pessoas brancas apresenta maior amplitude e variação, o que pode indicar uma maior presença de pessoas brancas em cargos múltiplos ou acumulações remuneradas. Já a curva das pessoas negras é mais estreita, revelando menor variabilidade e menor acesso aos estratos mais bem pagos da administração pública.

**FIGURA 01:** Distribuição geral da remuneração de lideranças por raça



FONTE: Censo Previdenciário (2024)

## DISTRIBUIÇÃO REMUNERATÓRIA E QUALIFICAÇÃO DE LIDERANÇAS POR RAÇA – PRINCIPAIS ACHADOS

### Distribuição desigual de remuneração:

- Pessoas negras concentram-se nas faixas salariais intermediárias, especialmente entre R\$ 5 mil e R\$ 10 mil.
- A frequência de pessoas negras cai acentuadamente nos salários acima de R\$ 15 mil.

### Desigualdade visível na curva de distribuição:

- A curva entre as pessoas brancas é mais ampla, sugerindo presença em cargos múltiplos ou com maior acúmulo de remuneração.
- A curva de pessoas negras é mais estreita, revelando menor variabilidade e menor acesso às faixas mais valorizadas.

### Limites invisíveis na ascensão de pessoas negras:

- A menor presença negra nos altos salários indica a existência de barreiras não explícitas ao avanço funcional.
- Mesmo quando presentes em posições de liderança, pessoas negras tendem a ocupar cargos com menor impacto orçamentário ou prestígio.

### Diferenças de escolaridade:

- Ensino Superior completo ou mais:
  - Brancos(as): 43,0% com especialização, 6,6% com mestrado, 1,8% com doutorado e 0,4% com pós-doutorado.
  - Negros(as): 39,6% com especialização, 4,1% com mestrado, 1,0% com doutorado e 0,1% com pós-doutorado.
- Formação até Ensino Superior incompleto:
  - Brancos(as): 5,8% (soma das categorias até superior incompleto).
  - Negros(as): 7,6%, proporção mais elevada do que entre brancos.

### Destaques numéricos:

- Lideranças negras têm menor presença relativa nos níveis de mestrado (4,1%) e doutorado (1,0%) em comparação a brancos (6,6% e 1,8%, respectivamente).
- Em todos os níveis de pós-graduação, a proporção de brancos é superior — o que evidencia uma diferença real de escolaridade.

### Importância da contextualização histórica:

- As diferenças educacionais não devem ser lidas como reflexo exclusivo de mérito individual.
- São resultado de um processo histórico de exclusão educacional, marcado por barreiras estruturais ao acesso de pessoas negras ao ensino superior.
- Apenas em 2018 pretos e pardos tornaram-se maioria nas universidades públicas brasileiras.

### Inadequação da escolaridade como justificativa para desigualdade salarial:

- Apesar da menor proporção em níveis mais altos, a base educacional das lideranças negras é sólida.
- Mesmo assim, lideranças negras continuam mais concentradas nas faixas salariais intermediárias.

**Os dados sobre qualificação se encontram na Tabela 01, na próxima página.**



TABELA 01:  
Distribuição de escolaridade das lideranças por raça

Instrução	Brancos		Negros		Outros		Sem respostas		Total	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
ENSINO MÉDIO INC.	15	0,1%	12	0,1%	1	0%	1	0%	29	0,2%
ENSINO MÉDIO	382	2,7%	499	3,6%	12	0,1%	49	0,4%	942	6,7%
ENSINO SUPERIOR INC.	426	3%	549	3,9%	10	0,1%	24	0,2%	1.009	7,2%
ENSINO SUPERIOR	1.713	12,3%	1.489	10,6%	35	0,3%	323	2,3%	3.560	25,5%
ESPECIALIZAÇÃO / APERFEIÇOAMENTO	3.630	43%	3.345	39,6%	62	0,7%	158	1,9%	7.195	51,6%
MESTRADO	559	6,6%	349	4,1%	8	0,1%	45	0,5%	961	6,9%
DOUTORADO	153	1,8%	83	1%	3	0%	12	0,1%	251	1,8%
PÓS-DOUTORADO	30	0,4%	6	0%	0	0%	1	0%	37	0,3%
TOTAL	6.908	49,4%	6.332	45,3%	131	0,9%	613	4,4%	13.955	100%

FONTE: Censo Previdenciário (2024)

# AQUI O TREM PROSPERA: O QUE MINAS GERAIS JÁ TEM FEITO

O Programa Transforma Minas é um Projeto Estratégico do Governo de Minas Gerais, conduzida pela Assessoria de Políticas para Lideranças (APL/SEPLAG-MG), que há mais de seis anos vem consolidando-se como uma das principais referências nacionais em gestão de pessoas, liderança e transformação organizacional no setor público.

Com um desenho estruturado em três grandes frentes de atuação, o Programa reúne resultados expressivos que vão além da modernização da gestão pública: ele rompe paradigmas, amplia oportunidades e fortalece a diversidade nos espaços de decisão.

## **ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE LIDERANÇAS: PROCESSOS MAIS JUSTOS E INCLUSIVOS**

Mais de 520 processos seletivos já foram realizados por meio de metodologias próprias baseadas em gestão por competências e conduzidos de forma transparente e aberta. Como resultado, 475 lideranças foram nomeadas para cargos estratégicos em diversos órgãos e entidades. Um marco nesse eixo foi a incorporação da formação em diversidade, equidade e inclusão para avaliadores, implementada em 2022. O curso, obrigatório a todos os entrevistadores, aborda seleção inclusiva, vieses inconscientes e comunicação assertiva, garantindo que mulheres, pessoas negras, indígenas, pessoas com deficiência e demais grupos historicamente minorizados tenham suas competências reconhecidas sem distorções. Além disso, foram promovidas

adequações de linguagem em todos os canais do Programa, fortalecendo a clareza e a inclusão na comunicação com os candidatos.

## **DESENVOLVIMENTO E DESEMPENHO DE LIDERANÇAS: MULTIPLICANDO VOZES E PROTAGONISMO**

O Transforma Minas já estruturou cinco programas distintos de formação, atendendo lideranças em diferentes níveis hierárquicos e com metodologias variadas que consideram os principais desafios de cada nível de poder. Entre eles, destaca-se a implementação, em 2025, do “Mulheres que Transformam”, trilha especialmente desenhada para fortalecer a presença de mulheres negras em cargos de chefia, criando caminhos concretos para a equidade de gênero e raça na gestão pública.

Também nesse ano, o Programa ampliou seu alcance para gestores das áreas de Recursos Humanos, reforçando a importância da gestão inclusiva como vetor de mudança cultural. Ao todo, quase 500 lideranças participam de Programas de Desenvolvimento de Lideranças (PDL), em áreas que abrangem desde subsecretarias, superintendentes e até lideranças regionais selecionadas pelo Programa (PDL – Subsecretários; PDL – Superintendentes e PDL – Regionais). Além disso, foram promovidas ações pioneiras de letramento racial, eventos formativos para unidades de RH e palestras em datas simbólicas, como o Dia do Servidor, todas voltadas para sensibilizar e instrumentalizar lideranças no enfrentamento das desigualdades.

### **ENGAJAMENTO DE LÍDERES E EQUIPES: PERTECIMENTO E CULTURA DE COLABORAÇÃO**

Desde 2021, o Programa tem trabalhado na construção de metodologias para medir, compreender e ampliar o engajamento no serviço público estadual. Após ampla pesquisa de engajamento em 2022, em 2023 e 2024, esse trabalho foi implementado em 23 subsecretarias de quatro secretarias de Estado, resultando na criação de uma metodologia macro capaz de potencializar a motivação e o desempenho de equipes em sintonia com os traços culturais do serviço público mineiro. Essa experiência vem sendo disseminada em toda a administração estadual, com especial atenção aos gestores de RH, participantes do PDL – RH, que assumem papel estratégico na promoção de ambientes de trabalho mais justos, diversos e engajadores.

### **PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO PARA A INCLUSÃO**

Em 2024, o Censo de Lideranças trouxe um marco para a gestão de pessoas: pela primeira vez, foram coletados dados de gênero e raça das lideranças estaduais, aliados ao indicador de chefia. Esse mapeamento, realizado em parceria com o IPSEMG (Instituto de Previdência), representa um passo fundamental para o monitoramento das desigualdades e a formulação de políticas públicas mais equitativas. O Transforma Minas demonstra que é possível alinhar excelência técnica com justiça social, diversidade e inclusão, ampliando as fronteiras da gestão pública e abrindo espaço para que lideranças plurais transformem o futuro de Minas Gerais.

### **PROGRAMA DE LIDERANÇAS NEGRAS (PLN)**

O Programa de Lideranças Negras (PLN), parceria entre o Governo de Minas (por meio da Fundação João Pinheiro), o Instituto Lemann e a Motriz, tem como foco o fortalecimento de gestores e gestoras negras do setor público. Em sua segunda edição, realizada em 2025, o programa promove formação em liderança, equidade étnico-racial e gestão de pessoas, com o objetivo de impulsionar trajetórias profissionais e ampliar a representatividade negra em espaços de decisão. Inspirado em iniciativas como o programa Ubuntu, da Motriz, o PLN aposta em uma formação transformadora, que combina desenvolvimento técnico e reflexão sobre práticas de gestão mais diversas e inclusivas.



FOTO: Gui Gomes

## RECOMENDAÇÕES

Minas Gerais tem avançado significativamente na construção de uma administração pública mais diversa e representativa, com resultados positivos já observados na presença de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança – em níveis, inclusive, superiores à média nacional. Esses avanços demonstram o compromisso do Estado com práticas de gestão mais inclusivas e alinhadas a padrões internacionais.

Apesar desses resultados importantes, o desafio de consolidar e ampliar essa trajetória permanece. A análise do perfil das lideranças revela que ainda existem assimetrias relevantes: mulheres e pessoas negras estão mais concentradas em determinadas áreas da ad-

ministração, há disparidades salariais mesmo entre perfis com qualificação equivalente, e a presença de mulheres negras em postos de comando estratégico ainda é limitada.

Diante desse cenário, apresentam-se recomendações técnicas baseadas em boas práticas nacionais e internacionais – com destaque para experiências de países da OCDE e exemplos bem-sucedidos no Brasil e América Latina. As medidas propostas têm como objetivo aprimorar a eficácia institucional, qualificar a gestão de pessoas e fortalecer uma burocracia representativa, que reflita a pluralidade da sociedade mineira e contribua para decisões mais legítimas, políticas públicas mais efetivas e maior confiança da população no Estado.



## MEDIDAS INSTITUCIONAIS DE PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE

---

### **INTENSIFICAR O MONITORAMENTO E O CRUZAMENTO DE DADOS:**

Além do monitoramento quantitativo, recomenda-se o aprofundamento qualitativo das análises por meio da realização de grupos focais com lideranças de diferentes perfis. Essa escuta estruturada pode contribuir para identificar barreiras percebidas, trajetórias de ascensão, percepções sobre oportunidades e desafios vividos no cotidiano institucional. Os relatos e narrativas produzidos nesse processo são fundamentais para ilustrar, com base em experiências reais, o que os dados quantitativos revelam de forma agregada. Essa abordagem integrada – combinando evidência estatística e escuta qualificada – fortalece a capacidade do Estado de formular políticas mais responsivas, eficazes e ancoradas na realidade vivida por seus quadros.

### **REVISÃO DE CRITÉRIOS DE NOMEAÇÃO E PROMOÇÃO:**

Reforçar processos seletivos abertos, transparentes e pautados no mérito, com mecanismos proativos para garantir diversidade nas listas de candidatos. Isso inclui remover barreiras informais de entrada e vieses inconscientes na seleção. A iniciativa do Transforma Minas é um importante passo nessa direção, para avançar em um próximo passo é importante estabelecer metas nas pastas que apresentam lacunas nas posições de liderança de mulheres e pessoas negras. A título de referência, o TCU editou portaria determinando que a composição das lideranças reflita a proporcionalidade de gênero do quadro de servidores e criou um comitê técnico para monitorar esse equilíbrio. Medidas análogas podem ser consideradas no âmbito estadual, desde que adaptadas ao contexto de Minas Gerais e observados os princípios de autonomia administrativa e meritocracia. Por exemplo, metas para que, se 50% do efetivo são mulheres, ao menos 50% das chefias sejam ocupadas por mulheres. Critérios objetivos também devem orientar nomeações comissionadas, evitando indicações arbitrárias que perpetuem a homogeneidade nos cargos de alto escalão.

**INCENTIVO À AUTODECLARAÇÃO RACIAL E DE GÊNERO:**

Fortalecer os mecanismos para que servidores se sintam seguros em declarar raça/cor e identidade de gênero, de modo voluntário, garantindo confidencialidade e esclarecendo a finalidade dos dados. A falta de informação precisa dificulta diagnósticos – em certos órgãos centrais de MG, quase 16% dos líderes não declararam raça. Campanhas internas de sensibilização e esclarecimento podem aumentar a taxa de respostas, permitindo identificar focos de sub-representação e desenhar intervenções baseadas em evidências. Tais dados alimentariam observatórios e painéis de diversidade (ver adiante), evidenciando, por exemplo, a proporção de pessoas negras em departamentos estratégicos versus sociais. Sem um quadro claro, barreiras “invisíveis” permanecem ocultas; com dados granulares, é possível detectar e remover obstáculos e cobrar resultados.

**TRANSPARÊNCIA ATIVA E CONTROLE SOCIAL:**

Implementar a publicação regular de indicadores de diversidade nas posições de liderança. Relatórios anuais devem detalhar a composição por gênero e raça em cada secretaria/órgão, além de faixas salariais médias, comparando com a participação desses grupos no total de servidores. Minas Gerais já inovou ao criar o Observatório Interseccional de Gênero (Observa Minas) para monitorar políticas de equidade de gênero; esse modelo pode ser ampliado para abranger recortes de raça, gerando boletins públicos sobre paridade e inclusão nas chefias. A transparência permite identificar, por exemplo, que mulheres e negros em Minas tendem a ocupar chefias em áreas finalísticas (educação, saúde, assistência) e raramente aparecem nos núcleos econômicos e de infraestrutura. Divulgar esses dados de forma acessível pressiona a administração a agir e permite à sociedade civil e órgãos de controle acompanhar progresso ou retrocessos.

**POLÍTICAS DE IGUALDADE E METAS CLARAS:**

Integrar os objetivos de diversidade aos instrumentos de gestão por resultados do governo. Recomenda-se lançar um plano de ação plurianual com metas públicas de aumento da participação de mulheres e negros nas funções de direção, alinhado ao Estatuto da Igualdade Racial estadual (Lei 25.150/2025) e à Política Estadual de Promoção da Igualdade de Gênero (Lei 23.529/2019). Esse plano deve conter ações e métricas anuais – por exemplo, elevar em x pontos percentuais a presença de mulheres negras em cargos DAS ou equivalentes a cada ano.

**A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL MOSTRA A EFETIVIDADE DE METAS QUANTIFICADAS:**

A França, por exemplo, criou um comitê interministerial e adotou 30 medidas concretas para ampliar mulheres na liderança pública, incluindo definição de metas anuais pactuadas com sindicatos e sociedade civil. De forma similar, o Estado poderia estabelecer parâmetros mínimos: e.g., nenhuma secretaria com menos de 30% de chefias femininas, ou que a alta administração (secretários, diretores) reflita pelo menos a proporção de negros no conjunto do estado (58% em MG). Cotas ou metas de gênero e raça em nomeações vêm sendo adotadas em alguns contextos. Recentemente, o Brasil sancionou a ampliação da Lei de cotas nos concursos públicos de 20% para 30%.

**REVISÃO DE PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO E GRATIFICAÇÕES:**

Atuar sobre a disparidade salarial de gênero e raça identificada mesmo entre líderes com currículo semelhante. Auditorias internas devem verificar se adicionais (gratificações, cargos em comissão, bônus por função) estão sendo distribuídos de forma equilibrada, **com base em critérios objetivos e técnicos, evitando interpretações ideológicas ou politizadas. Para corrigir eventuais distorções**, recomenda-se: (a) criterização transparente para concessão de funções gratificadas, evitando indicações personalistas; (b) cumprimento estrito da Lei Federal nº 14.611/2023 (igualdade salarial entre gêneros), incluindo controle de equiparação para cargos de mesma complexidade; (c) realização de avaliações salariais periódicas (salary audits) comparando rendimentos de homens, mulheres, brancos e negros em posições equivalentes, com publicação dos resultados e planos de ação para eliminar diferenças injustificadas (d) ampliar a presença de mulheres e pessoas negras nas carreiras com melhor remuneração. Essas medidas atacam a raiz estrutural da disparidade, sinalizando compromisso com a equidade de modo objetivo. Vale lembrar que Minas Gerais já apresentou que, mesmo com mulheres líderes possuindo, em média, escolaridade igual ou superior à dos homens, isso não se converte em igualdade salarial ou acesso a cargos de alto nível.

## PROGRAMAS DE FORMAÇÃO E MENTORIA PARA LIDERANÇAS DIVERSAS

---

### DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS INTERNOS:

Institucionalizar programas de capacitação focados em preparar mulheres, pessoas negras e outros grupos sub-representados para ascender a posições estratégicas. O Programa de Desenvolvimento de Lideranças do Estado (PDL) representa um importante avanço para ajudar a acelerar o desenvolvimento de lideranças diversas. No Governo Federal, há um bom exemplo: o LideraGOV se destaca como programa de formação de novas lideranças públicas com ênfase em diversidade, contando com ações afirmativas em seu processo seletivo. Na edição atual, das 50 vagas oferecidas, 60% foram reservadas para grupos específicos – incluindo pelo menos 40% para pessoas negras – sempre assegurando paridade entre homens e mulheres. Esse desenho garantiu inclusão de servidores negros, indígenas, quilombolas, pessoas trans e com deficiência, promovendo uma turma plural de futuros gestores públicos.

### MENTORIA E REDES DE APOIO CONTÍNUAS:

Instituir programas formais de mentoring dentro do setor público estadual, nos quais líderes atuais atuem como mentores de mulheres e servidores negros de níveis intermediários, orientando-os em planejamento de carreira, competências gerenciais e preparação para processos seletivos de promoção. A mentoria deve ser acompanhada de planos de desenvolvimento individual – por exemplo, rotação por diferentes áreas estratégicas para adquirir experiência multifuncional, ou participação em cursos de liderança e MBA público. Experiências indicam que a mentoria é especialmente útil para enfrentar a sensação de isolamento que muitas mulheres e minorias sentem em ambientes dominados por homens brancos, ampliando sua confiança e reservatório de habilidades de liderança. No Brasil, alguns órgãos já promovem iniciativas do tipo: a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) tem projetos-piloto de mentoria e co-desenvolvimento formando uma “Rede de Mulheres Negras Líderes”, e o TCU lançou um programa de intercâmbio “Mulheres na Liderança” para troca de experiências entre gestoras públicas de vários países.



**CAPACITAÇÕES EM SERVIÇO COM PERSPECTIVA DE GÊNERO E RAÇA:**

Incorporar módulos de sensibilização e gestão inclusiva em todos os programas de formação de líderes. Além das competências técnicas, futuros dirigentes devem ser treinados em liderança inclusiva, combate a vieses e valorização da diversidade nas equipes. Cursos de administração pública podem incluir estudos de caso sobre políticas bem-sucedidas de igualdade e os ganhos de desempenho advindos da diversidade. Igualmente, criar oficinas de formação continuada para atuais chefias sobre temas como preconceitos implícitos, respeito à diversidade e gerenciamento de equipes diversas ajuda a construir um ambiente organizacional mais preparado para receber líderes de perfis variados.

**AVALIAÇÕES DE IMPACTO E AJUSTES DE ESTRATÉGIA:**

Por fim, implementar uma rotina de avaliação de resultados das iniciativas adotadas. Após um ou dois anos, conduzir avaliações (internas ou com apoio de academia) para verificar se as recomendações surtiram efeito: houve aumento mensurável na diversidade das lideranças? Reduziu-se a lacuna salarial? Melhorou a satisfação dos servidores e a percepção de justiça nos processos seletivos? Esses estudos podem envolver análises quantitativas dos indicadores e entrevistas qualitativas com participantes de programas (como mentorias e capacitações) para colher feedback. A criação de uma burocracia mais diversa não é um fim em si, mas um meio para aprimorar a administração pública – tornando-a mais criativa, eficiente e alinhada às necessidades de toda a população.

**FOTO: Walter Firmo**  
Minas Gerais – Sabrá 1972  
Exposição Conjugado



# BOAS PRÁTICAS: PARA INSPIRAR

## DIVERSIDADE E INCLUSÃO

### CASO PARA INSPIRAÇÃO:

#### **“Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão (CTEDI)” - Tribunal de Contas da União (TCU)**

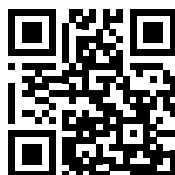
#### **Contexto e Justificativa:**

Em 2022, O TCU criou o CTEDI para garantir o avanço da equidade, diversidade e inclusão na esfera administrativa. Essa iniciativa faz parte de um esforço mais amplo para modernizar as práticas internas de gestão pública, incorporando princípios de diversidade. A iniciativa tem como meta desenvolver e implementar políticas que favoreçam a inclusão de grupos historicamente marginalizados, como mulheres, pessoas LGBTQIA+, negros, indígenas e pessoas com deficiência. O comitê também atua na formação e sensibilização de servidores e servidoras sobre a importância da diversidade e da inclusão no ambiente de trabalho, além de avaliar a eficácia das medidas implementadas. Essa iniciativa é significativa, pois busca transformar não apenas a cultura institucional do TCU, mas também inspirar outras instituições públicas a adotarem práticas semelhantes, promovendo um ambiente de trabalho mais justo e equitativo no serviço público. **É importante ressaltar que a adoção de boas práticas deve considerar a realidade orçamentária e administrativa do Estado, de modo que iniciativas federais como essa sirvam de referência, mas sejam devidamente adaptadas à estrutura e às condições do contexto estadual.**

#### **Destaques | Ações específicas:**

- Criação e adoção de práticas de inclusão e equidade no Planejamento Estratégico do órgão;
- Implementação de políticas que promovem a presença de grupos sub-representados em cargos de liderança.
- Criação e implementação do Programa de Intercâmbio “Mulheres na Liderança”, capacitando mulheres líderes no Brasil e outros países de língua portuguesa.

**Para mais informações, acesse o QR code:**



## DIVERSIDADE E INCLUSÃO

### CASO PARA INSPIRAÇÃO:

#### **Programa de Desenvolvimento de Liderança Inclusiva - Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)**

#### **Contexto e Justificativa:**

A ENAP desenvolveu um curso para altos executivos do setor público que aborda temas de diversidade e inclusão com perspectiva prática. Esse programa inclui módulos sobre o papel das lideranças na promoção da diversidade e combate ao preconceito, buscando estruturar ações afirmativas dentro dos órgãos públicos. Entre os efeitos alcançados até o momento, grande destaque pode ser dado para o curso aumento da participação de grupos sub-representados, melhorando o clima organizacional. O curso aborda temas essenciais relacionados à diversidade e inclusão, tais como:

- O impacto do preconceito e da discriminação no ambiente de trabalho.
- O papel das lideranças na promoção de um ambiente inclusivo.
- Estruturação de ações afirmativas dentro dos órgãos públicos.
- Ferramentas práticas para implementar mudanças culturais e organizacionais.

**Para mais informações, acesse o QR code:**



## EQUIDADE ÉTNICO RACIAL

## CASO PARA INSPIRAÇÃO:

**Estados Unidos: “The Government Alliance on Race and Equity (GARE)”****Contexto e Justificativa:**

Fundado para responder ao crescente reconhecimento do racismo estrutural nos EUA, especialmente nas políticas públicas. Estudos e incidentes de violência comprovaram que muitas crenças e políticas perpetuavam desigualdades raciais, agravando as condições de comunidades negras, latinas e indígenas dentro e fora do serviço público. Deste modo, esta iniciativa nasceu focada na reversão desse ciclo, a partir de um programa robusto de qualificação para servidores/as públicos, objetivado na identificação e no combate do racismo em suas atividades e decisões cotidianas de suas funções públicas.

**Destaques | Ações específicas:**

- Desenvolvimento de ferramentas e treinamentos específicos para análise de políticas com foco em equidade racial.
- Criação de grupos de trabalho interdepartamentais focados em avaliar o impacto racial de decisões governamentais.
- Implementação de processos de revisão de políticas públicas com base em dados e evidências sobre disparidades raciais.

**Para mais informações,  
acesse o QR code:**



## EQUIDADE ÉTNICO RACIAL

## CASO PARA INSPIRAÇÃO:

**Uruguai: “Comisión de Equidad y Género en la Administración Pública”****Contexto e Justificativa:**

A Comissão foi criada para lidar com as disparidades de gênero no setor público uruguaio. A predominância de homens em posições de liderança e a discriminação silenciosa contra mulheres, especialmente aquelas em ocupação de cargos de liderança, levou o governo a perceber a necessidade de uma estratégia estruturada para promover a igualdade de gênero e criar um ambiente de trabalho mais seguro e inclusivo.

**Destaques | Ações específicas:**

- Implementação de um processo de revisão de todas as políticas governamentais para garantir que sejam sensíveis a questões de gênero.
- Estabelecimento de um mecanismo para reportar e monitorar casos de discriminação e assédio no ambiente de trabalho.
- Criação de políticas específicas que promovam a chegada e a permanência de mulheres em posições de liderança.

**Para mais informações,  
acesse o QR code:**



## MATERIAIS DE APOIO



### RECOMENDAÇÕES PARA A PROMOÇÃO DE EQUIDADE ÉTNICO-RACIAL NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

AUTORES:

Movimento Pessoas à Frente e  
Mahin Consultoria Antirracista



### MULHERES LÍDERES NO SETOR PÚBLICO DA AMÉRICA LATINA E DO CARIBE

AUTOR:

Banco Interamericano de  
Desenvolvimento - BID



### O PACTO DA BRANQUITUDE

AUTORA:

Cida Bento

EDITORA:

Companhia das Letras



### INTERSECCIONALIDADE

AUTORA:

Carla Akotirene

EDITORA:

Pólen Livros





# GLOSSÁRIO

**Burocracia Representativa:** Conceito segundo o qual a composição do corpo de servidores públicos deve refletir, de forma minimamente proporcional, a diversidade da população atendida pelo Estado — em termos de gênero, raça, território, entre outros. Parte da premissa de que uma administração mais diversa tende a ser mais legítima, responsiva e equitativa.

**Teto de Vidro:** Metáfora usada para descrever as barreiras invisíveis que limitam a ascensão de mulheres (e outros grupos minorizados) a cargos mais altos de liderança e remuneração. Mesmo quando qualificadas e presentes em número expressivo, essas lideranças tendem a estagnar em posições médias, com menos acesso às funções mais estratégicas e prestigiadas.

**Segmentação Ocupacional:** Refere-se à distribuição desigual de grupos sociais em diferentes áreas ou setores do serviço público, frequentemente associada a estereótipos ou práticas históricas. Por exemplo, a predominância de mulheres em áreas sociais (como saúde e educação) e de homens em áreas econômicas ou de infraestrutura.

**Cargos Comissionados / Funções Gratificadas:** Tipos de funções dentro do serviço público que não são preenchidas por concurso, mas por nomeação direta. Costumam estar associadas a maior prestígio, impacto decisório e remuneração adicional. A análise desses cargos é central para identificar disparidades de acesso a posições estratégicas.

**Acúmulo Remunerado / Cargos Múltiplos:** Situação em que um servidor ocupa simultaneamente mais de uma função ou cargo, o que resulta em remuneração superior. A presença de acúmulo pode gerar distorções na análise salarial e apontar desigualdades de acesso a tais oportunidades.

**Diversidade Institucional:** Refere-se à incorporação de diferentes identidades e trajetórias sociais no interior das instituições públicas. Uma organização diversa tende a tomar decisões mais legítimas, inovadoras e sintonizadas com as múltiplas realidades da sociedade.

**Desigualdade Estrutural:** Desigualdade que não é fruto de decisões individuais, mas de processos históricos e sistêmicos que se perpetuam ao longo do tempo, como a exclusão de pessoas negras do acesso ao ensino superior ou aos espaços de poder no serviço público.

**Interseccionalidade:** Abordagem teórica, analítica e política que reconhece que diferentes marcadores sociais (como gênero, raça, classe, orientação sexual) interagem entre si, gerando experiências específicas de desigualdade. Exemplo: mulheres negras enfrentam obstáculos distintos dos enfrentados por homens negros ou mulheres brancas.

**Rooney Rule:** Estratégia originada no futebol americano e adaptada para políticas de diversidade, que exige que ao menos uma pessoa de grupo minoritário seja considerada entre os finalistas em processos seletivos para cargos de liderança. Adotada no setor público do Reino Unido como prática de inclusão.

**Censo Previdenciário:** Instrumento utilizado pelo governo para atualizar os dados cadastrais, funcionais e financeiros dos servidores públicos, geralmente com finalidade previdenciária, mas que também permite análises de perfil da força de trabalho.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ariely, D. (2016). *Payoff: The Hidden Logic that Shapes our Motivations*, New York: Simon e Schuster.

Ariely, D. (2010). *O Lado Positivo da Irracionalidade*, Londres: HarperCollins.

Ariely, D.; Israel, D.; (2019). *Guia de Engajamento para o Governo de Israel*

Ariely, D.; Hochman, G. It's (Not) All About the Jacks: Testing Different Types of Short-Term

Bonuses in the Field Liad Bareket-Bojmel Intel Corporation. In *Journal of Management* Vol. 43 No. 2, February 2017 534–554. DOI: 10.1177/0149206314535441

Assis, L. O. M. de. (2019). COMPREENDENDO AS VARIAÇÕES E OS DETERMINANTES DO ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS. 2. <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>

Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and Behavior: Strength and Structure of Relations. In *Personality and Social Psychology Bulletin* (Vol. 29, Issue 10, pp. 1207–1220). <https://doi.org/10.1177/0146167203254602>

Buelens, M., & Van Den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65–74. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x>

Carmeli, A. (2007). Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviours from Failure in Organisations. *Long Range Planning*, 40(1), 30–44. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.12.002>

Cropanzano, R., & Ambrose, M. (2002). Advances in organizational justice. *Journal of Management Studies*, 39(8), 1177–1179.

De La Rosa, W. (2015). *Trust and Transparency of Irrational Labs*. January.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control behavior

Deci, E., & Ryan R. (1987). *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024–1037.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. *Trust and Distrust in Organizations : Dilemmas and Approaches*, 21–40.

Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>

Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and believing: The influence of emotion on trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 736–748. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.5.736>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Engagement for success <https://engageforsuccess.org/nailing-the-evidence>

Field, L. K., & Buitendach, J. H. (2011). Happiness, work engagement and organizational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.946>

Fischer, J. M. (1999). Alfred R. Mele, *Autonomous Agents: From Self-Control to Autonomy* (New York and Oxford: Oxford University Press, 1995), viii + 271 pp. *Nous*, 33(1), 133–143. <https://doi.org/10.1111/0029-4624.00146>

Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions.

Grant, A. M., & Gino, F. (2010). A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6), 946–955. <https://doi.org/10.1037/a0017935>

Green, P., Gino, F., & Staats, B. R. (2017). Seeking to Belong: How the Words of Internal and External Beneficiaries Influence Performance.

Green, P., Gino, F., & Staats, B. R. (2018). Shopping for Confirmation: How Disconfirming Feedback Shapes Social Networks. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3040066>

Hayes, M.; Chumney, F.; Wright, C.; Buckingham, M. The Global Study of Engagement – Technical Report

Ibrahim, M., & Al Falasi, S. (2014). Employee loyalty and engagement in uae public sector. *Employee Relations*, 36(5), 562–582. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0098>  
jwilliams, martin, Adjabeng, J., Abubakari, M., Adu-Ntim, J., Akinrinade, T., Boatemaa, S., Ekyem, E., Fiorini, P., Fornasari,

M., Hagan-Mensah, J., Kasapa, A., Opuni, K., & Simprie-Duncan, O. (2019). management, organizational performance, and task clarity: evidence from ghana's civil service \*  
imran rasul daniel rogger Management, Organizational Performance, and Task Clarity: Evidence from Ghana's Civil Service.

Khan, M. Y. (2020). Mission motivation and public sector performance: Experimental evidence from Pakistan. [https://y-khan.github.io/yasirkhan.org/muhammadyasirkhan\\_jmp.pdf](https://y-khan.github.io/yasirkhan.org/muhammadyasirkhan_jmp.pdf)

Lips-Wiersma, M., Haar, J., & Wright, S. (2020). The Effect of Fairness, Responsible Leadership and Worthy Work on Multiple Dimensions of Meaningful Work. *Journal of Business Ethics*, 161(1), 35–52. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3967-2>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240–246. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>

Loewenstein, G. F., Thompson, L., & Bazerman, M. H. (1989). INTERPERSONAL RELATIONS AND GROUP PROCESSES Social Utility and Decision Making in Interpersonal Contexts. 57(3), 426–441.

Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity. *Human Performance*, 22(2), 128–142. <https://doi.org/10.1080/0895928090274350>



---

## FICHA TÉCNICA

---

### GOVERNADOR

Romeu Zema Neto

### VICE-GOVERNADOR

Mateus Simões de Almeida

### SECRETÁRIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO/SEPLAG

Silvia Caroline Listgarten Dias

### SUBSECRETÁRIA DE GESTÃO DE PESSOAS/SUGESP

Helga Beatriz Gonçalves de Almeida

### SUPERINTENDENTE CENTRAL DE POLÍTICAS DE RECURSOS

#### HUMANOS / SCPRH

Maria Aparecida Muniz Jorge Dias

### ASSESSORIA DE POLÍTICAS PARA LIDERANÇAS/APL

Luciana Silva Custódio

### EQUIPE TÉCNICA DA APL

Amanda Naessa Gonçalves Miranda

Ana Paula Ferreira Gonçalves

Letícia Nápoles Villela

Luiza Lott de Araújo

Thais Cardoso de Souza

### APOIO EXTERNO

Equipe de Implementação Motriz

Bruna Gonçalves de Souza

Christina Pacheco

Ellen Regina de Souza

Lucas Alves Emanuel Efísio

### REALIZAÇÃO DAS ANÁLISES


Base dos Dados e Dendezê

### LAYOUT E DIAGRAMAÇÃO

Tig Vieira

ANO DE ELABORAÇÃO: 2025





Este relatório reúne um conjunto de esforços iniciados em 2023, construídos com a colaboração de diversas pessoas nas etapas de planejamento, coleta de informações e sistematização. Registramos nosso reconhecimento às contribuições realizadas por Luísa Barreto, Kênnya Kreppel, Julimária Sousa, Yasmin Pinheiro e Giszele Silva, que participaram de fases anteriores e colaboraram de forma significativa para o andamento do trabalho e ao IPSEMG, que possibilitou, por meio do censo, a elaboração do presente documento. Estendemos nossos agradecimentos às equipes e instituições que, ao longo desses três anos de desenvolvimento, contribuíram para a consolidação das informações e para o fortalecimento das práticas de gestão de pessoas no Governo do Estado de Minas Gerais.



