

Bolsas Na sexta-feira	Pontuação B3 Ibovespa nos últimos dias	Dólar Na sexta-feira	Salário mínimo Últimos	Euro Comercial, venda na sexta-feira	CDI Ao ano	CDB Prefixado 30 dias (ao ano)	Inflação IPCA do IBGE (em %)
0,61% São Paulo	141.618	R\$ 5,354 (-0,71%)	8/setembro 5,417 9/setembro 5,436 10/setembro 5,406 11/setembro 5,392	R\$ 1.518	14,90%	14,90%	Abril/2025 0,43 Maio/2025 0,26 junho/2025 0,24 Julho/2025 0,26 Agosto/2025 -0,11
0,59% Nova York	142.271						
	9/9 10/9 11/9 12/9						



Entrevista com a ministra Esther Dweck

ministérios. A ideia de transversalizar carreiras é que o serviço público está em transformação — como tudo —, fruto do processo amplo de transformação digital. Estamos acelerando a transformação digital também do Estado brasileiro, não só federal, mas também estadual e municipal. Portanto, os servidores têm que ser passíveis de serem movidos para as áreas onde há mais necessidade.

Mas, em meio a tantas transformações, a estabilidade do servidor está mantida, certo?

Temos uma defesa sólida da estabilidade, da profissionalização. A nossa ideia é de que entrem servidores estáveis, que vão ficar no quadro federal por um tempo longo — se for do interesse deles, obviamente — e, a partir do momento em que eles passam no estágio probatório — é sempre bom lembrar isso —, que também está sendo regulamentado.

Essa é uma medida importante dentro da reforma administrativa.

Na nossa reforma, fizemos uma regulamentação do estágio probatório para ele ser um período de teste. Então, uma vez que ela passe por essa etapa, esperamos que ela fique por um bom tempo no serviço público. Ser transversal nos ajuda a alocar melhor a força de trabalho conforme vão mudando as demandas e as necessidades. As pessoas têm que ter essa capacidade de atuar em várias áreas. O nosso objetivo é poder ter pessoas capazes de atuar em diversas áreas conforme a maior necessidade no momento.

Como está o déficit de servidores?

De 2016 para agora, houve uma perda de mais 76 mil servidores, e não temos expectativa de recompor todo esse quantitativo. E grande parte fruto do processo de transformação digital. Parte das pessoas que saíram não serão repostas. Mas não significa que não tem que repor uma parte desse quantitativo. Estamos nesse processo, mas com a chegada desses novos servidores neste ano, os órgãos já estão tendo um respiro melhor. A expectativa é que essas carreiras transversais comecem a tomar posse em outubro.

A reforma administrativa tem chance de ser aprovada no Congresso?

Se tem chance de aprovação, o Congresso é que vai dizer. Mas eu queria falar um pouquinho sobre isso. Primeira coisa: desde que chegamos aqui, já começamos a fazer a reforma administrativa. Na nossa visão, ela já começou. Nós a chamamos de transformação do Estado, porque queríamos nos desvencilhar da lógica da reforma administrativa do governo anterior. E, no início do mandato, o Congresso tinha essa perspectiva de reforma administrativa associada à Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 32/2020 (apresentada pelo governo Bolsonaro). Depois que o presidente Lula venceu as eleições, ainda na transição, houve um compromisso dele com os servidores e centrais sindicais de que não dariamos um passo adiante da PEC 32.

Por quê?

Porque era completamente contrária à nossa visão sobre o que deveria ser uma transformação do Estado brasileiro. A PEC 32 tinha um foco muito de redução do Estado, punitivista. Até que a versão final não era tanto, mas havia a questão da redução da estabilidade, de poder reduzir carreiras e cargos e demitir os servidores. E a demissão era por questões fiscais. Somos bem contrários a essa visão, e, por isso, mandamos pouca coisa ao Congresso ligada a esse tema, porque tínhamos uma expectativa de que esse tema seria tratado com esse viés.

Vocês preferiram atuar no âmbito do Executivo?

Sim. Fizemos muita coisa aqui no ministério, em três grandes áreas: gestão de pessoas, área digital e organizações. Na área de gestão de pessoas, a gente alongou as carreiras. Mais ou menos 30% das carreiras tinham 20 níveis de progressão. E ampliamos para 86% das carreiras com 20 níveis de progressão. Portanto, demos aumentos

maiores na ponta do que na entrada para alongar também a distância entre o piso e o topo da carreira. Antes havia uma diferença muito pequena, que gera pouco estímulo ao processo de progressão.

E na área digital?

Na área digital, estamos em um processo importante. A nossa meta é um governo para cada pessoa. Estamos num trabalho muito grande este ano de integração das bases de dados, porque os dados estão digitalizados, mas eles não se integram fácil. Estamos trabalhando nossas bases de dados para integrar e poder conhecer melhor a população. Outro exemplo é a expansão da Carteira de Identidade Nacional, que é um dos nossos carros-chefes. Tem a própria expansão do Gov.br, junto com os estados e municípios. No início do governo, a rede Gov.br tinha 100 municípios mais ou menos e 25 estados. Conseguimos completar os 27 estados e já estamos com mais de 2 mil municípios.

Um dos debates em relação à reforma administrativa são os supersalários. Qual a sua visão?

Primeiro, já fizemos muita coisa e algumas aprovações no Congresso. Não acho que (a reforma administrativa) não esteja acontecendo. Mas o projeto que está sendo discutido no âmbito do GT é do Legislativo, e temos sido chamados a contribuir. O deputado Pedro Paulo tem ouvido muita gente, ele ouve bastante o Executivo, mas não é um projeto conjunto, é um projeto do Legislativo. Na parte específica do combate aos privilégios e aos supersalários, temos convergências na ideia de que é preciso fazer isso. O Haddad falou isso num dia que ele saiu daqui, não sei se vocês lembram. A primeira vez que o Haddad falou sobre supersalários foi quando apresentei para ele. Chamei ele, a Simone (Tebet), a Casa Civil, que acabou vindo a Miriam Belchior, e o (Alexandre) Padilha, na época ele estava na Secretaria de Relações Institucionais.

E o que foi exposto?

Chamei-os para mostrar a nossa agenda, inclusive, com alguns projetos legislativos que eu queria ver o que o Padilha achava da possibilidade de aprovar. E um dos que estavam lá era o supersalário. O Haddad adorou. E ele falou que precisamos tocar essa agenda. E quando ele saiu da reunião, ele comentou sobre isso. E, desde então, temos conversado e tentamos, no fim do ano passado, limitar as decisões administrativas que criavam verbas indenizatórias, mas sem sucesso. Essas questões só serão bem endereçadas se houver um grande consenso entre os Três Poderes. O deputado Pedro Paulo fez um grande diagnóstico, propôs um monte de coisa, várias que todo mundo tende a concordar com o que está lá. A proposta está bem completa. Agora, a real chance política de passar isso é se houver um consenso político. E, para isso, eu acho que o ideal é que sentem não só os Três Poderes tradicionais, que é Executivo, Legislativo e Judiciário, mas também Ministério Público, Defensoria Pública da União (DPU), porque ficaram mais independentes nessa parte mais administrativa e de pessoal. Eu tenho defendido sempre esse acordo institucional, porque, às vezes, você vai fazer uma proposta muito ampla, a chance de reação é tão grande que, mesmo na PEC 32, essa parte foi totalmente diminuída.

Mas a senhora acredita que esse pacto ocorreria agora, em um ano eleitoral?

De novo, eu só queria reforçar que quem está tratando essa proposta agora foi no âmbito do Legislativo. E é interessante entender que essa proposta do GT surgiu de uma maneira bem diferente. O GT surgiu justamente quando o nosso PL de reestruturação das carreiras estava sendo votado, porque eu tinha mostrado ao presidente (da Câmara) Hugo Motta (Republicanos-PB), ao próprio Pedro Paulo, que era relator originalmente do PL, que já tinha muita coisa ali de reforma administrativa que nós chamamos de transformação do

Fotos: Marcelo Ferreira/CB/D.A. Press



O home office está num processo de rediscussão. Mas é importante desmistificar, porque (o teletrabalho) não é a realidade grande da Administração Pública Federal”

Estado, como a criação de duas carreiras, o alongamento das carreiras, a questão da redução de salários iniciais muito altos e tinha uma coisa que era importante, como essa ideia do sistema de desenvolvimento de carreiras, ou seja, a progressão ser associada a outros critérios que não só tempo. A lógica original é que seria um GT com 45 dias, ou seja, muito pouco tempo, para as pautas consensuais. Só que quando ele indicou o coordenador Pedro Paulo, ele aproveitou para fazer uma grande proposta, muito maior do que talvez fosse a nossa original.

E precisava de uma proposta grande assim? Será que essa reforma começou a ser feita desde o início?

Para o Executivo Federal realmente não precisava. Para o Executivo Federal não precisava de reforma constitucional. Eu conversei com o Hugo Motta, ele até gostou do fato de não precisar, inicialmente, de uma mudança constitucional. Mas, dependendo do que você quiser enfrentar, precisa. De fato, nessa parte de determinados combates, como a definição de verbas indenizatórias, de retirar alguns direitos que algumas categorias, aí, sim, precisa. Na nossa visão, não era necessário, mas com essa lógica que o deputado trouxe, precisaria, de fato, de uma mudança constitucional. Mas, para nós, se continuarmos com mudanças infraconstitucionais, ficamos felizes. Tem muita coisa para fazer. A nossa proposta, nossos projetos prioritários, não envolvem uma mudança constitucional. Sem a Constituição, dá para fazer muita coisa. Aqui no ministério, por exemplo, estamos avançando com o Plano Nacional de Gestão e Inovação. No último

Consad, o Conselho dos Secretários de Administração, fizemos o pacto pela gestão e inovação, e 21 estados assinaram. O Maranhão foi o primeiro, em 2023, e, neste ano, cumpriu todas as metas do plano de trabalho. Agora, fez um novo plano de trabalho de modernização. Além disso, há uma comissão que está terminando uma proposta, um anteprojeto de revisão do Decreto do Direito Administrativo Brasileiro, que é antigo, de 1967.

Sobre cargos de alta liderança, a presença de mulheres ainda é ínfima. Qual a sua análise em relação a isso e o que está sendo feito?

No caso de mulheres negras, eu diria que é ínfima mesmo em cargos muito altos de gestão. Mass mulheres, em geral, nem tanto. Esse dado era em torno de 37% mulheres, que é maior, inclusive, do que a participação de pessoas negras. Tanto que, quando o governo publicou o decreto (em julho deste ano, ampliando de 20% para 30% o percentual mínimo de vagas para mulheres) de ocupação de cargos de pessoas negras, era de 30%. O percentual atual de mulheres já é maior do que 30%, e o que temos feito é trabalhar a formação de lideranças, com cursos em parceria com a Enap (Escola Nacional de Administração Pública), tanto na formação de lideranças e alguns específicos para pessoas negras e mulheres. A Enap tem feito, até numa escala que eu quero que eles ampliem, é curso de liderança para homens no século XXI, de forma a combater o machismo estrutural. E toda vez que há cotas, é muito interessante, porque você encontra pessoas maravilhosas. As pessoas sempre

estiveram lá, só que o olhar das pessoas não é o de procurar pessoas, é o de aumentar a diversidade. A imposição de ações afirmativas ajuda muito a dar oportunidade às pessoas. Eu sempre falo que eu estou aqui, em parte, por uma ação afirmativa da Miriam Belchior (ex-ministra do Planejamento) lá atrás. Deram uma lista de economistas para ela, e eu era a única mulher. Aí ela me escolheu porque eu era a única mulher da lista.

E qual é a taxa atual?

Em média, os ministérios alcançaram o percentual de 30%, mas individualmente. O nosso ministério, junto com o Ministério da Igualdade Racial, sentou com cada órgão e fomos pactuando metas para que todos ampliassem o seu percentual. E isso é um trabalho constante, porque a nossa lógica de aumentar a diversidade não é só na entrada. A entrada é essencial, mas o importante é que isso seja em toda a estrutura de carreira.

Até porque existem mais mulheres do que homens?

Então, se você pegar no funcionalismo público total no Brasil, sim, mas no federal não, as mulheres são 46%. No geral, há muitos servidores na Saúde e na Educação, que são áreas extremamente femininas. No CPNU1, no Bloco 5, de Saúde e Educação, 60% eram mulheres, enquanto que, no Bloco de TI, 8% dos que passaram eram mulheres, que é uma área muito masculina. Agora, no CPNU2, foram mais de 760 mil pessoas inscritas, e a maioria é de mulheres, como no outro, mas, na aprovação final, não. Por isso que implementamos essa função afirmativa agora (no certame).

E como é que está o processo de avaliação dos servidores?

Fizemos mudanças no Plano de Gestão e Desenvolvimento logo no início do governo e modificamos a forma como são feitos os planos individuais de trabalho após a pandemia. Era muita tarefa, que, obviamente, uma lógica de avaliação de desempenho não é ideal, porque você pode ter feito tudo aquilo e não está fazendo nada relevante. Demos um prazo para os ministérios se adaptarem, e foi preciso fazer treinamento com todo mundo. Agora, com um sistema único, recebemos as avaliações e consegue ter métricas sobre isso, inclusive, para controle social. Eu defendo muito a estabilidade do servidor público. Eu queria até reforçar isso, porque a estabilidade é uma defesa do Estado. Mas, como contrapartida, é preciso uma boa avaliação de desempenho dos servidores, porque a estabilidade não pode ser uma maneira de o mau servidor ficar escondido ali. A nossa contrapartida para a defesa da força e da estabilidade é uma boa avaliação de desempenho.

E home office, virou uma solução ou um problema?

Primeiro, é importante ter noção de tamanho. No governo federal, como um todo, é um Executivo civil, porque o militar não tem home office. Mas, para o home office, é preciso que o funcionário esteja no PGD, que é o Plano de Gestão e Desempenho. Hoje, temos 36% dos servidores no PGD, uma média que queremos aumentar. Em alguns ministérios, como o nosso, o percentual é muito superior a 36%, e, outros, menos. E estamos expandindo o PGD, que tem três formatos: presencial, teletrabalho híbrido e teletrabalho integral. Dessa parcela que está no PGD, quase um terço está no presencial, 14% estão no teletrabalho parcial, e só 8% estão no trabalho integral. Ou seja, de todos os 490 mil servidores federais, só 8% estão em teletrabalho integral. E o mundo inteiro está rediscutindo esse tema. Houve, recentemente, o caso das demissões do Itaú, porque eles têm um sistema muito rígido de acompanhamento, pelo que eu entendi. Mas a Google mesmo, que era uma empresa que a vida inteira foi de home office, começou a reduzir (o pessoal). Se eu não me engano, outras dessas big techs que se gabavam por contratarem gente do mundo inteiro com essa lógica, estão reduzindo o home office. Então, o home office está num processo de rediscussão. Mas é importante desmistificar, porque (o teletrabalho) não é a realidade grande da Administração Pública Federal. Existe um grupo de pessoas, porque também o próprio trabalho que permite isso tem que ser um trabalho mais processual, mais administrativo, que não tem interação com o público, que não tem necessidade do dia a dia. Mas estamos discutindo o assunto e montando uma base de dados, e, agora, estamos em um processo de conhecer esses dados e no processo de organizar o sistema de avaliação, organizar o sistema de dados da administração pública. E estamos começando a tornar público os planos de trabalho para dar mais transparência e controle social. Acho que essa é a contrapartida da nossa visão da estabilidade, que é uma defesa do Estado, mas não pode ser uma proteção do mau servidor.

No ano passado, houve a questão da negociação com várias carreiras. Algumas delas ficaram sem acordo?

Não, 100% fizeram acordo. O que tem é a carreira que acha que não gostou do seu acordo, mas não teve ninguém que não fez acordo. Agora, não significa que estejam 100% felizes, apesar do reajuste que demos. Mas ainda há empresas públicas que fazem negociação anual, por conta da data-base. E nós estimulamos que elas façam acordos bianuais. Por isso, começa a ter movimentos de empresas públicas, porque começa alguma pressão. Agora, o que tem, às vezes também, é algo que fala que o acordo não está sendo cumprido, mas existem prazos até o próximo ano.