

**UNIVERSIDADE PAULISTA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REDES DE RELACIONAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA: RESPONSABILIDADE FISCAL E CRIAÇÃO  
DE VALOR PARA OS *STAKEHOLDERS* NA PREFEITURA  
DE ROLIM DE MOURA – RO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**WANDER BARCELAR GUIMARÃES**

**São Paulo**

**2021**

**UNIVERSIDADE PAULISTA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REDES DE RELACIONAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA: RESPONSABILIDADE FISCAL E CRIAÇÃO  
DE VALOR PARA OS *STAKEHOLDERS* NA PREFEITURA  
DE ROLIM DE MOURA – RO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Redes Organizacionais.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações em Redes.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini

**WANDER BARCELAR GUIMARÃES**

**São Paulo**

**2021**

Guimarães, Wander Barcelar.

Redes de relacionamento na administração pública:  
responsabilidade fiscal e criação de valor para os *stakeholders* na  
Prefeitura de Rolim de Moura - RO / Wander Barcelar Guimarães.  
– 2021.

109 f.: il. color. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração da Universidade Paulista, São  
Paulo, 2021.

Área de concentração: Redes Organizacionais.  
Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini.

1. Criação de valor. 2. Redes de relacionamento.

Ficha elaborada pelo Bibliotecário Rodney Eloy CRB8-6450

**WANDER BARCELAR GUIMARÃES**

**REDES DE RELACIONAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA: RESPONSABILIDADE FISCAL E CRIAÇÃO  
DE VALOR PARA OS *STAKEHOLDERS* NA PREFEITURA  
DE ROLIM DE MOURA – RO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: \_\_/\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Roberto Bazanini**  
**Universidade Paulista – UNIP**  
**Orientador**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Angélica Lucía Carlini**  
**Universidade Paulista – UNIP**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
**José Ricardo Teles Feitosa**  
**Faculdade de Rolim de Moura**

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor Doutor Roberto Bazanini pelos ensinamentos, pelos conselhos e pela paciência durante o processo de construção desse conteúdo. Agradeço também à Professora Doutora Angelica Carlini pelos conhecimentos repassados durante a disciplina de Didática de Ensino Superior, que tiveram um impacto significativo em minha formação. Estendo esses agradecimentos também a todos os Professores que participaram desse processo e ao Professor Doutor José Ricardo Teles Feitosa pelas sugestões para o aprimoramento da pesquisa.

Agradeço também a minha esposa e amiga Raysa Carla F. G. Guimarães pelo apoio e pela compreensão durante os momentos em que precisei estar focado, nos quais ela me deu o suporte necessário para que eu conseguisse viver esse momento. Em especial também gostaria de registrar meu agradecimento a minha sogra Eunice B. Freitas Garcia por ser uma grande incentivadora da busca do conhecimento.

Agradeço aos meus familiares que se alegram com esse momento, em especial a meus pais, Gilberto Wagner Guimarães e Sueli Nunes Barcelar, a meus primos, João Carlos Barcelar Pires e Thaise Hellen Dona Barcelar, e a meu irmão Wagner B. Guimarães.

Ao meu amigo Edgard Costa dos Santos Ribeiro, ficam registrados meus agradecimentos, pois ele foi um dos incentivadores para que eu ingressasse em um programa de Mestrado.

Agradeço aos meus amigos de trabalho por fazerem parte desse momento.

Agradeço aos entrevistados que foram muito solícitos e disponíveis para que a coleta de dados tivesse êxito.

E a Deus agradeço, por tudo.

## RESUMO

No Brasil, a partir da Constituição de 1988, novos direitos surgiram, advindos do próprio ideal de democracia disposto no texto constitucional sobre a administração pública relacionados à ética, integridade, transparência e prestação de contas (accountability), incluindo participação efetiva da sociedade na condução de políticas públicas. A responsabilidade fiscal em partes das administrações públicas dos entes brasileiros tem evoluído ao longo do tempo com uma crescente alocação de recursos públicos com os gastos com pessoal. Um dos pontos a ser questionado é o fato de que essa crescente despesa pública ocorre por meio das redes de relacionamentos de partes interessadas na administração dos recursos públicos. O objetivo da pesquisa está em compreender como o poder e a cultura influenciam na atuação dos *stakeholders* sociais no setor público na responsabilidade fiscal dos gastos de pessoal em políticas públicas em Rolim de Moura. A afirmação orientadora parte do pressuposto de que as redes de *stakeholders* compõem, por meio das suas interações, os resultados relacionais, cuja análise se torna imprescindível para verificar o comportamento dos agentes nas organizações públicas, uma vez que o gestor público tende a não responder a cada interessado de forma individual, mas, sim, em consonância com as diversas influências de todo um conjunto, suas múltiplas partes interessadas. A teoria de base contempla três eixos teóricos: a lei de responsabilidade fiscal vigente para as políticas públicas, o modelo de saliência da teoria dos *stakeholders* e a teoria dos laços nas redes. Por meio de pesquisa exploratória-descritiva, de natureza qualitativa, pretende-se responder a questão central da pesquisa: como se desenvolve a responsabilidade fiscal dos gastos de pessoal das políticas públicas em Rolim de Moura a partir do posicionamento e atuação decorrentes dos relacionamentos que se estabelecem entre os *stakeholders* envolvidos? A coleta de dados foi realizada, inicialmente, por intermédio de pesquisa documental e bibliográfica e, posteriormente, através de pesquisa de campo, com entrevistas semi-estruturadas junto aos principais agentes envolvidos. As entrevistas, depois de transcritas, foram submetidas a Análise de Conteúdo para interpretação dos dados com o auxílio do software Ucinet e o software Iramuteq. A contribuição da pesquisa está em ampliar a discussão sobre a atuação dos *stakeholders* nas redes de relacionamento ligadas às políticas públicas. A visão atomizada e unidirecional do relacionamento do gestor público com seus *stakeholders* não é mais suficiente para explicar a complexidade desses relacionamentos, visto que, os relacionamentos entre os *stakeholders* ocorrem no desempenho de múltiplos papéis com base em interesses compartilhados e estão interligados em um sistema de criação de valor.

Palavras-chave: Criação de Valor. Redes de Relacionamento. Responsabilidade Fiscal. *Stakeholders*.

## ABSTRACT

In Brazil, from the 1988 Constitution onwards, new rights emerged, arising from the very ideal of democracy provided for in the Constitution on public administration related to ethics, integrity, transparency and accountability, including the effective participation of society in the conduct of public policy. Fiscal responsibility in parts of Brazilian public administrations has evolved over time with an increasing allocation of public resources to personnel expenses. One of the points to be questioned is the fact that this growing public expenditure occurs through the networks of parts of parts elaborated in the administration of public resources. The objective of the research is to understand how power and culture influence the performance of social *stakeholders* in the public sector in the fiscal responsibility of personnel expenses in public policies in Rolim de Moura. The guiding statement assumes that stakeholder networks make up, through their interactions, the relational results, whose analysis becomes essential to verify the behavior of agents in public organizations, since the public manager tends not to respond to each interested in an individual way, but, yes, in line with the diverse influences of a whole set, its multiple specific parts. The basic theory contemplates three theoretical axes: a current fiscal responsibility law for public policies, the salience model of the stakeholder theory and a theory of ties in networks. Through exploratory-descriptive research, of a qualitative nature, it is intended to answer the central question of the research: how will the fiscal responsibility of personal expenditures of public policies in Rolim de Moura be held responsible, based on the positioning and activation resulting from the expenditures that are established among the *stakeholders* involved? Data collection will run, bulletin, through documentary and bibliographic research and, later, through field research, with semi-structured classification with the main agents involved. As stated, after transcribed, they will be submitted to Content Analysis for data interpretation with the help of Ucinet software and Iramuteq software. The contribution of the research is to broaden the discussion on the role of *stakeholders* in the networks of links to public policies. The atomized and unidirectional view of the public manager's relationship with its *stakeholders* is no longer sufficient to explain the determined complexity, as shifts between *stakeholders* occur in the performance of multiple roles based on shared and are interconnected in a value creation system.

Keywords: Value creation. Relationship Networks. Fiscal Responsibility. *Stakeholders*.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Etapas utilizadas para a pesquisa bibliográfica	17
Figura 02 – Tipos de <i>stakeholders</i>	26
Figura 03 – <i>Stakeholders</i> identificados no processo de aumento de gasto com pessoal	41
Figura 04 – Conceitos, dimensões e indicadores a serem utilizados na análise	43
Figura 05 – Posicionamento dos <i>stakeholders</i>	44
Figura 06 – Sistema de força em Responsabilidade Fiscal	46
Figura 07 – Atributos da Diretoria Sindical e Vereadores	48
Figura 08 – Atributos dos servidores	54
Figura 9 – Grau de influência no processo de aumento salarial	56
Figura 10 – Atributos do Chefe do Executivo	58
Figura 11 – Nuvem de palavras (substantivos)	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Relação de artigos selecionados e resultados da pesquisa dos autores	21
Quadro 02: Protocolo de pesquisa	33
Quadro 03: Gastos com pessoal conforme a LRF	38
Quadro 04: Gastos com pessoal conforme a LRF, gastos com pessoal total e comparativo	39
Quadro 05: Gastos com pessoal conforme a LRF, gastos com pessoal total e comparativo percentual	40
Quadro 06: Saliências e atributos dos <i>stakeholders</i>	42
Quadro 07: Análise dos indicadores da Diretoria Sindical	50
Quadro 08: Análise dos indicadores dos Vereadores	53
Quadro 09: Análise dos indicadores dos Servidores Públicos	57
Quadro 10: Análise dos indicadores do Chefe do Executivo	60

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Pesquisa bibliométrica com palavra-chave no título e resumo	17
Tabela 2 – Pesquisa bibliométrica com palavras-chave no título e resumo	18
Tabela 3 – Pesquisa bibliométrica internacional com palavra-chave no título e resumo	19
Tabela 4 – Pesquisa bibliométrica internacional com palavras-chave no título e resumo	20

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema de Pesquisa .....	14
1.2 Objetivo Geral .....	14
1.3 Objetivos Específicos .....	14
1.4 Justificativas .....	14
1.5 Estrutura da Pesquisa.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	16
2.1 Dados da pesquisa .....	16
2.2 Seleção da literatura.....	20
2.3 Atores nas políticas públicas .....	22
2.4 Lei de Responsabilidade Fiscal .....	23
2.5 Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	24
2.5.1 Modelo da Saliência .....	26
2.5.1.1 Atributo Poder .....	27
2.5.1.2 Atributo Legitimidade .....	29
2.5.1.3 Atributo Urgência.....	29
2.6 Redes de <i>Stakeholders</i> .....	30
3. METODOLOGIA DE PESQUISA .....	32
3.1 Método e técnica da pesquisa .....	32
3.2 Delineamento da pesquisa .....	32
3.3 Protocolo de Pesquisa.....	33
3.4 Instrumentos de coleta de dados.....	34
3.5 Roteiro da pesquisa.....	35
3.6 Análise dos dados .....	35
4. RESULTADOS DA PESQUISA .....	36
4.1 Características do objeto de pesquisa .....	36
4.2 <i>Stakeholders</i> identificados .....	41
4.3 Saliência e dos <i>Stakeholders</i> identificados.....	41
4.4 Cultura e Poder dos <i>Stakeholders</i> .....	42
4.5 Força dos laços .....	44
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	46

5.1 <i>Stakeholders</i> latentes .....	48
5.1.1 Atuação Sindical.....	48
5.1.2 Atuação Legislativa.....	51
5.2 <i>Stakeholders</i> expectantes.....	53
5.2.1 Atuação dos Servidores .....	54
5.3 <i>Stakeholders</i> definitivos .....	57
5.3.1 Gestão do Poder Executivo.....	58
5.4 Análise lexical com o software Iramuteq .....	60
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	63
REFERÊNCIAS .....	65
ANEXO 01: Histórico de ascensão política em rolím de moura a partir de cargos ocupados no legislativo e executivo. ....	69
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista do sindicato.....	70
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista ao poder legislativo (vereador). ....	71
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista das partes interessadas do poder executivo (prefeito municipal).....	72
APÊNDICE D – Roteiro de questionário para os servidores. ....	73
APÊNDICE E – SINDICATO 01, Entrevistado. Entrevista I.....	75
APÊNDICE F – SINDICATO 02, Entrevistado. Entrevista II.....	79
APÊNDICE G – EXECUTIVO 01, Entrevistado. Entrevista III. ....	86
APÊNDICE H – EXECUTIVO 02, Entrevistado. Entrevista IV.....	89
APÊNDICE I – LEGISLATIVO 01, Entrevistado. Entrevista V. ....	104

## 1. INTRODUÇÃO

No processo de tomada de decisões, as relações que se estabelecem junto aos agentes envolvidos em determinado empreendimento envolvem a tríade cultura, política e poder. A cultura organizacional, assim como as relações de poder, favorece ou dificulta os decisores no alcance de suas metas, visto que o clima organizacional decorrente dos interesses em jogo norteia a administração. Schein (2009) concebe a cultura organizacional como o modelo de pressupostos básicos que um determinado grupo cria para conseguir lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Para Innerarity (2017, p.38), a política está relacionada ao bom senso das decisões, a sua oportunidade em contextos determinados e ao sistema político democrático que faz com que especialistas intervenham nas decisões. Nessa perspectiva, Weber (1947) define poder a partir da posição de ator que seria a de realizar seus próprios interesses apesar da resistência.

No âmbito da administração pública em que a imagem perante a população torna-se elemento primordial para o alcance dos interesses dos envolvidos, as redes de relacionamento constituem recursos estratégicos imprescindíveis. Nessa perspectiva, algumas partes de interesse poderosas acabam por se tornar salientes para os administradores, podendo muitos desses grupos que estão próximos da administração ser priorizados em detrimento de outros, resultando em maior alocação de recursos para essas partes que não têm relevância para a sociedade de modo geral (SARTURI, PINTO e KLEIN, 2017) (NEVILLE, BELL; WHITWELL, 2011).

A teoria das partes interessadas (*stakeholders*) surgiu em 1963 no Instituto de Pesquisa Stanford e consolidou-se com a obra seminal de Freeman (1984). O conceito de stakeholder é amplo, como sendo qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma dada empresa/organização. Atualizado na década seguinte, afirmava que a sobrevivência e o crescimento da organização dependem do atendimento aos interesses dos agentes envolvidos que vão além da propriedade (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

A teoria dos *stakeholders* contrapõe-se aos pressupostos tradicionais da teoria da agência (JENSEN, MECKING, 1976), que privilegia três agentes: o acionista, o conselho de diretores e o conselho de administração. O argumento seminal da teoria dos *stakeholders* de Freeman (2004) concebe que todos os agentes envolvidos no empreendimento devem ser contemplados ao definir stakeholder como "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização do propósito de uma corporação" (FREEMAN, 2004, p.229). Nesse

aspecto, os gestores devem preocupar-se com os *stakeholders*, implementando estratégia explícita para lidar com seus interesses (FREEMAN, 2004).

Regra geral, a teoria dos *stakeholders* envolve diferentes aspectos da realidade das organizações tanto no setor privado quanto no setor público, envolve a cultura e até relações de poder. Estudos realizados apontam que a cultura brasileira pode atuar como fator determinante na governança corporativa (Ricardo *et al.*, 2015). Segundo Ricardo *et al.* (apud GORGA, 2004, p. 320), a cultura pode potencializar a capacidade de grupos de interesses a buscarem rendas no processo legislativo.

Nesse sentido, é preciso entender então que percepções subjetivas variam e podem ser o ponto chave para o sucesso ou fracasso das políticas públicas. Nesse sentido, Ricardo *et al.* (2015) definem modelos de governança e relações de poder reconhecendo que a alocação de poder, privilégios e lucros entre proprietários, administradores e outros *stakeholders* é influenciada pela forma como os governos favorecem seus diversos clientes.

Particularmente, em relação aos *stakeholders* sob o enfoque do setor público, observa-se uma carência da exploração da temática no prisma de redes, tendo em vista a relevância quanto a influência que os atores envolvidos no setor público podem possuir (CUSTÓDIO e COSTA apud VIEIRA e GOMES, 2016). O setor público, nos últimos anos, tem sofrido mudanças significativas ao incorporar obrigações com os cidadãos brasileiros, tornando desafiadora a capacidade de solucionar todas as demandas sociais (CUSTÓDIO, COSTA, 2016).

Nesse contexto, Sarturi, Pinto e Klein (2017) ,quando analisaram o conceito dos *stakeholders* na gestão pública e refletiram sobre quem priorizar, disseram que “*stakeholders* poderosos têm mais capacidade de se tornar salientes para os gestores, o que resultaria em uma maior alocação de valor para esse *stakeholder*”. Para Innerarity (2017), uma parte da sociedade apoia os recursos que são alocados para os especialistas nas políticas públicas, pois entende que as complexidades do ato de decidir acolchoa-se melhor a esses grupos sob a perspectiva de longo prazo.

Já Cavalcante (2015) aponta que uma prática comum na administração pública do Brasil é comprometer os recursos financeiros para os funcionários públicos. Nesse panorama, a gestão pública no Brasil tenta controlar o aumento significativo dessa despesa ao passo que não prejudique diretamente os servidores públicos (COSTA *et al.*, 2019). Nessa perspectiva, um dos instrumentos aplicados em nosso país para o controle das contas públicas, que estabelece os limites com as despesas de pessoal, é a denominada Lei de Responsabilidade Fiscal.

## 1.1 Problema de Pesquisa

Tendo como referência a dicotomia despesa de pessoal e a lei de responsabilidade fiscal, surge a questão central da pesquisa: Como se desenvolve a responsabilidade fiscal dos gastos de pessoal das políticas públicas em Rolim de Moura a partir do posicionamento e atuação decorrentes dos relacionamentos que se estabelecem entre os *stakeholders* envolvidos?

## 1.2 Objetivo Geral

Compreender como o poder e a cultura influenciam na atuação e no posicionamento das redes de relacionamento dos *stakeholders* no setor público na responsabilidade fiscal dos gastos de pessoal em políticas públicas em Rolim de Moura.

## 1.3 Objetivos Específicos

- a) Identificar os *Stakeholders* do poder público.
- b) Caracterizar a saliência dos *stakeholders*.
- c) Relacionar a atuação dos *stakeholders* em decorrência do seu posicionamento na rede.
- d) Demonstrar a força dos laços dos *Stakeholders* na rede pesquisada.

## 1.4 Justificativas

Atuando há mais de 8 anos no setor público e lendo literaturas sobre responsabilidade fiscal e políticas públicas voltas para o gasto com servidores públicos efetivos, percebeu-se, dentro da literatura, alguns pontos que apontam as administrações públicas brasileiras como detentoras da cultura de aumento com gastos com esses servidores públicos, enquanto teorias internacionais argumentam que a sociedade entende como correspondente esses aumentos, tendo em vista os serviços desses profissionais. Diante dessas variações, decidiu-se pesquisar como as redes de relacionamento dos *stakeholders* influenciam na responsabilidade fiscal dos gastos com pessoal na administração pública.

Em termos acadêmicos, a pesquisa justifica-se tendo em vista que o trabalho de redes nos relacionamentos dos *stakeholders* na administração pública pode agregar conhecimento ao assunto e preencher lacunas da teoria da Saliência proposta por Mitchel, Agle e Wood (1997) e Sarturi, Pinto e Klein (2017), quando aplicadas ao setor público. Ademais, há o fato de que a

ausência de pesquisas nesse sentido, embora não seja fator que justifica, pode trazer relevância como ponto de partida para demais pesquisas no futuro.

Em termos gerenciais, a pesquisa também pode contribuir para uma compreensão dessas interações dos *stakeholders* nas redes de relacionamento público atrelado ao orçamento para despesas com folha de pagamento. Embora seja caso único, na rede pesquisada, respeitando as peculiaridades locais, o contexto micro pode servir como modelo macro, tendo em vista que muitas dessas relações podem ser similares em razão dos aspectos dos relacionamentos e legais que fundamentam os gastos com responsabilidade fiscal em despesas com pessoal em políticas públicas. Desse modo, a presente pesquisa pretende acrescer as abordagens sociais em redes, com foco nas redes de relacionamento dos *stakeholders*.

### **1.5 Estrutura da Pesquisa**

Este estudo está dividido em seis seções. Na primeira seção, “Introdução”, apresenta-se o contexto geral da pesquisa. Na segunda seção, “Fundamentação teórica”, aparecem os dados da pesquisa, a seleção da literatura e o referencial utilizado na pesquisa. A terceira seção, “Metodologia de pesquisa”, expõe o método e a técnica da pesquisa, o tipo, a natureza da pesquisa, o delineamento, o instrumento de coleta de dados e a amostra pesquisada. A quarta seção, “Resultados da pesquisa”, evidencia os resultados que foram obtidos. A quinta seção, “Análise e interpretação dos resultados”, avalia, interpreta e discute os resultados com base na teoria com o auxílio do software Ucinet e o software Iramuteq, e, finalmente, a sexta seção, “Considerações finais”, expõe as reflexões obtidas com o estudo, como suas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Dados da pesquisa

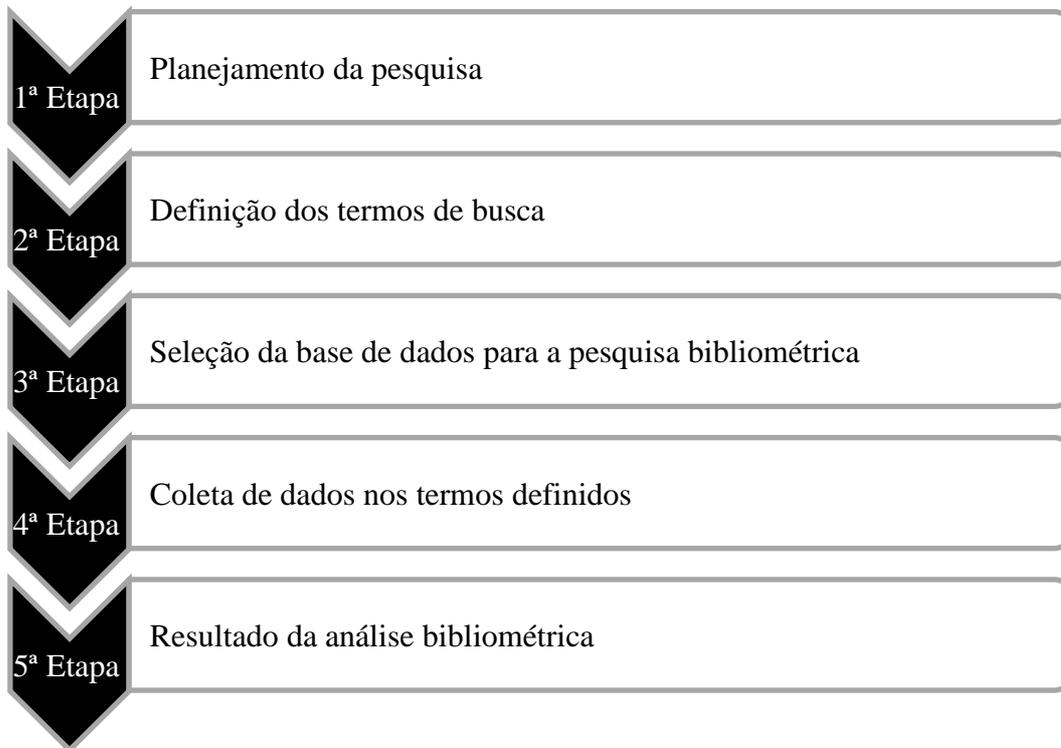
A bibliografia dentro do âmbito da pesquisa apresenta-se como o ponto inicial para fundamentar o campo informativo das ideias. Traz como fator importante o aparelhamento dos constructos. Nesse sentido, a “pesquisa bibliométrica tem como finalidade levantar e detalhar o conteúdo produzido anteriormente por pesquisadores ao longo do tempo, e que passam a ser uma “herança” para os estudiosos futuros, que neles irão se apoiar para aprofundar suas pesquisas e conhecimentos” (DJOUKI, 2019).

Para uma boa estruturação da pesquisa bibliográfica, foi realizado um planejamento inicial da problemática a ser respondida. Dessa forma, as publicações e pesquisas anteriores relacionadas a *stakeholders*, poder público e responsabilidade fiscal tinham o objetivo de verificar se a rede de *stakeholders* tinha alguma relação com o aumento da despesa com pessoal. A partir dessa pergunta, foram definidos os termos de busca: *Stakeholders* (em português); a) Poder Público (em português); b) Redes de *Stakeholders* (em português); c) Responsabilidade Fiscal (em português); d) Despesa com pessoal; e) Para Poder Público em inglês foi utilizado o termo *Public Power*; f) Para Responsabilidade Fiscal em inglês foi utilizado o termo *fiscal responsibility*; g) Para Despesas com pessoal em inglês foi utilizado o termo *expenditure on government officials*.

Com os termos definidos, o próximo passo utilizado foi a seleção da base de dados para a pesquisa, que foram: SCIELO, SPELL e *Scopus*. Assim, torna-se possível a coleta de dados nos termos definidos. A busca realizada nas bases de dados SCIELO, SPELL e *Scopus* tiveram como foco as palavras-chave, os títulos e os resumos. A pesquisa teve como parâmetro o período entre 2015 até o ano de 2019 e os artigos levantados foram organizados e salvos em arquivo PDF para análise.

A partir da pesquisa inicial das palavras-chave, foi realizado um refinamento da busca, sendo feito um cruzamento de palavras relevantes para o alcance das produções da academia brasileira e internacional. Dessa forma, foi efetuada a seleção dos artigos encontrados, através de uma avaliação qualitativa. Após essa seleção, os artigos serão apresentados em uma tabela. A figura 1 apresenta as etapas utilizadas para a realização da pesquisa bibliográfica.

Figura 1 – Etapas utilizadas para a pesquisa bibliográfica



Fonte: Próprio autor (2020)

A busca foi realizada em artigos em idioma da Língua Portuguesa publicados nas plataformas SCIELO – Scientific Eletronic Library Online ([www.scielo.org](http://www.scielo.org)) e SPEEL (Scientific Periodicals Eletronic Library). Inicialmente foram observados os termos: *stakeholders*, poder público, redes de *stakeholders*, responsabilidade fiscal e despesa com pessoal. Logo após a análise dos resultados dos termos isolados, foi realizado o cruzamento das palavras-chave, a fim de compreender a tendência do quantitativo das publicações nos últimos cinco anos. Os dados encontrados não apresentaram um elevado número de publicações, com exceção do termo *Stakeholders*, que demonstrou um número elevado dos demais.

Tabela 1 – Pesquisa bibliométrica com palavra-chave no título e resumo

Palavra chave no título	Scielo	Spell
<i>Stakeholders</i>	29	57
Poder Público	14	11
Redes de <i>Stakeholders</i>	1	0
Responsabilidade Fiscal	7	13
Despesas com pessoal	2	1

<b>Palavra chave no resumo</b>	<b>Scielo</b>	<b>Spell</b>
<i>Stakeholders</i>	239	243
Poder Público	243	141
Redes de <i>Stakeholders</i>	20	13
Responsabilidade Fiscal	10	36
Despesas com pessoal	7	8

Fonte: próprio autor (2020)

A tabela 01 mostra o montante de artigos encontrados nas plataformas SCIELO e SPELL, com as palavras-chave separadas utilizadas no título das publicações. Quando pesquisadas, as palavras-chave que mais se destacaram foram *Stakeholders* e Poder Público. A tabela demonstra uma alteração no parâmetro da pesquisa no qual os dados encontrados são resultados da busca com as palavras-chave no resumo, os quais seguiram a mesma tendência apresentada na tabela 01. Mais uma vez, então, os termos *Stakeholders* e Poder Público foram os que se destacaram, apresentando um elevado número de artigos publicados, sendo observada certa carência de pesquisa nas demais áreas. Dessa forma, com os resultados individuais, foi realizado um cruzamento das palavras-chave para estabelecer um filtro dos resultados apresentados.

Tabela 2 – Pesquisa bibliométrica com palavras-chave no título e resumo

<b>Palavra chave no título</b>	<b>Scielo</b>	<b>Spell</b>
<i>Stakeholders</i> + Poder Público	0	0
Redes de <i>Stakeholders</i> + Poder Público	0	0
<i>Stakeholders</i> + Responsabilidade Fiscal	0	0
Despesas com pessoal + Responsabilidade fiscal	1	0
Redes de <i>Stakeholders</i> + Despesa com pessoal	0	0
<b>Palavra chave no resumo</b>	<b>Scielo</b>	<b>Spell</b>
<i>Stakeholders</i> + Poder Público	10	4
Redes de <i>Stakeholders</i> + Poder Público	3	2
<i>Stakeholders</i> + Responsabilidade Fiscal	0	0
Despesas com pessoal + Responsabilidade fiscal	2	5
Redes de <i>Stakeholders</i> + Despesa com pessoal	0	0

Fonte: próprio autor (2020)

Conforme apresentado na tabela 02, a pesquisa realizada pelas palavras-chave no título dos artigos não apresentou nenhum resultado com exceção dos termos Despesa com Pessoal + Responsabilidade Fiscal. Considerando a baixa expressividade na busca da tabela 03, foi adotado o parâmetro de pesquisa das palavras-chave no resumo, e, a partir da realização de uma nova busca com as palavras-chave agregadas a outras no resumo, ainda foi identificado um número baixo de artigos com os vocábulos despesa com pessoal, responsabilidade fiscal e *stakeholders*. Entretanto, o termo *Stakeholders* quando somado a Poder Público apresenta uma relevância numérica, entretanto, os artigos encontrados vão em outras direções de pesquisa.

A pesquisa com a base internacional foi realizada por meio do Portal CAPES, através do ‘acesso CAFÉ’, tendo como parâmetro o repositório *Scopus*, no período de busca dos últimos 5 anos, isto é, 2015 a 2019. Além disso, foi utilizado o filtro dos artigos considerando-se apenas aqueles publicados nas áreas de *Business, Management and Accounting*. O uso desse critério permite observar os temas pesquisados no exterior.

Tabela 3 – Pesquisa bibliométrica internacional com palavra-chave no título e resumo

<b>Palavra chave no título</b>	<b>Scopus</b>
<i>Stakeholders</i>	7.369
Public Power	592
fiscal responsibility	26
Expenditure on Government officials	1
<b>Palavra chave no resumo</b>	<b>Scopus</b>
<i>Stakeholders</i>	77.843
Public Power	19.753
fiscal responsibility	393
Expenditure on government officials	152

Fonte: próprio autor (2020)

Foram utilizados os mesmos termos da base SCIELO e SPELL com pequenas variações devido à tradução, levando em consideração a pesquisa por título e resumo, permitindo uma coesão maior no levantamento. Na pesquisa das palavra-chave no título e no resumo, foram encontrados números consideráveis para os temas pesquisados, de modo que, conforme demonstra a tabela 03, a análise aconteceu de forma separada sem refinamento ou cruzamento de palavras.

Tabela 4 – Pesquisa bibliométrica internacional com palavras-chave no título e resumo

<b>Palavra chave no título</b>	<b>Scopus</b>
<i>Stakeholders</i> + Public Power	2
Public Power + fiscal responsibility	0
Fiscal responsibility + <i>Stakeholders</i>	0
Expenditure on government officials + Fiscal Responsibility	0
<b>Palavra chave no resumo</b>	<b>Scopus</b>
<i>Stakeholders</i> + Public Power	150
Public Power + fiscal responsibility	5
Fiscal responsibility + <i>Stakeholders</i>	2
Expenditure on government officials + Fiscal Responsibility	4

Fonte: próprio autor (2020)

Na sequência, foi realizado o cruzamento dos termos de busca para um melhor refinamento. Quando pesquisado no critério título, os artigos encontrados apresentam um baixo número de publicações ou nenhum, o termo “*Stakeholders*” + “*Public Power*” foi o único que apresentou publicações, 2 artigos no total.

Já quando o critério utilizado passa a ser os termos no resumo, há um aumento significativo de publicações, sendo que “*Stakeholders*” + “*Public Power*” apresentou 150 publicações. Entretanto, os demais termos como “*Fiscal responsibility*” + “*Stakeholders*”, “*Public Power*” + “*fiscal responsibility*” e “*Expenditure on government officials*” + “*Fiscal Responsibility*” não apresentaram um número expressivo de artigos, além do fato de que os encontrados nesse critério não apresentam qualquer relação com o tema proposto.

## 2.2 Seleção da literatura

Tanto as bases de busca nacional como as de busca internacional utilizadas apresentaram um cenário com um baixo número de pesquisas sobre os termos em conjunto. Ademais, embora alguns consigam dar suporte literário até certo ponto, isso não responde à questão proposta na busca. Além disso, as poucas pesquisas a respeito dos termos em conjunto apresentam um campo a ser explorado futuramente pela academia. Nesse âmbito, a partir das buscas realizadas foi feita uma avaliação qualitativa dos artigos encontrados, sendo selecionados os artigos mais relevantes que tinham uma correlação ao problema proposto.

Quadro 01: Relação de artigos selecionados e resultados da pesquisa dos autores.

Autor	Título do artigo	Referencial teórico	Resultado da pesquisa do autor
Medeiros; Albuquerque; Tavares e Souza. (2017)	Lei de Responsabilidade Fiscal e as despesas com pessoal da saúde: uma análise da condição dos municípios brasileiros no período de 2004 a 2009.	Lei Complementar 101/2001; Silva e Silva (2007); Medeiros (2011).	Conclui-se que houve elevação na despesa com pessoal e que, se mantidas as mesmas condições nos próximos anos, os municípios poderão estar vulneráveis a sanções fiscais.
Neto e Borges (2019)	As narrativas dos <i>stakeholders</i> sob a perspectiva da estratégia como prática social.	Freeman (1984); Donaldson & Preston (1995); Clarkson (1995); Jarzabkowski, (2003, 2004); Whittington (1996, 2003, 2006); Jones e Wicks (1999).	Concluiu-se que o contexto em que as narrativas são produzidas impacta o fenômeno por meio dos grupos de interesses em interação.
Moura e Oliveira-Silva (2018)	Centralidade do trabalho, metas e realização profissional: intersecções entre trabalho e carreira.		Investigou-se de que maneira a centralidade do trabalho e orientação para metas se relacionam com a realização profissional.
Costa; Silva; Silva; Pinori; Borges e Santos (2019)	Limite máximo da lei de responsabilidade fiscal com despesas de pessoal: estudo de caso dos estados brasileiros.	Giacomoni (2012); Lei nº 4320/64; Lei Complementar 101/2001; Constituição Federal (1988).	Concluiu-se que as despesas com pessoal foram crescendo ao longo do tempo, mesmo com os limites estabelecidos pela LRF. Alguns deles conseguiram diminuir seus gastos com as medidas adotadas, mas apenas por um certo período.
Morais; Queiroz e Souza (2019)	Ciclo Político no Índice de Gasto com Pessoal: Uma Análise em Municípios Brasileiros.	Downs (1957); Nordhaus (1975); Hibbs Junior (1977); Rogoff e Silbert (1988); Rogoff (1990) e Rose (2006).	A pesquisa conclui que, apesar da presença de regras fiscais, existe influência dos ciclos político-orçamentários na despesa com pessoal.
Heiler; Viana e Santos (2016)	O custo da política subnacional: a forma como o dinheiro é gasto importa? Relação entre receita, despesas e sucesso eleitoral.	Mancuso (2015); Jacobson (1978); Santos (2012).	Concluiu que o fato de o candidato ter maiores recursos não significa necessariamente que tenha maiores chances de sucesso eleitoral. Nem que deva gastar a maior parte do seu dinheiro em "estrutura" ou "comunicação".

Stocker; Mascena; Azevedo e Boaventura (2019)	Teoria de Redes de Influências de <i>Stakeholders</i> : uma abordagem revisitada.	Rowley (1997); Freeman e Evan (1990); Roloff (2008); Granovetter (1985); Zeng, Chen, Dong et al. (2015); Yang e Bentley (2017).	Evidencia-se que há uma tendência de estudos sobre as redes de <i>stakeholders</i> que vão além da análise tradicional com foco na empresa e que buscam compreender, pelas identidades sociais dos membros afiliados à rede, os seus comportamentos, as suas atitudes e percepções.
---	---	---	---

Fonte: próprio autor (2020)

### 2.3 Atores nas políticas públicas

As transformações políticas acontecem a partir de movimentos segregados em três aspectos: dos atores, dos temas e das condições. E, nesse sentido, um dos pontos relevantes para ponderação é sobre a posição da política no cenário atual e sobre o questionamento de quem deve realizá-la (INNERARITY, 2017). Segundo Innerarity (2017, p.30) “é preciso determinar o que é o novo e o velho – em relação aos atores que fazem política – na era das redes, com sociedade ativas, responsabilidades globais e problemas mais complexos”.

Um dos maiores desafios na gestão pública, portanto, é a identificação de onde o poder está concentrado ou é distribuído, dado o seu constante dinamismo dos atores, dos temas e das condições. Dessa forma, quem são os atores políticos? Como se daria a política sem eles? “poderíamos inclusive nos perguntar se existe uma “classe política” e, sobretudo, se é possível conceber a inexistência de algo similar” (INNERARITY, 2017, p. 32). Nessa perspectiva, Coutinho (2016 apud GASCHAGEN, 2016, p.13) afirma que “os brasileiros desprezam políticos e amam o Estado. Dito assim, o paradoxo exige uma pergunta suplementar: se existe desprezo pelos políticos e amor pelo Estado, que tipo de criaturas os brasileiros imaginam que governa esse Estado?”

Um dos pontos na política sobre os atores que causam reflexão é se ela deveria ser feita por todos ou por alguns e, qual o papel dos especialistas – servidores públicos – nessa democracia. Embora os servidores públicos não possuam o protagonismo político em alguns contextos, uma parte das decisões podem estar concentradas neles. “A democracia é um sistema político que faz intervir os especialistas no processo de tomada de decisões, mas que resiste a deixar tudo nas mãos deles e substituir os políticos por funcionários e especialistas” (INNERARITY, 2017, p. 39).

Para Innerarity (2017, p.38) a política “está ligada à ponderação do significado social das decisões, da sua oportunidade em contextos determinados”. Se a política também é a tomada de decisões, e os atores envolvidos possuem poder para tal, mesmo que limitado, numa máxima ou baixa expressividade, em determinados contextos, os especialistas (servidores públicos) possuem a oportunidade de envolvimento decisório junto aos atores em mandatos eletivos, apresentando de certa forma poder além do protagonista político. E “quando é necessário possuir um conhecimento específico para a tomada de decisão dentro de uma corporação, ou se transfere o conhecimento para quem possui o poder de decisão ou se transfere o poder de decisão para o detentor do conhecimento” (GUERRA, 2012).

No modelo político brasileiro, os mandatos eletivos dos atores acontecem a cada quatro anos, sendo vedado o mandato consecutivo após a reeleição. Em contrapartida, os atores que desempenham a prestação de serviço, que assumiram o cargo de provimento efetivo como resultado de concurso público, após o período probatório de três anos, adquirem a condição de servidor estável, ou seja, passam a ter estabilidade assegurando condições adversas para a perda da função adquirida (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

A Constituição Federal garante à população o acesso aos mais variados serviços e bens que devem ser fornecidos pela Estado. Dessa forma, a percepção de que as políticas públicas no Brasil precisam melhorar e de que a alocação desses recursos seja empregada de forma eficiente são cada vez mais evidentes na governança. (SARTURI, PINTO e KLEIN, 2017)

Dessa forma, o que justificaria o alto gasto com pessoal, considerando que os dados estatísticos dizem que quanto menos se gasta com pessoal melhor a chance de reeleição de um ator político? Segundo Cavalcante (2015), “o comprometimento excessivo dos recursos financeiros no pagamento com os funcionários públicos, prática historicamente comum na administração pública brasileira, é penalizado pelos eleitores.”

## **2.4 Lei de Responsabilidade Fiscal**

Nesse panorama, um instrumento criado para o controle das contas públicas, a chamada LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal, busca cumprir com seu papel de manter o equilíbrio das contas públicas e controlar o endividamento dos entes, de modo que também estabeleceu limites com despesas de pessoal (Brasil, 2001). Isso porque as despesas de caráter remuneratório expressas na LRF são componentes da despesa total com pessoal, já as despesas de caráter indenizatório como, por exemplo, auxílio alimentação, auxílio universitário, auxílio transporte, auxílio odontológico, auxílio saúde e despesas com diárias não vão integrar a despesa com

pessoal para fins da aplicação da LRF, logo que não estão expressas na lei (TRIBUNAL DE CONTAS, 2002).

Segundo Innerarity (2017), existe uma parte da sociedade que justifica os recursos alocados aos especialistas, pois consideram que eles sabem lidar com a complexidade das decisões de determinados assuntos facilmente e que somente os especialistas acomodam aplicação às veemências de longo prazo no sistema político. “Ou a política introduz estratégias de longo prazo e aprende a gerir a complexidade, ou o recurso crescente aos especialistas será o único modo de evitar a disfuncionalidade dessa simplificação e a tática em que os políticos eleitos caem com frequência demais” (INNERARITY, 2017, p. 37). Costa *et al.* (2019) argumentam que, no referente aos gastos com pessoal, o setor público está “buscando medidas paliativas que não prejudiquem diretamente os funcionários da administração pública” na tentativa de controlar o aumento crescente dessa despesa.

## 2.5 Teoria dos *Stakeholders*

A recorrência do estudo dos *stakeholders* e a priorização dessas partes interessadas são assuntos complexos para a tomada de decisão de um gestor. Nesse sentido, Stoner e Freeman (1989) apresentaram os desafios do ambiente das organizações, relacionando os elementos de ação direta, *stakeholders*: externos, internos e múltiplos. Segundo Stoner e Freeman (1989, p.47), *stakeholders* são “indivíduos ou grupos que são direta ou indiretamente afetados pela perseguição aos seus objetivos por parte de uma organização.”

Mitchel, Agle e Wood (1997) propuseram o modelo da Saliência com a proposta de aperfeiçoar a identificação dos *stakeholders* em uma organização. “O modelo dos autores é composto de três atributos: poder, legitimidade e urgência, e, quanto mais atributos um stakeholder deter, maior é sua saliência para os gestores” (SARTURI, PINTO e KLEIN, 2017).

Uma proposição realizada por Sarturi, Pinto e Klein (2017) ao modelo da Saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997) é representada pela substituição do atributo ‘poder’ por ‘legalidade’ nas organizações públicas, tendo em vista a construção da suposição através do fato de que: “o atributo poder tem como uma das principais consequências a corrupção dentro da gestão pública. Para substituir deste atributo, sugerimos a Legalidade, princípio que deve pautar a gestão de organizações públicas” (SARTURI, PINTO e KLEIN, 2017).

Embora Sarturi, Pinto e Klein (2017) argumentem que: “Diferentemente da lógica da gestão privada, na qual o individual, o particular, que tem mais poder em uma relação é o stakeholder mais beneficiado ou influencia mais uma decisão, na gestão pública a lógica **não**

**deve** ser a mesma” (SARTURI, PINTO e KLEIN, 2017)(grifo nosso), a lógica utilizada pode não necessariamente estar alinhada com realidade prática.

Os autores estabelecem a proposição da Saliência dos *stakeholders* em administração pública a partir do ponto de que não deveria existir poder na gestão pública, pois a lógica do poder não deve estar presente nessa área. Os autores corroboram a proposição argumentando que a “relação de poder do stakeholder com as instituições públicas, na maioria dos casos, leva à corrupção, a qual é um dos principais problemas na gestão dessas organizações” (SARTURI, PINTO e KLEIN, 2017). Nesse aspecto, podemos encontrar contradições naquilo que é de fato e o que representa valor, Conforme Giannotti (2014) “A separação entre fato — algo que simplesmente é — e valor — algo que simplesmente deve ser — tornou-se moeda corrente no pensamento”.

A partir disso encontramos um problema de definição do termo corrupção. Ela seria resultado de ilegalidade, imoralidade ou dos dois? Tendo como fato que a proposição se apropria de exemplos na gestão “de pessoas ligadas a políticas e ramos empresariais específicos, bem como grandes organizações como, por exemplo, Petrobrás, Odebrecht e JBS, são os casos mais conhecidos” (SARTURI, PINTO e KLEIN, 2017), trata-se claramente de inobservância da legalidade.

Sarturi, Pinto e Klein (2017) ainda argumentam que “a corrupção pode estar associada a um grupo de *stakeholders* que detém poder para impor seus interesses sobre a propriedade pública” (SARTURI, PINTO e KLEIN, 2017), entretanto, em aspectos específicos, *stakeholders* que possuem poder, embora seja contrário a moralidade, podem impor seus interesses observando a lei. Nesse sentido, corre-se o perigo de definir em passos rápidos a proposição ‘legalidade’ em substituição do ‘poder’, tendo em vista o volume e o impacto das notícias desses *stakeholders* envolvidos em corrupção contra a quantidade de casos que não estão envolvidos em um universo do que se propõe os *stakeholders* na gestão pública. Há de se considerar também que o modelo da saliência proposto por Mitchel, Agle e Wood (1997) “cada atributo é uma variável, não um estado estacionário, e pode mudar para qualquer entidade particular ou relacionamento gestor-*stakeholders*”.

“Política é disputa pelo poder. [...] No seu sentido estrito, a contradição, como junção de uma proposição e sua negativa, bloqueia o pensamento, porquanto, sendo posta, dela se pode deduzir qualquer sentença” (GIANNOTTI, 2014). Além disso, Sarturi, Pinto e Klein (2017) substituem o poder para formular o que acreditam ser inapropriado na área pública, ou seja, que partes interessadas tenham poder para buscar seus próprios interesses interpretando a partir dos princípios constitucionais da administração pública. Nesse sentido, o modelo de saliência

estudado nessa pesquisa será a proposta por Mitchel, Agle e Wood (1997), com os três atributos: poder, legitimidade e urgência, tendo em vista ser mais apropriado ao problema a ser solucionado, embora o modelo de saliência proposto por Sarturi, Pinto e Klein (2017) — legalidade, legitimidade e urgência — também apresente valor ao tema.

Dentro da gestão das políticas públicas, um ponto que se destaca é como se dariam os gastos públicos com pessoal através dos orçamentos e autorização legalmente propostas pelo poder executivo ao poder legislativo. E quando se trata do poder em gestão pública, “*stakeholders* poderosos têm mais capacidade de se tornar salientes para os gestores, o que resultaria em uma maior alocação de valor para esse stakeholder” (SARTURI, PINTO e KLEIN, 2017).

### 2.5.1 Modelo da Saliência

Mitchel, Agle e Wood (1997) propuseram o modelo da saliência, considerando que os *stakeholders* pudessem ser identificados com base em três atributos: poder, legitimidade e urgência. A partir disso, o gerente deve decidir qual grupo apresenta maior saliência, dessa forma recebendo vigilância ou atenção da administração.

O modelo da saliência propõe que quanto mais atributos o *stakeholder* possuir, maior será a sua saliência para o gestor. Os *stakeholders* podem participar de classes de: saliência baixa – latentes, quando os *stakeholders* apresentam apenas um dos três atributos; saliência moderada – expectantes, quando identificados dois dos três atributos nos *stakeholders* e saliência alta, quando combinados os três atributos (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

**Figura 2 – Tipos de *stakeholders***



Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997)

Para Mitchell, Agle e Wood (1997), os ‘*stakeholders* latentes’, ou seja, aqueles que possuem apenas um atributo, podem ser descritos como: (1) **adormecido** – aqueles que possuem o atributo poder, (2) **discreto** – os grupos que possuem legitimidade e, (3) **exigente** – quando possui urgência. Os ‘*stakeholders* expectantes’ já apresentam dois atributos, apresentando um grau moderado de saliência. Os expectantes podem ser: (1) **perigosos** – quando possuem os atributos poder e urgência, (2) **dependentes** – quando apresentam urgência e legitimidade e, (3) **dominantes** – quando possuem legitimidade e poder. O último grupo com alta saliência é definido como **definitivos**, que são considerados os *stakeholders* mais importantes para o gestor. (grifo nosso)

#### 2.5.1.1 Atributo Poder

No âmbito da teoria jurídica clássica, o poder pode ser definido como “poder concreto que cada indivíduo detém e que cederia, total ou parcialmente, para constituir um poder político, uma soberania política. [...] a constituição do poder político se faz segundo o modelo de uma operação jurídica que seria da ordem da troca contratual” (FOUCAULT, ,1989).

O poder, segundo Weber (1947), pode ser entendido em situação quando um ator está em posição de realizar seus próprios interesses apesar da resistência. Foucault, quando analisa os conceitos atuais, define o poder em duas respostas: a primeira como “o poder é essencialmente repressivo. O poder é que reprime a natureza, os indivíduos, os instintos, uma classe.” Já em uma segunda análise, questiona: “se o poder é em si próprio ativação e desdobramento de uma relação de força, em vez de analisá-lo em termos de cessão, contrato, alienação, ou em termos funcionais de reprodução das relações de produção, não deveríamos analisá-lo acima de tudo em termos de combate, de confronto e de guerra?” (FOUCAULT, ,1989).

Mitchell, Agle e Wood (1997) definem que, na medida em que uma parte tem acesso a meios coercitivos – baseados na aplicação de meios físicos, a meios utilitários – o uso de meios materiais, ou meios normativos – isto é, aqueles ligados aos símbolos sociais, e em um relacionamento ela impõe sua vontade por esses meios, essa parte é dotada de poder. Dessa forma, *stakeholders* podem tornar-se poderosos a partir dos símbolos sociais adquiridos.

Entretanto, Sarturi, Pinto e Klein (2017) dizem que “em organizações públicas, que fazem a gestão e realização de serviços públicos, cujo objetivo é a satisfação das necessidades coletivas, a priorização de um stakeholder poderoso resultaria em destruição de valor”, e que

“o poder representa o atributo que não deve ser considerado em termos de gestão pública. A administração pública não deve priorizar um agente em detrimento de outros”.

No contexto público, pode ser aceitável a negativa do atributo de poder aos *stakeholders*, tendo em vista que os grupos não devem exercer poder, embora o próprio gerente também exerça papel central nas relações com os grupos, o que lhe dá determinado poder decisório no que concerne a quem atender e em quando. Outro ponto a ser considerado é que é possível se encontrar várias definições restritas que buscam alcançar a realidade pragmática, possibilidades essas, que faz com que os gerentes simplesmente não possam atender a todas as reivindicações reais ou potenciais dos agentes envolvidos em determinado empreendimento, visto que, pode-se propor uma variedade de prioridades para atenção gerencial (FRIEDMAN, MILES, 2006).

Resultante dessas possibilidades, tornou-se necessária uma teoria da relevância dos *stakeholders*, em decorrência de seus atributos de poder, legitimidade e urgência que possam explicar a quem e a que os gestores realmente devem prestar atenção (MITCHELL, AGLE, WOOD, 1997).

Além disso, “o poder por si só não nos ajuda a compreender totalmente a relevância no relacionamento gestor-stakeholder. Restam as partes interessadas que não têm poder, mas são importantes para empresas e administradores” (MITCHELL, AGLE E WOOD, 1997). Contudo, embora haja discordância, Giannotti (2014) define que “Política é disputa pelo poder. [...] No seu sentido estrito, a contradição, como junção de uma proposição e sua negativa, bloqueia o pensamento, porquanto, sendo posta, dela se pode deduzir qualquer sentença”. E Foucault (1989, p.) argumenta, por sua vez, que a “política é a sanção e a reprodução do desequilíbrio das forças manifestadas na guerra”.

Por fim, dentro desse cenário da administração pública, observa-se que os políticos eleitos – o prefeito, o governador e o presidente – passam a ser os gerentes e a ter o poder de decidir o que ou quem será atendido: “são os gerentes da empresa que determinam quais partes interessadas são relevantes e, portanto, receberão atenção da gestão” (MITCHELL, AGLE E WOOD, 1997). E essa decisão não seria a expressão de uma forma de poder? Os políticos também não seriam partes interessadas no processo da gestão? E esse poder decisório é concentrado apenas no gerente, quando analisado no âmbito da administração pública?

### 2.5.1.2 Atributo Legitimidade

Outro atributo para analisar a saliência dos *stakeholders* é a legitimidade, pois "no longo prazo, aqueles que não usam o poder de uma maneira que a sociedade considera responsável tenderão a perdê-lo"(DAVIS,1973, p.314). Dessa forma, podemos dizer que a legitimidade é vista como um bem social desejável, que pode sofrer mudanças em diferentes níveis de sociedade (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

Na perspectiva de gestão pública, "o conceito de legitimidade é usualmente utilizado para se referir à legitimidade da instituição pública, assim como das ações dos gestores no gerenciamento dos recursos públicos". Já no modelo da Saliência, "a legitimidade discutida é a do stakeholder, a qual refere-se à percepção, por parte do gestor, de que as ações do stakeholder são desejáveis, apropriadas e adequadas dentro de sistemas socialmente construídos" (SARTURI, PINTO e KLEIN, 2017). Portanto, "se a empresa deseja manter seu papel social e poder social atuais, ela deve responder às necessidades da sociedade e dar a ela o que ela deseja" (DAVIS, 1973, p. 314).

Porém, é importante ressaltar que muitos *stakeholders* que estão próximos da administração podem acabar sendo priorizados em detrimento de outros, pois os gestores públicos podem determinar a alocação de recursos para interesses específicos os quais não têm qualquer relevância para a sociedade de modo geral (SARTURI, PINTO e KLEIN, 2017) (NEVILLE, BELL; WHITWELL, 2011).

### 2.5.1.3 Atributo Urgência

A urgência pode ser entendida como a atenção com que são empreendidas as reivindicações dos *stakeholders*, abonando a presteza tempestivamente dessas demandas apresentadas. (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). "Na gestão pública, a urgência é um critério importante na decisão do gestor público, uma vez que, muitos deveres do Estado e direitos fundamentais do cidadão, como saúde e educação, por exemplo, ainda não são plenamente atendidos" (SARTURI, PINTO e KLEIN, 2017).

Portando, constata-se que, nesse âmbito das políticas públicas, há correlação entre a importância e a celeridade da resposta, cabendo ao administrador ou gestor público as prioridades no orçamento e a decisão de quem será atendido (SARTURI, PINTO e KLEIN, 2017).

## 2.6 Redes de *Stakeholders*

No final da década de 1990, em análise de rede social, Rowley (1997) propôs a análise de rede social para avaliar como ocorre o relacionamento entre os múltiplos *stakeholders*, uma vez que concebe que as relações, tendo como referência a organização central, já não se sustentam como centro dos relacionamentos. Já na perspectiva de Scott (2015), a teoria de redes sociais concebe que uma rede constitui um sistema de relações entre partes, denominadas “nós”, cujas relações ou conexões formam os “laços”.

Desse modo, o estudo dos laços propõe observar e analisar a ligação de uma rede, isto é, verificar como participam o conjunto de atores, demonstrando o quão forte, fraco ou ausente esses laços são. Para Granovetter (1973), os indivíduos tendem a tomar decisões mais sólidas na medida em que as conexões são mais fortes em suas redes. Ademais, acredita também que analisar os laços sociais ajuda a compreender como se dão os relacionamentos de uma rede. (GRANOVETTER, 1973, 1983)

Kaufman (2012), ao refletir sobre a teoria de Granovetter, argumenta que, quando indivíduos estão presentes em um mesmo círculo social, eles apresentam laços fortes, porém acredita que os laços fracos também são importantes, porque abrangem conexões com outros grupos. Uma forma de análise dos laços se dá pelo estudo da configuração da rede e as ligações que ela possui. Dentro da análise das redes, “as relações baseadas em “Laços Fortes” levam a uma topologia da rede, isto é, definem a configuração dos nós da rede de conexões entre os indivíduos” (KAUFMAN, 2012). Segundo Silveira e Nery (2018), “a “proximidade estrutural” dos nós torna-se, neste layout, também uma “proximidade visual”. O peso das arestas (quantidade de ligações entre nós) também é considerado no cálculo da força de atração. Chamemos genericamente de “ligações” a quantidade de conexões”.

Segundo Silveira e Nery (2018), na teoria de redes, muitos autores têm estudado o conceito de centralidade e, segundo eles apontam, existem duas formas de analisar a centralidade: “por ser uma forma de classificar indivíduos de uma rede de acordo com alguma forma de “poder” ou “influência”, entendido como o grau com que um indivíduo se conecta com os demais. Já uma segunda forma “seria pela noção de que ela é proporcional ao quão relevante um ator é para a estrutura da rede, isto é, quão conectada ela é, comparando-se suas presenças com suas ausências” (SILVEIRA, NERY, 2018).

Observa-se, então, que a medida da centralidade permite comparar os nós de uma rede e identificar o alcance da centralidade. Os quatro tipos utilizados são centralidade de: grau (degree centrality), auto vetor (eigenvector centrality), intermediação (betweenness centrality)

e proximidade (closeness centrality). “A depender da estrutura da rede, estas medidas podem resultar em classificações diferentes de quais nós são mais centrais, não havendo universalmente uma medida mais apropriada do que outra. (SILVEIRA, NERY, 2018)”.

Em síntese, nesse estudo de caso, entende-se que, no setor público, a abordagem de redes de *stakeholders* apresenta vantagens para o campo teórico, empírico e gerencial ao propor potencial de criação de valor e de troca de recursos entre os atores, propiciando elementos para compreender a atuação dos gestores na administração dos relacionamentos entre os agentes envolvidos, tendo com referência a lei de responsabilidade fiscal nas despesas públicas.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

#### **3.1 Método e técnica da pesquisa**

A pesquisa foi realizada a fim de entender como ocorrem as políticas públicas em responsabilidade fiscal com gastos de pessoal a partir do relacionamento dos *stakeholders* em Rolim de Moura – RO. Nesse sentido, a “pesquisa qualitativa ajuda a compreender e explicar os fenômenos sociais com o menor afastamento possível do ambiente natural” (BAUER; GASKELL, 2002, p.5)

Inicialmente foram realizadas pesquisas bibliográficas que tiveram o intuito de colocar o pesquisador em contato com aquilo que já foi escrito (MARCONI e LAKATOS, 2017), dando suporte literário acerca do tema. Após a pesquisa bibliográfica que proporcionou conhecimento do tema, escolheu-se o desenvolvimento da pesquisa de forma exploratória-descritiva. Segundo Siena (2007, p. 65), a pesquisa exploratória tem como desígnio “obter maior familiaridade com o problema para torna-lo explícito”, além do fato de que pode assumir formas de estudo de caso ou pesquisa bibliográfica, utilizando vários instrumentos de coleta de dados. Já a pesquisa descritiva busca, por sua vez, conhecer os aspectos sociais, econômicos e político através da descrição das características de uma população (SIENA, 2007; CERVO, BERVIAN e DA SILVA, 2007).

A pesquisa consiste em estudo de caso, que se torna uma opção estratégica “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos” (YIN, 2005, p. 19), sendo estudados: o relacionamento dos grupos das esferas públicas legislativa, executiva do Município de Rolim de Moura, sindicato dos servidores de Rolim de Moura e os Funcionários Público. A pesquisa ocorreu a partir de apenas um caso analisado, tendo em vista que se trata de caso integrado que alcança os objetivos em sua totalidade considerando a delimitação

O estudo de caso será integrado, tendo em vista que foram analisadas subunidades como: câmara legislativa, prefeitura municipal, sindicato dos trabalhadores e grupos de servidores. A unidade empírica de análise será a influência relacional das partes interessadas em políticas públicas com responsabilidade fiscal nos gastos de pessoal.

#### **3.2 Delineamento da pesquisa**

Para dar maior rigor a pesquisa qualitativa, foram utilizadas várias fontes de evidências. “A possibilidade da triangulação mesmo em se tratando da mesma perspectiva – qualitativa –

parece ser uma abordagem que se sustenta e faz sentido à medida que oferece ao pesquisador olhares múltiplos e diferentes do mesmo lugar de fala” (TUZZO; BRAGA, 2016, p.17).

Inicialmente foi realizada a entrevista com os representantes das unidades de observação do estudo de caso, e a partir de então, com a variedade de informações de diferentes fontes, em razão da escuta de outros interlocutores, essa fase teve o intuito de identificar divergências entre a fala dos entrevistados. Outra fonte de evidências utilizada foi a coleta documental como as leis aprovadas com o intuito de aumento de gastos com pessoal nos últimos 8 anos e dados contábeis de gastos salariais, para dar suporte a entrevista e as observações. Dessa forma, podemos chegar à triangulação: “a triangulação dos dados, os problemas potenciais de validade do constructo também podem ser abordados, porque as múltiplas fontes de evidência proporcionam, essencialmente, várias avaliações do mesmo fenômeno” (YIN, 2010, p.144).

Assim, pode-se afirmar que a pesquisa delimita-se aos *stakeholders* das esferas governamentais nos poderes Executivo e Legislativo e aos representantes sindicais dos trabalhadores do Município de Rolim de Moura, tendo como unidades de observação os seguintes *stakeholders*: vereadores, prefeitos, diretores de sindicatos trabalhista dos Servidores Públicos da Zona da Mata e servidores públicos.

### 3.3 Protocolo de Pesquisa

Quadro 02: Protocolo de pesquisa

Definição do objeto de Pesquisa.	<i>Stakeholders</i> envolvidos no processo de remuneração salarial do Município de Rolim de Moura.
Teorias empregadas	<i>stakeholders</i> , poder público, redes de <i>stakeholders</i> , responsabilidade fiscal e despesa com pessoal.
Obtenção e análise dos dados documentais.	Departamentos de: Orçamento e Contabilidade da Prefeitura de Rolim.
Definição dos entrevistados.	Gestores da Prefeitura, representante legislativo, diretoria sindical e servidores.
Definição do roteiro de entrevista.	Elaboração do roteiro de entrevista para ser aplicado aos atores da rede: poder executivo, legislativo e sindicato.
Definição do questionário.	Elaboração do questionário para ser aplicados aos servidores públicos.

Agendamento das entrevistas.	Nessa etapa, o agendamento ocorreu conforme os atores entrevistados estejam disponíveis.
Entrevistas.	Três roteiros serão utilizados e aplicados durante a entrevista aos atores: Gestores da Prefeitura, representante legislativo e diretoria sindical.
Aplicação do questionário.	O questionário aplicado para os servidores públicos através da plataforma google docs.
Transcrição das entrevistas	As falas dos entrevistados foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise e interpretação.
Análise das informações.	Baseadas nas entrevistas relacionadas a teoria para chegar a resposta da questão de pesquisa.
Interpretação das informações compiladas e analisadas.	Observar se a questão de pesquisa foi respondida, comparando os objetivos alcançados e as proposições convalidadas empiricamente.
Conclusões.	Expõe as reflexões obtidas com o estudo, através da análise do resultado, como suas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

Fonte: próprio autor (2021).

### 3.4 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos utilizados na pesquisa foram entrevistas aplicadas aos seguintes *stakeholders*: prefeitos de Rolim de Moura, vereador, diretores sindicais ocupantes de mandato em algum momento nos últimos 8 anos.

Os nomes dos entrevistados foram trocados para preservar a identidade do pesquisado, o Prefeito foi identificado como Executivo 01 e Executivo 02. Os diretores sindicais por Sindicato 01 e Sindicato 02 e, o vereador por Legislativo 01

Já com os *stakeholders* servidores públicos, foram aplicados questionários não probabilísticos, sendo que, nessa etapa, houve a participação de 45 pessoas, ocupantes de cargos públicos: efetivo, cargo comissionado e eletivos, sendo que 86,4% dessa amostra foram servidores públicos efetivos. Dos 44 questionários aplicados, houve uma diversificação de 39 cargos diferentes que participaram da pesquisa, e todos os questionários aplicados retornaram para análise.

### **3.5 Roteiro da pesquisa**

Para alcançar as finalidades propostas, foram elaborados roteiros de entrevistas para cada grupo especificado sendo: sindicato (apêndice A), vereadores (apêndice B), prefeitos (apêndice C) e servidores públicos (apêndice D), e embora o roteiro tenha dado uma direção, questões abordadas na entrevista geraram novos questionamentos conforme pode ser observado nas transcrições dos entrevistados.

### **3.6 Análise dos dados**

Após a coleta de dados, as informações foram analisadas individualmente e, depois, organizadas para comparação e coerência das similaridades e diferenças encontradas. Dessa forma, pretende-se interpretar e discutir os resultados com base na teoria e com o auxílio do *software Ucinet* para análise da força dos laços dos *stakeholders*.

O estudo de caso tem como conceito os *stakeholders*, já as dimensões também estão presentes na delimitação, isso é, os *stakeholders* das unidades de observação, sendo que os atores foram identificados nos resultados da pesquisa.

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 Características do objeto de pesquisa

A cidade de Rolim de Moura Cidade teve início através da implantação de um projeto integrado de colonização pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA, denominado Gy-Paraná na região de Cacoal, o qual também passava pelo processo colonial no ano de 1972 (Januário, 2013). “O setor de Rolim de Moura foi criado para assentar colonos, mas com a política oficial de distribuição de terra tornou-se um polo de atração desde 1975, [...]. Sua emancipação política ocorreu em 5 de Agosto de 1983” (JANUÁRIO, p. 30, 2013).

Porém, é importante mencionar que o município não possui a característica de ter uma BR atravessando seus limites, além dos aspectos gerais da localização geográfica centralizada que favorece o município. Segundo Januário (2013, p.31), nos últimos anos, a cidade tornou-se um importante polo de desenvolvimento do Estado: “Conforme relato de vários pioneiros, até o ano de 1979, na área onde se formo o núcleo urbano, habitavam uma média de 10 família e no ano de 1983, ano de emancipação política do município, a população já era expressiva, correspondendo a 26157 habitantes” (JANUÁRIO, p. 47, 2013).

O desenvolvimento político iniciou-se a partir do processo de emancipação, entretanto, a primeira eleição realizada ocorreu no ano de 1985. Nesse aspecto, um dos pontos interessantes a serem observados é que historicamente Rolim de Moura tem sido berço político para vários atores dentro do Estado de Rondônia alcançarem ascensão política. Conforme podemos ver no quadro do anexo I, vários atores políticos desde a criação do Município de Rolim de Moura obtiveram ascensão política partindo inicialmente algum mandato/cargo direto ou indireto em Rolim de Moura. Recentemente, um ex-candidato a prefeito municipal, no ano de 2016, consagrou-se na chapa do Governo Estadual como vice-governador.

Dessa forma, em Rolim de Moura, o “Poder Público Municipal, especialmente a Prefeitura e a Câmara de vereadores, são agentes indispensáveis no planejamento local e nos investimentos públicos” (JANUÁRIO, p. 46, 2013). Dentro dessa perspectiva, os dispêndios financeiros realizados por esses poderes no município podem se manifestar em importantes ações públicas dada a perspectiva da sociedade. E nesse aspecto, alguns grupos podem ganhar destaque como atores fundamentais quando se trata de alocação de recursos, por exemplo, a folha salarial dos servidores públicos, visto que existe uma relação no processo da responsabilidade fiscal dos gastos com pessoal, sendo eles: (1) Poder Executivo, (2) Poder

Legislativo, (3) Sindicato dos trabalhadores públicos da Zona da Mata e (4) Servidores Públicos.

Segundo o último censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE — a população estava estimada em 55.058 <sup>1</sup> pessoas residentes no perímetro urbano e rural, quando consideradas todas as faixas etárias. Nos dados extraídos do portal transparência da Prefeitura de Rolim de Moura, suas classes de servidores públicos municipais ativos estão entre de 1.532 pessoas, desconsiderando os demais servidores estaduais e federais que residem na cidade.

Nesse contexto, o percentual de servidores municipais, quando confrontados pelo total populacional, representam, em média, 3% da população que estaria ocupando cargos efetivos da Prefeitura de Rolim de Moura, sendo relevante pesquisar o quanto parte do orçamento é alocado a esses *stakeholders* e como se dá o relacionamento dessas partes interessadas com os demais grupos para os benefícios adquiridos dentro do processo orçamentário.

Para termos uma dimensão dos gastos relacionados com despesas com pessoal, foram coletadas informações para uma análise posterior quanto ao impacto de comprometimento dos recursos da administração pública do Município de Rolim de Moura face às partes interessadas estudadas. Com base nas informações coletadas, foram encontradas as seguintes informações iniciais: 1) Ano; 2) Receita Corrente Líquida - RCL; 3) Despesa total com pessoal no ano com base no que é definido na Lei de Responsabilidade Fiscal; e 4) o percentual de comprometimento com gastos com pessoal comparado com a RCL.

A RCL representa as entradas financeiras que o Ente público pode gastar com suas despesas correntes, isso é, despesas gerais de custeio de manutenção de suas atividades. Em suma, a RCL “é o denominador comum de todos os limites da Lei de Responsabilidade Fiscal. Sobre ela é que serão calculados os percentuais de gasto de pessoal, de despesas previdenciárias, de serviços de terceiros, da reserva de contingência e da dívida consolidada” (JÚNIOR, 2001).

A despesa com pessoal oficial segue o parâmetro definido no art. 18 da LRF, que leva em consideração as seguintes espécies tributárias: “tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões, inclusive adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência” (Brasil, 2001).

---

<sup>1</sup> Dados extraídos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. O último censo realizado foi no ano de 2010, a partir disso tem-se adotado uma perspectiva de crescimento da população.

Já o percentual de comprometimento com gastos com pessoal, quando comparado à RCL, é o confronto entre as receitas correntes líquidas com o gasto com pessoal definido na LRF, com limites estabelecidos no art. 19, inciso III e art. 20, inciso III, alínea b, da referida lei que estabelece o limite máximo de gastos para o Executivo Municipal de até 54% de comprometimento com a RCL. (Brasil, 2001)

Quadro 03: Gastos com pessoal conforme a LRF.

Ano	Receita Corrente Líquida	Despesa Total com Pessoal - L.R.F.	% da Despesa Total com Pessoal - L.R.F.
2013	R\$ 72.550.622,03	R\$ 35.047.643,76	51,24%
2014	R\$ 85.579.736,73	R\$ 44.673.940,65	52,20%
2015	R\$ 87.006.070,16	R\$ 44.576.126,80	51,23%
2016	R\$ 96.226.348,22	R\$ 50.687.295,06	52,68%
2017	R\$ 102.558.869,33	R\$ 54.823.802,22	53,46%
2018	R\$ 111.409.321,60	R\$ 57.583.541,74	51,69%
2019	R\$ 134.928.071,56	R\$ 58.442.120,47	43,31%
2020	R\$ 145.713.358,05	R\$ 69.094.837,28	47,58%

Fonte: Demonstrativo consolidado da despesa com pessoal – Prefeitura de Rolim de Moura (2021).

Conforme o quadro apresentado, o Município de Rolim de Moura, nos últimos 8 anos, apresentou índices percentuais de gastos com pessoal, considerando o parâmetro de computo da LRF dentro dos limites máximos estabelecidos pela LRF, tendo um grau de comprometimento maior entre os anos de 2013 a 2018.

Porém, mesmo com o advento da LRF no sentido de controlar e estabelecer limites com despesas de pessoal, a lei possui lacunas quando não estabelece os auxílios (verbas indenizatórias) no computo percentual da folha de pagamento (Brasil, 2001). Dessa forma, é comum coexistirem, dentro dos gastos com pessoal, os mais variados auxílios que, embora não entrem no computo com despesas com pessoal de forma oficial, não deixam de ser caráter remuneratório salarial.

Com efeito, esses gastos com auxílio são pagos como remuneração e não refletem uma dada realidade de comprometimento de gastos com pessoal. A contabilidade criativa é um termo que foi criado com fins de explicar práticas que mascaram certas realidades devido à flexibilidade das normas e às brechas existentes na legislação, as quais alguns administradores públicos têm certa liberdade “para produzir resultados que consideram mais vantajosos para

suas pretensões políticas ou para escapar de situações que podem prejudicá-los” (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Oliveira (2011), nos governos estaduais e municipais, o uso da contabilidade criativa “tornou-se habitual, visando construir uma imagem de austeridade e de compromisso com a política de austeridade fiscal e, com isso, obter ganhos – políticos, financeiros etc. -, a qual, ao fim e ao cabo, não encontra correspondência na realidade de suas contas”. Assim, os auxílios pagos pela administração pública como auxílio: alimentação, universitário, transporte, odontológico, saúde, diárias, etc. não integram a despesa com pessoal para fins da aplicação da LRF, logo que não estão expressas na lei (TRIBUNAL DE CONTAS, 2002).

Dessa forma, foram coletados, através dos documentos públicos contábeis e através das planilhas de controle do setor de orçamento, os valores pagos a título de folha de pagamento salarial incluindo todos os auxílios que são pagos aos servidores a título de remuneração mensal, e foram encontrados alguns resultados a serem analisados, conforme o quadro a seguir:

Quadro 04: Gastos com pessoal conforme a LRF, gastos com pessoal total e comparativo.

Ano	Receita Corrente Líquida	Despesa Total com Pessoal - L.R.F.	Despesa com Folha de Pagamento Real	Diferença da Despesa com Pessoal: Real - R.L.F.
2013	R\$ 72.550.622,03	R\$ 35.047.643,76	43.959.381,63	R\$ 8.911.737,87
2014	R\$ 85.579.736,73	R\$ 44.673.940,65	R\$ 52.778.126,10	R\$ 8.104.185,45
2015	R\$ 87.006.070,16	R\$ 44.576.126,80	R\$ 62.952.927,19	R\$ 18.376.800,39
2016	R\$ 96.226.348,22	R\$ 50.687.295,06	R\$ 65.098.003,18	R\$ 14.410.708,12
2017	R\$ 102.558.869,33	R\$ 54.823.802,22	R\$ 68.584.321,06	R\$ 13.760.518,84
2018	R\$ 111.409.321,60	R\$ 57.583.541,74	R\$ 66.731.746,55	R\$ 9.148.204,81
2019	R\$ 134.928.071,56	R\$ 58.442.120,47	R\$ 69.247.884,05	R\$ 10.805.763,58
2020	R\$ 145.713.358,05	R\$ 69.094.837,28	R\$ 80.076.317,21	R\$ 10.981.479,93

Fonte: Demonstrativo consolidado da despesa com pessoal – Prefeitura de Rolim de Moura (2021).

No quadro 05, as informações constantes trazem uma percepção diferente daquela analisada anteriormente. Nesse quadro, foram incluídos os valores anuais com folha de pagamento considerando todas as despesas com auxílios para a título de remuneração mensal. Já os valores reais com folha de pagamento crescem com valores substanciais quando comparado com os valores parametrizados e utilizados pela LRF.

As informações apresentam diferenças de mais de 10 (dez) milhões de reais em alguns anos de valores pagos a títulos de remuneração salarial, que não entram no computo da despesa com folha de pagamento.

Após a coleta dessas informações apresentadas, foi formulado um quadro comparativo dos percentuais de comprometimento da folha de pagamento como parâmetro da LRF e as despesas com folha de pagamento total comparadas a RCL a fim de se verificar o nível de comprometimento financeiro apenas com despesa com pessoal, conforme observa-se no quadro a seguir:

Quadro 05: Gastos com pessoal conforme a LRF, gastos com pessoal total e comparativo percentual.

Ano	Receita Corrente Líquida	Despesa Total com Pessoal - L.R.F.	% da Despesa Total com Pessoal - L.R.F.	Despesa com Folha de Pagamento Real	% da Despesa Total com Pessoal - Folha Real
2013	R\$ 72.550.622,03	R\$ 35.047.643,76	51,24%	43.959.381,63	60,59%
2014	R\$ 85.579.736,73	R\$ 44.673.940,65	52,20%	R\$ 52.778.126,10	61,67%
2015	R\$ 87.006.070,16	R\$ 44.576.126,80	51,23%	R\$ 62.952.927,19	72,35%
2016	R\$ 96.226.348,22	R\$ 50.687.295,06	52,68%	R\$ 65.098.003,18	67,65%
2017	R\$ 102.558.869,33	R\$ 54.823.802,22	53,46%	R\$ 68.584.321,06	66,87%
2018	R\$ 111.409.321,60	R\$ 57.583.541,74	51,69%	R\$ 66.731.746,55	59,90%
2019	R\$ 134.928.071,56	R\$ 58.442.120,47	43,31%	R\$ 69.247.884,05	51,32%
2020	R\$ 145.713.358,05	R\$ 69.094.837,28	47,58%	R\$ 80.076.317,21	54,95%

Fonte: Demonstrativo consolidado da despesa com pessoal – Prefeitura de Rolim de Moura (2021).

Como pode ser observado no quadro 06, o grau de comprometimento com folha de pagamento, quando somados todos os custos que envolvem a remuneração salarial, ultrapassaria os limites da LRF ou até mesmo comprometeria uma margem significativa do financeiro para pagamento dessas obrigações.

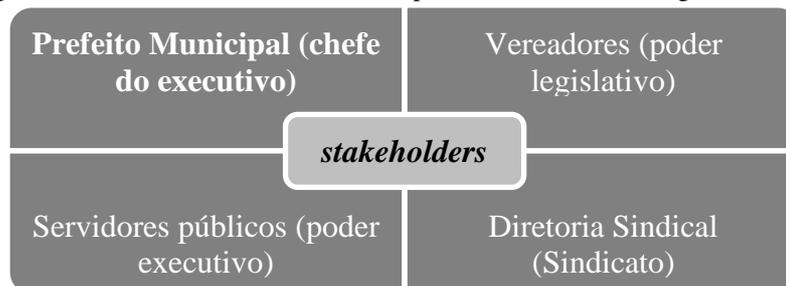
Dessa forma, confirma-se com dados documentais a teoria de que o setor público está “buscando medidas paliativas que não prejudiquem diretamente os funcionários da administração pública” ao passo que consigam controlar o aumento crescente dessa despesa (Costa et al, 2019).

## 4.2 Stakeholders identificados

Inicialmente foram identificados os *stakeholders* envolvidos no processo de aumento de gastos com pessoal, a partir da premissa identificada na característica do objeto de pesquisa, sendo (1) Poder Executivo, (2) Poder Legislativo, (3) Sindicato dos trabalhadores públicos da Zona da Mata e (4) Servidores Públicos.

Dessa forma, questionou-se sobre quais agentes a ser pesquisados representariam os atores da característica do objeto. Assim, foram realizadas entrevistas com o Prefeito Municipal, Vereador e Diretoria Sindical e aplicados questionários para Servidores Públicos. Frisa-se que, no decorrer da pesquisa, se identificou que os servidores também fazem parte do poder executivo, sendo que sua disposição de força aumenta ou diminui a depender da posição em que ocupam na administração.

Figura 03: *Stakeholders* identificados no processo de aumento de gasto com pessoal.



Fonte: próprio autor (2021)

Após as entrevistas, os dados foram separados e tratados individualmente por assunto e por posicionamento entre o relacionamento entre ambos os *stakeholders* identificados no processo de aumento de despesa com pessoal, a fim de se observar a atuação dos *stakeholders* em decorrência do seu posicionamento na rede, para posterior análise dos dados gerais.

## 4.3 Saliência e dos *Stakeholders* identificados

A partir das informações coletadas pelas entrevistas, questionários e teoria de base, foram identificadas as saliências de cada *stakeholder*, entretanto, o resultado encontrado se limita ao período observado, pois a concentração e distribuição de poder dentro da gestão pública é dinâmica e pode sofrer modificações a partir da relação dos atores (INNERARITY, 2017).

Vale ressaltar, que os resultados da saliência dos *stakeholders* serão apresentados concomitantemente com sua atuação na rede, tendo em vista que contribuem com o embasamento dos resultados encontrados. A apuração do resultado da saliência parte do pressuposto de que o ponto central é a influência dos *stakeholders* no processo de aumento de gastos com pessoal. Dessa forma, embora o Prefeito Municipal, que é o representante do executivo, goze de todas as prerrogativas legais e decisão final, o parâmetro é quem tem força para exercer essa influência para alcançar seus interesses.

Conforme proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), o modelo da saliência propõe que quanto mais atributos as partes interessadas tiverem, mais salientes elas se tornam para a gestão, assim, os resultados encontrados identificaram as seguintes saliências dos *stakeholders* identificados:

Quadro 06: Saliências e atributos dos *stakeholders*

<i>Stakeholders</i>	Atributos	Saliência
Diretoria Sindical	Legitimidade.	Discreto
Vereador	Legitimidade.	Discreto
Prefeito Municipal	Poder, Legitimidade e Urgência.	Definitivo
Servidores	Poder, Urgência.	Perigoso

Fonte: próprio autor (2021).

Dessa forma, a atuação dos *stakeholders* encontra-se em consonância com o seu grau de saliência, conforme será analisado e discutido na próxima seção “Discussão dos resultados”.

#### 4.4 Cultura e Poder dos *Stakeholders*

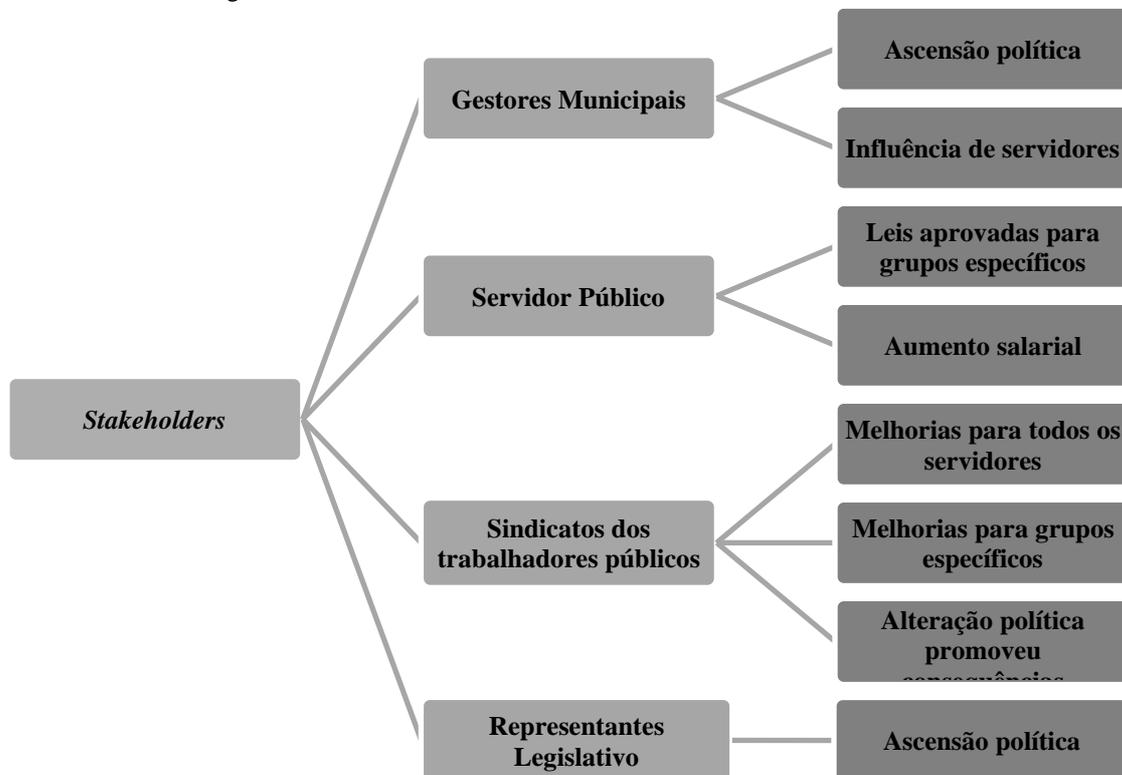
No desenvolvimento da responsabilidade fiscal com gastos com pessoal, observou-se que as partes interessadas possuem diferentes graus de influência na rede. O Chefe do Executivo ouviu as reivindicações dos *stakeholders* para decidir sobre a concessão dos pedidos pleiteados entre categorias. Porém, possui limitações técnicas, dessa forma, tende a confiar nas informações repassadas pela equipe técnica que é constituída por servidores para a tomada de decisões (GUERRA, 2012).

Nesse sentido, pode configurar um uma cultura que se apresenta como conservadora. A cultura conservadora “se caracteriza pela manutenção de ideias, valores, costumes, e tradições

que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do tempo” (Chiavenato, p. 144), ou seja, procura se manter inalterada, mesmo diante das mudanças que prescrevem a realidade.

A Prefeitura Municipal de Rolim de Moura apresenta uma cultura de constante aumentos de gastos com pessoal para grupos específicos em detrimento de outras categorias. Tal evento tem se replicado em diversos anos e tem sido prática comum independente dos gestores. Cavalcante (2015) explica que, no setor público, existe uma tradição de comprometer de forma excessiva os recursos para esses grupos e que esse mesmo setor se posiciona a fim de buscar medidas paliativas para aumentar os gastos com pessoal, tentando não se comprometer com os índices máximos da Responsabilidade Fiscal (COSTA ET AL, 2019).

Figura 04: Conceitos, dimensões e indicadores a serem utilizados na análise.



Fonte: próprio autor (2021)

Os vereadores já atuam fiscalizando as ações do Poder Executivo, sendo o Poder Legislativo formado em sua composição pela vontade popular com segmentos diversos na sociedade de Rolim de Moura – RO. Os vereadores votam matérias de interesse da sociedade, porém, não tem prerrogativa de propor leis em relação a aumento de gastos com pessoal, ficando esse poder decisório ao Poder Executivo, precisamente o Chefe do Executivo.

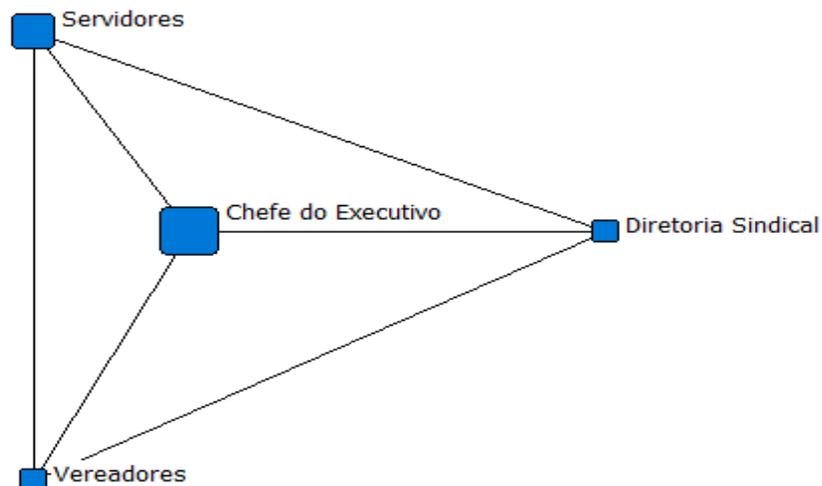
O Sindicato dos Servidores Públicos da Zona da Mata é uma entidade civil com fins de pleitear interesses de servidores públicos. Assim, realizam pautas a serem defendidas junto ao

Poder Executivo. Os servidores públicos também estão inclusos no Poder Executivo, alterando apenas sua posição a partir do cargo que ocupam. Seu posicionamento na rede vai desde cargos com serviços básicos aos complexos, atribuídos ao Chefe do Executivo. Além disso, a composição técnica pode estabelecer um grau de dependência por outras partes pelo conhecimento que possui e por sua continuidade dos serviços além do mandato eletivo, conhecendo contextos e soluções de resolubilidade de questões adversas pelo *know-how* adquirido.

#### 4.5 Força dos laços

Dentro do panorama das redes de relacionamento em responsabilidade fiscal com gastos de pessoal, foi identificado que o *stakeholder* mais poderoso é o chefe do executivo, que possui a figura de leão da rede, que “detém forte poder de negociação sobre os demais componentes” (DE SOUZA DUTRA, ZACCARELLI e DOS SANTOS, 2008). O chefe do executivo tem a prerrogativa máxima e decisória sobre autorizar a propositura de projetos de lei nesse âmbito. O chefe do executivo portanto, possui poder para tal ato, legitimado pelo cargo que ocupa, e define a urgência em que esses assuntos serão atendidos, ocupando a saliência definitiva, ou seja, é aquele que possui todos os atributos propostos pela teoria da saliência.

Figura 05: Posicionamento dos *stakeholders*



Fonte: próprio autor (2021)

Entretanto, o chefe do executivo pode sofrer de limitações técnicas, o que aumenta sua dependência relacional com os servidores públicos que atuam com trabalhos técnicos. Tornando os servidores salientes, Guerra (2012) afirma que, a depender da necessidade conhecimento específico para se tomar decisões, pode ocorrer o poder de decisão para que

possui o conhecimento. Nesse sentido, foi identificado que os servidores atuam com posicionamentos e atributos como poder por deter conhecimentos técnicos e tornar o gestor dependente desse conhecimento, criando um vínculo de influência, ao passo que a urgência reflete na força de serem atendidos com celeridade, o que os torna, segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), por esses atributos partes interessadas perigosa, porém, cabe ao administrador ou gestor público as prioridades no orçamento e a decisão sobre quem será atendido (SARTURI, PINTO e KLEIN, 2017).

Já a diretoria sindical e vereadores apresentaram baixa expressão de força quando comparados a outros *stakeholders*, pois, o sindicato perdeu o poder da força atuante com a mudança das políticas nacionais e não consegue ser atendido com a celeridade de outrora. Os vereadores, por sua vez, já atuam de forma a realizar ascensão política, cedendo às pressões dos Servidores Públicos e Chefe do Executivo em responsabilidade fiscal com gastos de pessoal e fixando parâmetros estruturais como não votar contra servidores por serem uma força política interna.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Um dos primeiros pontos observados mostrou que a atuação dos *stakeholders* em Rolim de Moura – RO ocorre de forma a contemplar as necessidades dos interesses de seus grupos. A exemplo, o prefeito e vereadores em políticas públicas devem, além de buscar atender necessidades individualizadas de grupos, acolher também as demandas da sociedade como um todo, priorizando a melhoria municipal e alocando recursos de forma eficiente. (SARTURI, PINTO e KLEIN, 2017)

O processo de desenvolvimento de responsabilidade fiscal dos gastos com pessoal a partir do relacionamento dos *stakeholders* encontra-se em constante mudanças, dado o dinamismo dos atores, a identificação de concentração ou distribuição de poder pode ser desafiadora (INNERARITY, 2017). Os atores que são mais salientes dentro dessa perspectiva são detentores de maior força para atender seus objetivos.

Dessa forma, como se explicaria um comprometimento de orçamento acima de patamares de 70%, 60% em folha de pagamento como identificado, senão pela cultura e saliência dos *stakeholders* nessa relação de crescente aumento de despesa com pessoal? Quem seriam os maiores beneficiados dessa ação que envolve vários atores?

Figura 06: Sistema de força em Responsabilidade Fiscal



Fonte: Próprio autor (2021).

Nesse sentido, Cavalcante (2012) afirma que comprometer recursos financeiros em folha de pagamento de forma excessiva é uma prática comum em políticas públicas, portanto, possui um aspecto determinantemente cultural. Além disso, nessa prática cultural, o poder público tenta controlar o aumento do gasto com pessoal, porém busca medidas secundárias para não prejudicar o funcionalismo (COSTA ET AL, 2019). É importante ressaltar ainda que o legislativo apresenta uma passividade em aplicar contraditório a qualquer espécie de projeto de lei que envolva gastos com pessoal, abrindo mão de determinar quando seriam votadas matérias desse tipo, de modo que ele não expressa poder para determinar como serão votadas, pois não propõe matérias nesse sentido, a menos quando age em cooperação com o Executivo.

O Sindicato, por outro lado, tem perdido sua força com as mudanças políticas nacionais — fato esse observado durante esta pesquisa — porém, apesar disso, como pode ser observado na figura 11, a atuação dos sindicatos foi mencionada pelos demais agentes. A Instituição Sindical também não determina como e quando serão votadas matérias nesse sentido, pois não propõe matéria legislativa. Como demonstração de limitação de poder, os servidores adotaram práticas de buscar seus interesses de forma independente. Porém, participando ativamente das demandas e, em alguns casos, tentando se fazer presente, em resultados que não tiveram seu envolvimento direto.

O Executivo representado pelo seu Chefe, por outro lado, estabelece-se através do representante eleito e de sua equipe, porém com limitações técnicas que são supridas nos grupos de servidores. Dentro do aspecto público, o Chefe do Executivo toma as decisões finais sobre a responsabilidade fiscal dos gastos com pessoal, por isso, particularmente responde perante órgãos fiscalizadores. Porém, dentro do sistema político democrático, o processo de tomada de decisões pode sofrer intervenções de especialistas (INNERARITY, 2017).

Já os servidores, por sua vez, reivindicam seus interesses, e, a depender dos cargos que ocupam, têm a seu favor atributos como capacitação técnica, relacionamento entre os gestores, acesso a administração e o centro de tomada de decisões. Nesse sentido, Innerarity (2017) esclarece que “Ou a política introduz estratégias de longo prazo e aprende a gerir a complexidade, ou o recurso crescente aos especialistas será o único modo de evitar a disfuncionalidade dessa simplificação e a tática em que os políticos eleitos caem com frequência demais”.

### 5.1 Stakeholders latentes

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), os ‘*stakeholders* latentes’ são aqueles que possuem apenas um atributo. Dentro dessa perspectiva, a diretoria sindical e os vereadores apresentaram o atributo legitimidade.

Figura 07: Atributos da Diretoria Sindical e Vereadores.



Fonte: próprio autor (2021).

A legitimidade pode ser entendida como um bem desejável pela sociedade (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). Dessa forma, segundo Davis (1973, p. 314), “se a empresa deseja manter seu papel social e poder social atuais, ela deve responder às necessidades da sociedade e dar a ela o que ela deseja”. Nesse entendimento, as instituições como Sindicato e Poder Legislativo, aqui representado pelos seus *stakeholders*, agem com legitimidade ao buscar cumprir seu papel social para atender as demandas da sociedade às quais cada instituição atende. Ademais, com os resultados obtidos, não se consegue afirmar que os *stakeholders* das instituições Sindicato e Legislativo possuem Poder ou Urgência, quando o objeto da pesquisa é a influência dos *stakeholders* na responsabilidade fiscal com despesas com pessoal.

#### 5.1.1 Atuação Sindical

Quando se trata de aumento salarial, conclui-se, em um primeiro momento, que um dos agentes responsáveis nesse desenvolvimento seria a força sindical. Porém, as mudanças políticas em nível nacional podem ter enfraquecido a força do sindicato. Nesse sentido, o entrevistado Sindicato 02 afirma que “com o governo de direita há uma série de prejuízos para os movimentos sindicais”. A afirmação é corroborada por 57,8% dos servidores pesquisados,

que acreditam que as mudanças políticas em nível nacional nos últimos anos contribuíram para o enfraquecimento da atuação do sindicato em Rolim de Moura. Nesse mesmo panorama do enfraquecimento da força sindical, o entrevistado Executivo 02 afirma que, em relação às consequências atuais para a força sindical: “precisava tirar que era muito Sindicato, era muito, era demais”.

Para o Executivo 01 “o grande problema o grande vilão da história toda, é que mesmo o município em situação é... de risco, aí na questão financeira, saúde financeira os Sindicatos sempre quer um pouco mais”, assim ele aponta que existem diversidade de demandas para serem atendidas. Essa afirmação está em consonância com Mitchell, Agle e Wood (1997) que afirmam que “há várias definições restritas que tentam especificar a realidade pragmática de que os gerentes simplesmente não podem atender a todas as reivindicações reais ou potenciais e que propõem uma variedade de prioridades para atenção gerencial”. Já Executivo 02 confirma que “o Sindicato realmente dá muita dor de cabeça pro gestor cara”, afirmando que a relação entre ambos envolvia certo grau de pressão, porém no passado do entrevistado.

Outro fato relevante é que 46,7% dos servidores pesquisados não se sentem representados por organizações sindicais e 66,6% sequer acompanham os trabalhos da instituição. O entrevistado Legislativo 01 confirma, por exemplo, que já houve momentos em que servidores de categorias específicas buscaram o aumento salarial por conta própria, observando que os mesmos conseguem alcançar seus objetivos sem o auxílio sindical: “acabamos pulando os sindicatos, que depois veio a participar junto né, é como detentor da conquista também né, mas enfim, não vem ao caso”.

Além da perceptível perda de força sindicais, obteve-se a informação de que a direção do sindicato pode possuir tendências a puxar para a categoria que a diretoria está incluída. A informação foi confirmada considerando que, no ano de 2013, passou a vigorar, através da Lei Municipal de Rolim de Moura nº 108/2012, o aumento da remuneração dos profissionais da educação, enquanto a direção do sindicato era composta por profissionais da área educacional. Porém a afirmação apresenta ressalvas, pois não necessariamente o gestor do sindicato privilegia sua categoria (Sindicato 02).

As entrevistas aplicadas ao Sindicato apontaram que existem grupos de servidores que gozam de certos privilégios por estarem próximos do gestor ou por estarem desenvolvendo atividades que são de interesse dos gestores. Essa afirmação está em consonância com a perspectiva de Mitchell, Agle e Wood (1997) que dizem que “são os gerentes da empresa que determinam quais partes interessadas são relevantes e, portanto, receberão atenção da gestão”.

Quadro 07: Análise dos indicadores da Diretoria Sindical

<i>Stakeholders</i>	Indicadores	Pesquisa	Teoria
Diretoria Sindical	Melhoria para todos	Entrevistado Sindicato 01: “Nós no intervalo a gente sempre faz uma pauta que engloba todo mundo, mas é que tem aquelas categorias [...] e essas categorias muitas vezes ela também conseguem alguns benefícios diferentes do dos outros.”  Entrevistado Sindicato 01: “O Sindicato, ele tem obrigação de representar os seus filiados, porém, no... em, todas as negociações que são feitas ele engloba tantos setores filiados, como os não filiados”.	“em organizações públicas, que fazem a gestão e realização de serviços públicos, cujo objetivo é a satisfação das necessidades coletivas, a priorização de um stakeholder poderoso resultaria em destruição de valor” (Sarturi, Pinto e Klein, 2017).  “há várias definições restritas que tentam especificar a realidade pragmática de que os gerentes simplesmente não podem atender a todas as reivindicações” (Mitchell, Agle e Wood, 1997).
	Melhorias para grupos específicos	No ano de 2013, passou a vigorar, através da Lei Municipal de Rolim de Moura nº 108/2012, o aumento da remuneração dos profissionais da educação, enquanto a direção do sindicato era composta por profissionais da área educacional. Segundo o entrevistado Sindicato 02, a direção do sindicato tende a puxar para a categoria que esse está incluída, mas não necessariamente o gestor do sindicato privilegia sua categoria.	“ <i>stakeholders</i> poderosos têm mais capacidade de se tornar salientes para os gestores, o que resultaria em uma maior alocação de valor para esse stakeholder” (Sarturi, Pinto e Klein, 2017).
	Alteração da política nacional promoveu consequências	Sindicato 02 afirma que “com o governo de direita há uma série de prejuízos para os movimentos sindicais”.	“As transformações políticas acontecem a partir de movimentos segregados em três aspectos: dos atores, dos temas e das condições” (Innerarity, 2017).

Fonte: Próprio autor (2021).

Com base nos dados encontrados, a proposição de que os *stakeholders* do sindicato buscam autopromoção, por isso são atuantes na despesa com pessoal — embora esteja claro que o sindicato atua para todos — confirma-se parcialmente, tendo em vista que os reflexos atuais denotam perda de força por parte desses *stakeholder*, além do que conquistas que englobam todos os servidores não são uma prática recorrente, sendo constatado que a Prefeitura de Rolim de Moura não aplica anualmente as reposições salariais por perda inflacionária, ou seja, o sindicato não tem força política para fazer valer uma norma prevista no inciso X, art. 37 da Constituição Federal “a remuneração dos servidores públicos e o subsídio [...], assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices”. Dessa forma, os grupos buscam seus interesses diretamente com o Chefe do Executivo ou Poder Legislativo.

Outra proposição confirmada é a de que os *stakeholders do* sindicato podem ter perdido força atuante, devido às mudanças políticas e à reforma sobre o imposto sindical em 2017, que o tornou não obrigatório.

### 5.1.2 Atuação Legislativa

Em relação à atuação do poder legislativo, o Poder Legislativo Municipal possui um papel importante no processo de aprovação de leis municipais que tratam de diversas matérias, em especial, as leis que versam sobre o aumento de despesa com pessoal. Observa-se, nesse sentido, que existe uma consciência de coletividade no legislativo ao aprovar matérias que comprometem grande parte do orçamento, refletindo em falta de investimentos em outras áreas.

Por fim, uma reflexão sobre o assunto é abordada na entrevista do Legislativo 01: “o poder legislativo, ele tem que colocar um viés no olhar da sociedade, é legal? é constitucional? pode ser feito? mas acima de tudo, é... esse recurso poderia ser investido, talvez, em melhoria de equipamentos, construções”. Por fim, o entrevistado indica “que esse é um viés que tem que ser encontrado, não é um ponto comum pra dar continuidade talvez em gastos com folha salarial.”

Mas existe uma certa passividade e contradição quando se trata de matérias de aumento com folha de pagamento, segundo o entrevistado Legislativo 01 “**existe uma máxima** dentro, posso falar por Câmara de Rolim de Moura, existe talvez uma máxima assim... **não votar contra servidor né**, existe uma máxima dessa. Por ser um grupo que está ativamente envolvido dentro... dentro, da política”. O ponto de vista do entrevistado Sindicato 02 confirma a afirmativa, pois ele diz que “a gente percebe que **o Legislativo** em regra, quando vem do gestor, **eles não se opõem, não pelo gestor, mas pra não se indispor com a classe né**”. (grifo nosso)

Nesse panorama, observou-se que os vereadores normalmente reagem à pressão popular favorecendo os servidores. O entrevistado Sindicato 01 relata uma certa ocasião em que houve um conflito entre servidores e legislativo, quando o executivo propôs um projeto de lei para derrubar algumas garantias dos trabalhadores, “e os trabalhadores é... entraram, ou seja, entraram numa greve, em cima da hora e acabaram revertendo e conseguindo a reprovação desse projeto”.

Na percepção do Executivo 01: “o Legislativo é um poder independente e ele trabalha sempre em cima de popularidade, essa é a grande verdade, e quando se trata de servidor, de verificação do servidor, o Legislativo quer sempre atender”. Dentro desse panorama, a

informação se equipara à máxima do Poder Legislativo de não votar contra matérias que envolvem servidores públicos (Legislativo 01).

Segundo Executivo 02 afirma que: “Normalmente os vereadores eles são muito populistas... [...] alguns deles populista demais e não veem a verdade econômica como um todo, com o município, eles enxergava aquele funcionário eleitor dele”.

Assim, o Poder Executivo acaba se vendo em situações delicadas quando o Legislativo sempre busca por querer atender as demandas dos servidores: “o Legislativo quer sempre atender, quer sempre tá do lado do servidor, isso muitas vezes acaba é... pressionando muito o poder Executivo e muitas vezes até inviabilizando alguma situação” (Executivo 01).

Nesse sentido, todos os entrevistados do grupo sindical afirmaram que a relação do Poder Legislativo na remuneração salarial e as pautas apresentadas por trabalhadores caminham em parceria (Sindicato 01; Sindicato 02).

Quanto aos grupos que apresentam influência para pleitear aumento de gastos com pessoal, tanto o sindicato como servidores de categorias específicas ou até mesmo o poder legislativo podem realizar tal ato, ficando a depender de qual interesse os grupos têm. Quando o Poder Legislativo atua nessa demanda, ele trabalha junto ao Poder Executivo “levantando algumas necessidades através de demandas dos próprios servidores ou através de representantes sindicais e a gente pode trabalhar através de anteprojetos né, então a gente encaminha um anteprojeto” (Legislativo 01). Porém, o anteprojeto ainda apresenta limitações, porque ainda fica na dependência do Executivo propor o projeto de lei que dará ensejo ao aumento.

Foi observado que o Legislativo tenta transferir responsabilidades ao executivo em matérias de aumento salarial. Segundo o Legislativo 01: “sempre tenta buscar é uma responsabilidade do poder executivo antes de mandar um projeto”. Dessa forma, observa-se que o Poder Legislativo pode estar buscando se resguardar de possíveis eventuais danos que possam ocorrer com essas aprovações e implicações futuras.

Quadro 08: Análise dos indicadores dos Vereadores

Stakeholders	Indicadores	Pesquisa	Teoria
Vereadores	Ascensão Política	<p>segundo o entrevistado Legislativo 01 “existe uma máxima dentro, posso falar por Câmara de Rolim de Moura, existe talvez uma massa assim... não votar contra servidor né, existe uma máxima dessa. Por ser um grupo que está ativamente envolvido dentro... dentro, da política”.</p> <p>Segundo Executivo 02: “Normalmente os vereadores eles são muito populistas... [...] eles enxergava aquele funcionário eleitor dele”.</p> <p>Na percepção do Executivo 01: “o Legislativo é um poder independente e que ele trabalha sempre em cima de popularidade essa é a grande verdade, e quando se trata de servidor, de verificação do servidor o Legislativo quer sempre atender”.</p>	<p>Segundo Davis (1973) “se a empresa deseja manter seu papel social e poder social atuais, ela deve responder às necessidades da sociedade e dar a ela o que ela deseja”.</p>

Fonte: Próprio autor (2021).

Nesse sentido, confirma-se a proposição de que os *stakeholders* do Legislativo atuam buscando ascensão política, dessa forma a atuação dos vereadores é carente dos atributos de urgência por terem suas ações de aprovação determinadas por outros grupos e é também carente de poder dado sua passividade em relação à responsabilidade fiscal em gastos com pessoal, tornando-se vinculados à cultura conservadora, portanto, figurando apenas a legitimidade.

## 5.2 Stakeholders expectantes

Mitchell, Agle e Wood (1997) definiram os ‘*stakeholders expectantes*’ como aqueles que apresentam dois atributos, possuindo um grau moderado de saliência. Dentro dessa perspectiva, os servidores e chefes do Executivo apresentaram pelo menos dois atributos.

Figura 08: Atributos dos servidores



Fonte: próprio autor (2021).

Giannotti (2014) definiu a política como a disputa do poder. Para Weber (1947), o entendimento de poder parte da posição de um ator em realizar seus próprios interesses apesar da resistência. Já Innerarity (2017) definiu que a política está intrinsicamente relacionada ao significado das decisões e que, em um sistema político democrático, os especialistas intervêm na tomada de decisões. Guerra (2012) diz que, em determinadas condições em que se necessite de conhecimentos para tomar decisões, o poder da decisão pode ser transferido para quem o possui. Como apresentado, determinados servidores públicos compõem o grupo técnico de especialistas que auxiliam o gestor na toma de decisões. Nesse sentido, para Mitchell, Agle e Wood (1997), quando uma parte impõe suas vontades em um relacionamento a partir de meios ligados aos símbolos sociais, essa parte é detentora de poder, dessa forma, os servidores públicos detêm o atributo poder.

A urgência corresponde a tempestividade e a celeridade em que as demandas das partes interessadas são atendidas (SARTURI, PINTO e KLEIN, 2017; MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). Os servidores públicos apresentam Urgência, quando se observa de forma analítica a situação, considerando a cultura recorrente e histórica de constantes aumentos salariais (CAVALCANTE, 2015), em que se pode ver até mesmo algumas categorias sobressaindo-se sobre as demais pela influência que exercem.

### 5.2.1 Atuação dos Servidores

Na relação dos servidores e suas causas no que tange à percepção sobre o Sindicato, existe uma prioridade aos sindicalizados, embora os não sindicalizados beneficiem-se das conquistas (Sindicato 02). Dentro desse panorama, também se destaca que existe uma certa

rivalidade entre as várias categorias profissionais de servidores públicos e suas pautas individualizadas. Segundo o entrevistado Sindicato 02: “tem muito essa rixa entre categorias e às vezes até ainda entre os servidores que a gente acha muito negativo”.

Nesse cenário, muitas categorias acabam se beneficiando das demais, tal qual foi explicado pelo segundo o entrevistado: “ existe discórdia entre os planos servidores, que às vezes, por interferência política com proximidade, por alguma negociação que é mais pautada pra uma categoria, acaba sim”. Os entrevistados também apontam o fato de que, dentre as categorias, o fiscal é a categoria privilegiada, porque o Executivo depende deles (Sindicato 02).

Para o entrevistado Sindicato 01, existe um lobby entre categorias que são mais unidas e próximas do ponto de decisão. “Em razão da união entre eles e de ter alguém lá dentro da Prefeitura, dentro do município, que faz esse lobby, pra conseguir atingir esse objetivo”, elas acabam por conseguir atingir seus objetivos. Segundo o entrevistado, categorias como agentes administrativos, fiscais e o pessoal das obras alcançaram benefícios individualizados. Nesse contexto de lobby de servidores com vínculo ao centro de decisão, o entrevistado Sindicato 01 afirma que esses servidores ou categorias: “acabam conseguindo mais dentro da sua pauta do que outras categorias que não são unidas”.

O entrevistado Legislativo 01, por sua vez, confirma que já houve momentos em que servidores de categorias específicas já buscaram o aumento salarial por conta própria, “eu já tive oportunidade de fazer uma tratativa dessa quando tivemos a tratativa diretamente com os agentes administrativos, que acabamos pulando os sindicatos, que depois veio a participar junto né, é como detentor da conquista também né, mas enfim, não vem ao caso”.

Acontece que, ao propor um projeto de lei que implique aumento de despesa com pessoal, deverá ser observada uma série de requisitos técnicos que envolverá setores que são ocupados por servidores públicos, podendo apresentar um viés a pender pela suspeição dos envolvidos se o resultado fim o alcança. Nesse sentido, “o poder executivo vai ter parte dessa natureza de função de estudar dentro do seu corpo técnico se isso tem viabilidade de acontecer, se o município tem condições de... de fazer com que isso aconteça e seja sustentável a longo prazo” (Legislativo 01).

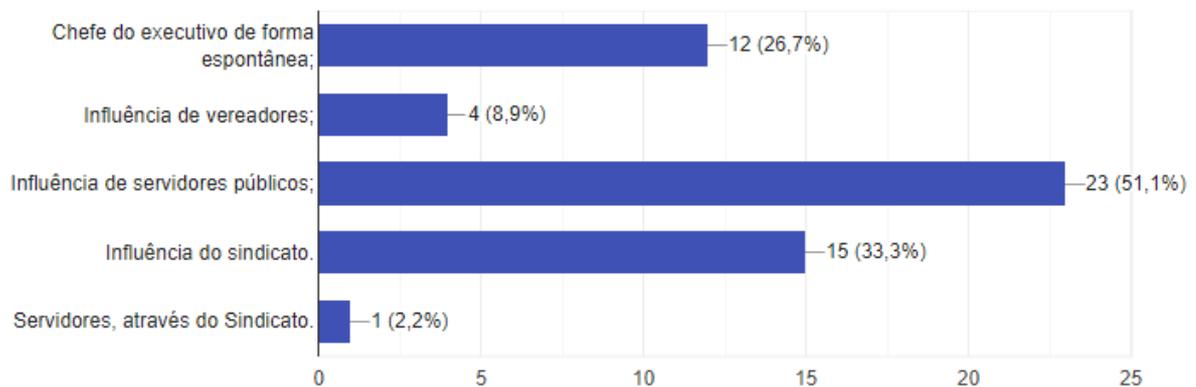
Em termos percentuais, na percepção de 61,4% dos *stakeholders* servidores públicos pesquisados, sua categoria já foi beneficiada sem a participação do sindicato. Ademais, eles acreditam que servidores públicos em cargos políticos ou ligados à administração possuem maior influência no processo de aumento salarial. Em relação à força sindical e a seus atributos perante os servidores, uma margem de 45,5% não se sente representada por força sindicais e 43,2% não têm relação alguma e nem acompanha os trabalhos da atuação do sindicato,

apontando uma margem expressiva de servidores que não enxergam o sindicato como força atuante. Além disso, apenas 35,7% dos servidores públicos sentem-se representado nos últimos oito anos pela instituição sindical.

Nesse sentido, 75,6% dos servidores pesquisados acreditam que servidores públicos efetivos que trabalham perto das autoridades eleitas têm influência para pleitearem e serem atendidos nos requisitos de aumento salarial. Nesse contexto, também Sarturi, Pinto e Klein, (2017) e Neville, Bell e Whitwell (2011) afirmam que *stakeholders* próximos da administração podem acabar sendo priorizados em detrimento de outros.

Na perspectiva dos servidores, os agentes que tem a maior influência para conseguir o aumento salarial são distribuídos da seguinte forma:

Figura 9: Grau de influência no processo de aumento salarial.



Fonte: próprio autor (2021).

Como se observa, os servidores têm a percepção dessa influência relacional dentro da rede, sendo esse dado confirmado inclusive com a força sobre a atuação legislativa que não contradiz projetos de lei envolvendo servidores e com a cultura histórica de comprometimento de gastos com pessoal.

Quadro 09: Análise dos indicadores dos Servidores Públicos

<i>Stakeholders</i>	Indicadores	Pesquisa	Teoria
Servidores Públicos	Leis aprovadas para grupos específicos	Sindicato 02: “discórdia entre os planos servidores né, que às vezes por interferência política com proximidade, por alguma negociação né que é mais pautada pra uma categoria, acaba sim. Gera o desconforto descontentamento dos demais, mas acaba tendo”.  Sindicato 01: “em razão da união entre eles e ter alguém lá dentro da Prefeitura, dentro do município, que faz esse lobby, pra conseguir atingir esse objetivo”.	<i>Stakeholders</i> próximos da administração podem acabar sendo priorizados em detrimento de outros. (Sarturi, Pinto e Klein, 2017. Neville, Bell; Whitwell, 2011).  Os indivíduos tendem a tomar decisões mais sólidas na medida em que as conexões são mais fortes em suas redes. (Granovetter, 1973, 1983).
	Aumento Salarial	Sindicato 02: diz que existe uma prioridade aos sindicalizados embora os não sindicalizados se beneficiem das conquistas	o setor público está “buscando medidas paliativas que não prejudiquem diretamente os funcionários da administração pública” ao passo que consigam controlar o aumento crescente dessa despesa. (Costa et al., 2019)

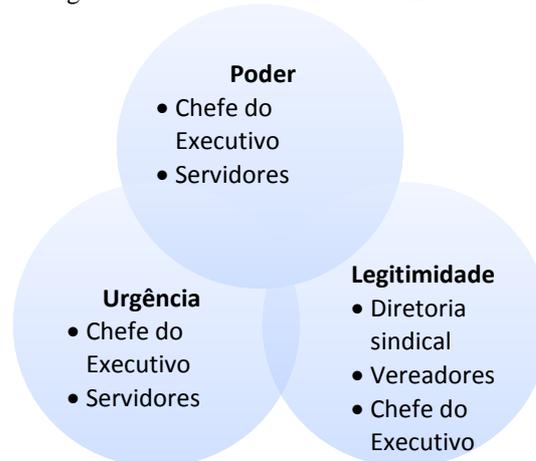
Fonte: próprio autor (2021).

Dentro dessa perspectiva apresentada, a proposição de que os servidores podem estar aproveitando esse vácuo criado pelas partes confirma-se, dado sua força e percepção de agir junto ao ponto de decisão. Outra proposição confirmada é a de que o servidor ocupante de cargos de confiança utiliza essa força para pleitear aumento salarial da própria categoria.

### 5.3 *Stakeholders* definitivos

Os *stakeholders* que possuem os três atributos são considerados definitivos, ou seja, aqueles que possuem maior grau de saliência na rede. (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997)

Figura 10: Atributos do Chefe do Executivo



Fonte: próprio autor (2021).

O Chefe do executivo possui todos os atributos que o torna um *stakeholder* definitivo, como os atributos de Poder, Legitimidade e Urgência. Como apresentado nos resultados, o chefe do executivo tem, por sua vez, a função decisória sobre autorizar a propositura de projetos de lei no âmbito de responsabilidade fiscal com gastos de pessoal, pois figura fortes atributos sobre os demais atores da rede. O chefe do executivo, portanto, possui poder para tal ato, legitimidade pelo cargo que ocupa e define a urgência em que esses assuntos serão atendidos.

### 5.3.1 Gestão do Poder Executivo

O Poder Executivo cumpre um papel social dentro da gestão pública, executando e atendendo as demandas sociais. No quesito ao gasto com pessoal, alguns *stakeholders* podem acabar se destacando dentro da percepção do poder executivo, porém, o chefe do Executivo é quem possui a prerrogativa e poder decisório de propor matérias nesse sentido.

Os poderes legislativo e executivo acabam, por sua vez, cooperando mutuamente em relação ao desenvolvimento. Nesse processo de funções concorrentes, os dois poderes acabam por ser adversários, entretanto, segundo o entrevistado Legislativo 01: “a gente vê a necessidade de um trabalho em conjunto. Se não houver uma sintonia em colocar entre aspas a palavra 'harmônica', entre os dois poderes, a gente acaba que não vê o desenvolvimento dentro do próprio município” (Legislativo 01).

Outro ponto de destaque seria o papel do poder Executivo no aumento salarial com a percepção do sindicato. Um dos pontos mencionado seria a respeito do conflito inevitável entre empregador e empregado. Segundo o entrevistado Sindicato 02: “a gente precisa prioritariamente do Executivo né? Qualquer aumento em folha depende da iniciativa deles. É

claro que para ir para o Legislativo precisa ser apreciado e aprovado? Sim”. O aumento do servidor depende do Executivo. O legislativo e o judiciário são caminhos mais difíceis.

A resposta vai de encontro com o disposto por analogia prevista na Constituição Federal, art. 61, em que compete privativamente a prerrogativa ao chefe do Poder Executivo a iniciativa de lei que trata do aumento salarial dos servidores. Embora a entrevistada inicialmente não tenha dito com clareza sobre a dependência do Chefe do Executivo, mas, sim, do Poder Executivo, dando dubiedade de entendimento, isto é, não fica claro se em Rolim de Moura são considerados os participantes desse Executivo ou simplesmente o Chefe do Executivo. Porém, considerando o fato dessa prerrogativa ser constitucional e privativa ao Chefe do Executivo, sobrepõe sobre ele o poder final de decisão. Assim, nesse sentido, a entrevistada confirma que “a questão tá no vínculo direto com o chefe do Executivo né, é porque mesmo que alguns secretário consiga ter um acesso, mas quem vai dar o aval é o chefe do Executivo” (Sindicato 02).

Conforme os dados documentais coletados, os valores reais com folha de pagamento comprometem uma margem percentual muito acima. Na percepção do entrevistado Executivo 02, a conta não bate e “vai chegar uma hora, é... que o gestor vai ter suas contas sempre rejeitadas, porque, por Lei Federal, você tem um limite de gastos com folha de pagamento. Entretanto, a afirmativa é um tanto delicada, uma vez que os valores que estão ultrapassando a margem com folha de pagamento são aquelas que não são analisados com base no limite de despesa com pessoal pela LRF. Porém, para o Executivo 02: “Municípios como os Estados e União, por esse excesso da folha e essas alternativas que são criadas, elas estão comprometendo o investimento na saúde”.

Documentalmente foi identificado que, embora exista a consciência coletiva dos limites da Lei de Responsabilidade Fiscal e o comprometimento geral do orçamento, existe uma prática de vantagens concedidas a grupos de servidores vinculados ao Poder Executivo em Rolim de Moura – RO.

Quando questionado sobre o aumento com despesa com pessoal em valores reais, que vão além dos valores declarados segundo a LRF nos últimos anos, o Executivo 01 declara que: “Eu entendo o que, no nosso caso, é a questão política, foi mesmo a questão política, porque essa matéria veio para poder inviabilizar o município”.

Quadro 10: Análise dos indicadores do Chefe do Executivo

<i>Stakeholders</i>	Indicadores	Pesquisa	Teoria
Gestores Municipais	Ascensão Política	Sindicato 02: “de forma geral a questão tá no vínculo direto com o chefe do Executivo né, é porque mesmo que alguns secretários consigam ter um acesso, quem vai dar o aval é o chefe do Executivo”	“o comprometimento excessivo dos recursos financeiros no pagamento com os funcionários públicos, prática historicamente comum na administração pública brasileira, é penalizado pelos eleitores” (Cavalcante, 2015).  setor público está “buscando medidas paliativas que não prejudiquem diretamente os funcionários da administração pública” ao passo que consigam controlar o aumento crescente dessa despesa (Costa et al, 2019).
	Influência de servidores	Sindicato 01: se a categoria for unida e for forte suficiente dentro da Prefeitura pra fazer esse lobby, então ela acaba saindo na frente dos demais? Entrevistado: Ela acaba tendo mais vantagens, do que... assim, acaba conseguindo mais dentro da sua pauta do que outras categorias que não são unidas.	A democracia é um sistema político que faz intervir os especialistas no processo de tomada de decisões (Innerarity, 2017).

Fonte: próprio autor (2021).

Com base na análise, a proposição é de que os agentes políticos da prefeitura buscam ascensão política através dessa lógica de gastos, uma vez que a prática é recorrente conforme demonstra a teoria e os dados apresentados.

#### 5.4 Análise lexical com o software Iramuteq

No tratamento dos dados coletados, a análise de conteúdo constitui uma técnica de análise de comunicações possível de ser aplicada em diálogos dos quais se extrai o sentido em entrevistas e conversas de qualquer espécie (BARDIN, 2011).

A análise lexical com a utilização do software Iramuteq foi projetada para ajudar o pesquisador a organizar, analisar e encontrar informações em dados não estruturados ou qualitativos, tais como: entrevistas não estruturadas e semiestruturadas, artigos, dissertações, teses, opiniões em mídia social e conteúdo web.

Esse método adequa-se à presente pesquisa tanto pelo seu caráter pioneiro de ferramenta exploratória em análise textual quanto pelo auxílio na decodificação dos significados variados

que os discursos dos entrevistados demandam para a presente pesquisa, proporcionando uma visão panorâmica da atuação dos *stakeholders*.

Na nuvem de palavras, a comparação entre as expressões é simples, direta e visual, tornando possível a qualificação dos termos preponderantes no discurso coletivo de forma objetiva. Quanto maior for a frequência de uma determinada palavra, maior ela será na nuvem e mais central será o seu posicionamento. Contrariamente, quanto menor for a frequência de uma palavra nos discursos analisados, menor será o seu tamanho, bem como a sua centralidade.

As palavras de tamanho maior representam uma maior frequência em seu segmento de texto. Contudo, a análise mais adequada ocorre pela relação direta e qualitativa em um exercício de interpretação do pesquisador, que deve comparar os resultados dos dados em confronto com a realidade de sua observação.

Ao se restringir à nuvem resultante da comparação somente entre os substantivos, o objetivo foi ter uma visão meramente panorâmica das possibilidades de análise da atuação dos *stakeholders* na Prefeitura de Rolim. Tais palavras apontam para a relevância do papel central que as pessoas têm constituído, dando a ver que o fator humano é elemento imprescindível nos agentes envolvidos com a Prefeitura de Rolim de Moura

A analogia direta entre a importância dessas palavras na nuvem e a prática é evidenciada pela constatação da priorização e da importância do sindicato que, embora tenha perdido sua força como elemento de reivindicação, ainda constitui motivo de interesse por parte dos servidores e de controle por parte do poder executivo.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aplicada a gestores sindicais, a autoridades representantes de entes federativos e o poder público e a servidores públicos contribuiu como experiência para o desenvolvimento do entendimento das redes de influência dentro do poder público e suas particularidades nos ditames da responsabilidade fiscal. Ademais, permite também compreender como os gastos com pessoal no setor público podem ser influenciados a partir de relacionamentos dos *stakeholders*.

O modelo de saliência da teoria dos *stakeholders*, acompanhado da teoria dos laços dos agentes nas redes, propicia referencial para entender as relações políticas que se estabelecem na Prefeitura de Rolim. Com base nas respostas dos entrevistados e na percepção do pesquisador, evidenciou-se os servidores públicos possuem forte influência na rede para ter seus interesses correspondidos por outras partes. Ademais, observa-se que o sindicato dos servidores públicos atualmente perdeu força expressiva devido às mudanças políticas no âmbito nacional, fato que é perceptível entre todos os entrevistados.

Os *stakeholders* do poder Legislativo apresentaram uma passividade grande no que tange aos projetos que envolvem servidores públicos, estabelecendo máximas culturais de não votar contrariando aos interesses desses grupos.

Com base nas respostas e observação, nota-se que os Chefes do Executivo não querem admitir que sofrem influência dos servidores, embora admitam, por sua vez, a influência dos sindicatos. Porém, até o próprio sindicato entende que estão mais perto dos prefeitos acabam por ter mais vantagens remuneratórias do que outras categorias a qual o sindicato representa.

Diante disso, percebe-se o predomínio da cultura conservadora, na qual a política é realizada com reiterados aumentos com gastos com pessoal, inclusive utilizando-se de lacunas da Lei de Responsabilidade Fiscal para aplicar aumentos sem que isso implique necessariamente em aumentos de índices legais.

Embora a Lei de Responsabilidade Fiscal tenha estabelecido limites legais para controlar o aumento salarial do setor público, foi identificado que vários penduricalhos são inseridos na remuneração final com vistas a manter a cultura de crescente aumento com essa despesa, ao passo que o índice da LRF não seja comprometido.

Assim, pode-se constatar que prevalece a teoria da saliência em que se percebe o grau de poder, legitimidade e urgência que se manifesta em relação ao todo do contexto analisado. Porém, a proposição de Sarturi, Pinto e Klein (2017), que substitui o atributo *poder* por

*legalidade*, representa aquilo que a organização pública deveria ser, pois *stakeholders* que possuem poder tendem a ser mais salientes e conseqüentemente podem ter maiores recursos alocados para seus interesses. Essa é a razão pela qual a legalidade corresponde ao princípio que norteia a administração pública. Entretanto, na prática, se observou que os *stakeholders* baseiam-se em conceber o atributo poder.

Ao final da pesquisa, é possível, por fim, conceber que a cultura exprime a identidade da organização que passa a impregnar as práticas cotidianas, constituindo um complexo de representações mentais dentro de um sistema coerente de significados que tende a favorecer a atuação dos agentes envolvidos em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir.

A cultura organizacional, portanto, representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, a cultura define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização, razão pela qual a cultura deve estar alinhada com outros aspectos referentes às decisões voltadas para o planejamento, organização, direção e controle em que estão presentes as relações de poder.

É importante, por fim, mencionar que esta pesquisa possui algumas limitações, dentre as quais se destacam as características inerentes à abordagem qualitativa. Os resultados apresentados neste trabalho, dessa forma, não podem ser generalizados pela amostra limitada de entrevistados. Assim, não foi possível entrevistar mais ocupantes de cargo de chefe do executivo. Para futuras pesquisas na área, é sugerido o estudo comparativo da percepção da sociedade civil no atendimento dos interesses desses *stakeholders* pesquisados.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 2020. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em 06 de julho de 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências**. Brasília, 2000. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)> Acesso em 01 de julho.2020.

BAUER, Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CAVALCANTE, P. Vale a pena ser um bom prefeito? Comportamento eleitoral e reeleição no Brasil. *Opinião Pública*, v. 21, n. 1, p. 87-104, 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. ed. 6. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto . **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos, v. 1, 1999.

COSTA, Abimael de Jesus Barros; SILVA, Thayanne Costa da; SILVA, Alana Alves; PINORI, Raquel Pereira; BORGES, Marco Aurélio Barros; SANTOS, Debora de Souza dos. **Limite máximo da lei de responsabilidade fiscal com despesas de pessoal: estudo do caso dos estados brasileiros**. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 10, n. 1, p. 2556-2581, 2019.

CUSTÓDIO, A. J. and Costa, B. K. (2016) ‘**Os novos modelos de gestão pública e os stakeholders: como se inserem na estrutura do Ministério do Turismo?**’, *Anais do Seminário da ANPTUR*.

COUTINHO, João Pereira. Prefácio. In: GASCHAGEN, Bruno. **Pare de acreditar no governo: por que os brasileiros não confiam nos políticos e amam o Estado**. Rio de Janeiro: Record, 2016.

DAVIS, Keith. **The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities**. *The Academy of Management Journal* Vol. 16, No. 2, pp. 312-322, Jun., 1973.

DE MORAIS, Livia Maria Freire; DE QUEIROZ, Dimas Barrêto; DE SOUSA, Rossana Guerra. **Ciclo Político no Índice de Gasto com Pessoal: Uma Análise no Contexto Brasileiro**. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 14, n. 1, p. 76-90.

DE SOUZA DUTRA, Ivan; ZACCARELLI, Sérgio Baptista; DOS SANTOS, Sílvio Aparecido. **AS REDES EMPRESARIAIS DE NEGÓCIOS E O SEU PODER**

**COMPETITIVO: RACIONALIDADE LÓGICA OU ESTRATÉGICA?**. Revista de Negócios, v. 13, n. 1, p. 11-27, 2008.

DJOUKI, Dario. **Organização do terceiro setor: Gestão Estratégica e Gestão Social nas Redes de Relacionamento**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Paulista. São Paulo, 2019.

EXECUTIVO 01, Entrevistado. Entrevista III. (mar. 2021). Entrevistador: Pesquisador Barcelar Guimarães. Rolim de Moura - RO, 2021. Arquivo .mp3 (06:38 min). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice G desta dissertação.

EXECUTIVO 02, Entrevistado. Entrevista IV. (mar. 2021). Entrevistador: Pesquisador Barcelar Guimarães. Rolim de Moura - RO, 2021. Arquivo .mp3 (45:59 min). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice H desta dissertação.

FOUCAULT, Michel . **Microfísica do poder**. 8. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

FRIEDMAN, Andrew L., MILES, Samantha. **Stakeholders: Theory and practice**. Oxford University Press on Demand, 2006.

GIANNOTTI, Jose Arthur. **A Política no Limite do Pensar**. e-Book: Companhia das Letras, 2014.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. American journal of sociology, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

\_\_\_\_\_. S. The strength of weak ties: A network theory revisited. Sociological theory, v. 1, n. 1, p. 201-233, 1983.

GUERRA, Alexandre F. **Relacionamentos, incentivos e conflitos em franquias** in: Melo, Pedro L.R.; ANDREASSI, Tales. **Franquias Brasileiras: Estratégia, Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização**. SP: Cengage, 2012, pp. 55-88.

HEILER, Jeison Giovani; VIANA, João Paulo Saraiva Leão; SANTOS, Rodrigo Dolandeli dos. **O custo da política subnacional: a forma como o dinheiro é gasto importa? Relação entre receita, despesas e sucesso eleitoral**. Opinião Pública, v. 22, n. 1, p. 56-92, 2016.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ro/rolim-de-moura/panorama>. Acesso em 28/04/2020.

INNERARITY, Daniel. **A política em tempos de indignação: a frustração popular e os riscos para a democracia**. Rio de Janeiro: LeYa, 2017.

JANUÁRIO, Maria Liriece. **Rolim de Moura: Uma Viagem no Tempo**. Rolim de Moura: D'press, 2013.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. The theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and capital structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JÚNIOR, Flávio Corrêa de Toledo. **A apuração de indexador básico da Lei de Responsabilidade Fiscal - A receita corrente líquida do Município**. TCU, Brasília, v. 32, n. 89, jul/set 2001.

KAUFMAN, D. **A força dos “laços fracos” de Mark Granovetter no ambiente do ciberespaço**. Galaxia (São Paulo, Online), n. 23, p. 207-218, jun. 2012.

LEGISLATIVO 01, Entrevistado. Entrevista V. (dez. 2020). Entrevistador: Pesquisador Barcelar Guimarães. Rolim de Moura - RO, 2021. Arquivo .mp3 (15:49 min). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: GEN | Atlas, 2017.

MEDEIROS, Katia Rejane de, ALBUQUERQUE, Paulette Cavalcanti de, TAVARES, Ricardo Antônio Pesquisadorley, e Souza, Wayner Vieira de (2017). **Lei de Responsabilidade Fiscal e as despesas com pessoal da saúde: uma análise da condição dos municípios brasileiros no período de 2004 a 2009**. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22, 1759-1769.

MOURA, Aléxia O. R.; SILVA, Lígia C. Oiveira. **Centralidade do trabalho, metas e realização profissional: intersecções entre trabalho e carreira**. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 20, n. 1, p. 1-26, 2019.

NETO, José BS; BORGES, Jacqueline F. **As narrativas dos stakeholders sob a perspectiva da estratégia como prática social**. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 20, n. 1, p. 1-27, 2019.

NEVILLE, B. A.; BELL, S. J.; WHITWELL, G. J. **Stakeholder salience revisited: Refining, redefining, and refueling an underdeveloped conceptual tool**. *Journal of Business Ethics*, v. 102, n. 3, p. 357-378, 2011.

OLIVEIRA, Fabrício Augusto de. **Contabilidade criativa: como chegar ao paraíso, cometendo pecados contábeis—o caso do governo do Estado de Minas Gerais**. *Revista de História Econômica & Economia Regional Aplicada*, v. 6, n. 11, p. 1-20, 2011.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ROLIM DE MOURA. Informativo de receitas e despesas perguntase respostas. Disponível em: <https://www.rolimdemoura.ro.gov.br/?pg=noticia&id=477#.Xvy3xm1KjIV>. Acesso em 01/07/2020.

RICARDO, J. *et al.* (2015) **‘Governança e Relações de Poder : Orientando as Boas Práticas em Cooperativas e outras Sociedades de pessoas’**, pp. 69–84.

- SARTURI, Greici; PINTO, Nelson Guilherme Machado; KLEIN, Leander Luiz. **GESTÃO PÚBLICA DE STAKEHOLDERS: QUEM PRIORIZAR?**. Gestão & Governança Pública, p. 97-117, 2017.
- SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCOTT, R.W.; DAVIS, G. F. **Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives**. New York: Routledge, 2015
- SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: [s.n.], 2007.
- SILVEIRA, Rafael; NERY, Pedro Fernando.. **Instâncias de decisão e espaços de cooperação no senado: uma visão dos ambientes estratégicos em rede**. Economic Analysis of Law Review, v. 9, n. 3, p. 243-262, 2018.
- SINDICATO 01, Entrevistado. Entrevista I. (mar. 2021). Entrevistador: Pesquisador Barcelar Guimarães. Rolim de Moura - RO, 2021. Arquivo .mp3 (09:24 min). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice E desta dissertação.
- SINDICATO 02, Entrevistado. Entrevista II. (mar. 2021). Entrevistador: Pesquisador Barcelar Guimarães. Rolim de Moura - RO, 2021. Arquivo .mp3 (16:18 min). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice F desta dissertação.
- STOCKER, Fabrício; MASCENA, keysa Manuela Cunha; AZEVEDO, Ana Cláudia, BOAVENTURA, João Maurício Gama. **Teoria de redes de influência de " stakeholders": um enfoque revisado**. Cadernos EBAPE. BR, v. 17, n. spe, p. 673-688, 2019.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1989.
- TRIBUNAL DE CONTAS. **Guia da Lei de Responsabilidade Fiscal**. Florianópolis: Tribunal de Contas, 2002.
- TUZZO, Simone Antoniacci; BRAGA, Claudomilson Fernandes. **O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese**. Revista Pesquisa Qualitativa, São Paulo, v.4, n.5, p. 140-158, 2016.
- WEBER, M. **A teoria da organização social e econômica**. Nova York: Free Press, 1947.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

**ANEXO 01: Histórico de ascensão política em rolim de moura a partir de cargos ocupados no legislativo e executivo.**

Origem política em Rolim de Moura	Nome	Período	Ascensão Política	Período
Prefeito	Valdir Raupp de Matos	1985-1988 e 1993-1994.	Governador	1995-1998
			Senador	2003-2019.
Vereador	Expedito Gonçalves Ferreira Júnior	1985-1986	Deputado Federal	1987, 1995-1998 e 1999-2003.
			Senador	2007-2009
Prefeito	Ivo Narciso Cassol	1997-2000 e 2001-2002.	Governador	2003-2010
			Senador	2011-2019
Chefe de Gabinete Municipal	João Aparecido Cahulla	1997-2000 e 2000-2002.	Governador	2010
Candidato a prefeito	Zé Jodan	2016	Vice-governador	2019-Atualmente
1ª Dama municipal	Marinha Raupp	1985-1988 e 1993-1994.	Deputada Federal	1995-2019.
Secretário da Agricultura Municipal	Luiz Cláudio Pereira Alves	1997-2000	Deputado Federal	2015-2019

Fonte: Documentos públicos e sites de notícias de pessoas politicamente expostas (2020)

## APÊNDICE A – Roteiro de entrevista do sindicato.

Questões a serem propostas ao sindicato	Objetivos Específicos	Referencial teórico
1.O sindicato dos trabalhadores dos servidores públicos municipais representa todas as categorias profissionais?	3. Relacionar a atuação dos <i>stakeholders</i> em decorrência do seu posicionamento na rede.	Granovetter (1985) Mitchel et al (1997)
2.Alguma categoria teve vantagens remuneratórias à margem das demais?	1. Identificar os <i>Stakeholders</i> do poder público. 2. Caracterizar a saliência dos <i>stakeholders</i> .	Granovetter (1985)
3.Existe alguma relação entre a direção do sindicato pleitear vantagens remuneratórias de determinadas categorias quando a direção é da mesma categoria?	3. Relacionar a atuação dos <i>stakeholders</i> em decorrência do seu posicionamento na rede. 4. Demonstrar a força dos laços dos <i>Stakeholders</i> na rede pesquisada.	Granovetter (1985) Mitchel et al (1997)
4.Existem casos em que apenas aquela categoria na qual o diretor do sindicato participa tenha recebido vantagem?	2. Caracterizar a saliência dos <i>stakeholders</i> . 3. Relacionar a atuação dos <i>stakeholders</i> em decorrência do seu posicionamento na rede. 4. Demonstrar a força dos laços dos <i>Stakeholders</i> na rede pesquisada.	Granovetter (1985) Mitchel et al (1997) Innerarity (2017)

Fonte: próprio autor (2020)

**APÊNDICE B – Roteiro de entrevista ao poder legislativo (vereador).**

<b>Questões a serem propostas ao poder legislativo</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Referencial teórico</b>
1. Como é a relação dos atores do legislativo e executivo?	3. Relacionar a atuação dos <i>stakeholders</i> em decorrência do seu posicionamento na rede. 4. Demonstrar a força dos laços dos <i>Stakeholders</i> na rede pesquisada.	Granovetter (1985)
2. Quantos projetos aprovados tiveram a participação direta do sindicato?	2. Caracterizar a saliência dos <i>stakeholders</i> .	Mitchel et al (1997)
3. Já houve projetos aprovados em favor do servidor que os servidores ou categorias específicas pleitearam junto ao legislativo sem a participação do sindicato?	3. Relacionar a atuação dos <i>stakeholders</i> em decorrência do seu posicionamento na rede.	Granovetter (1985)
4. Em algum momento os vereadores já pleitearam remuneração melhor para alguma categoria? Caso sim, obtiveram êxito considerando que a prerrogativa de competência de propositura da lei é de competência do chefe do executivo?	1. Identificar os <i>Stakeholders</i> do poder público. 2. Caracterizar a saliência dos <i>stakeholders</i> .	Mitchel et al (1997) Innerarity (2017)

Fonte: próprio autor (2020)

**APÊNDICE C – Roteiro de entrevista das partes interessadas do poder executivo (prefeito municipal).**

<b>Questões a serem propostas ao poder executivo</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Referencial teórico</b>
1. Como é a relação dos atores do legislativo e executivo?	3. Relacionar a atuação dos <i>stakeholders</i> em decorrência do seu posicionamento na rede.	Granovetter (1985)
2. Quantos projetos aprovados tiveram a participação direta do sindicato?	2. Caracterizar a saliência dos <i>stakeholders</i> .	Mitchel et al (1997)
3. Já houve projetos aprovados em favor do servidor que os servidores ou categorias específicas pleitearam junto ao legislativo sem a participação do sindicato?	2. Caracterizar a saliência dos <i>stakeholders</i> .	Mitchel et al (1997)
4. Em algum momento os vereadores já pleitearam remuneração melhor para alguma categoria? Caso sim, obtiveram êxito considerando que a prerrogativa de competência de propositura da lei é de competência do chefe do executivo?	2. Caracterizar a saliência dos <i>stakeholders</i> . 3. Relacionar a atuação dos <i>stakeholders</i> em decorrência do seu posicionamento na rede. 4. Demonstrar a força dos laços dos <i>Stakeholders</i> na rede pesquisada.	Mitchel et al (1997) Granovetter (1985)
5. O Poder Executivo já propôs melhorias salariais para determinadas categorias espontaneamente? Quais as justificativas?	1. Identificar os <i>Stakeholders</i> do poder público.	Mitchel et al (1997) Innerarity (2017)

Fonte: próprio autor (2020)

**APÊNDICE D – Roteiro de Questionário para os servidores.**

1 - Você é servidor público municipal?

- Sim  
 Não

2 - Qual regime trabalhista você ocupa atualmente?

- Efetivo (concursados)  
 Celetistas  
 Eletivos (eleito a algum cargo político)  
 Cargos comissionados (portarias e decretos sem vínculo estatutário)

3 – Qual cargo originário de concurso? (exclusivo para quem marcou a opção efetivo na questão anterior).

\_\_\_\_\_

4 – Qual cargo você está exercendo atualmente?

\_\_\_\_\_

5 – É morador de Rolim de Moura?

- Sim  
 Não

6 – A quanto tempo é servidor público?

- Menos de 1 ano;  
 Entre 1 e 5 anos;  
 Entre 6 e 8 anos;  
 Mais de 9 anos.

7 – A sua remuneração salarial passa por reposições anuais?

- Sim  
 Não

8 - Sua categoria profissional recebeu aumento (reajuste) salarial nos últimos 08 anos?

- Sim  
 Não

9 - Sua categoria já foi beneficiada com aumento de remuneração sem a dependência do sindicato?

- Sim  
 Não

10 - Caso a questão anterior tenha sido sim, você consegue identificar quais desses agentes foram responsáveis por essa melhoria salarial?

- Influência do Chefe do Executivo;
- Influência de Servidor público efetivo em cargo político;
- Influência de Servidor público ligado a administração;
- Influência da Câmara de Vereadores;
- Não tive aumento sem o trabalho do sindicato;
- Outros

11 – Você é filiado ao sindicato dos servidores públicos?

- Sim
- Não

12 – Você se sente representado por organizações sindicais de servidores públicos?

- Sim
- Não

13 – Como é a sua relação com os trabalhos do sindicato?

- Não tenho relação alguma e nem acompanho os trabalhos;
- Tenho relação, mas não acompanho os trabalhos;
- Tenho relação e acompanho os trabalhos.

14 – Em algum momento, nos últimos 10 anos, você se sentiu representado pelo sindicato referente ao aumento salarial?

- Nos últimos 2 anos;
- nos últimos 4 anos;
- nos últimos 6 anos;
- nos últimos 8 anos;
- Sempre me senti representado nos últimos 10 anos.
- Nunca me senti representado nos últimos 10 anos.

15 – Você acredita que as mudanças políticas a nível nacional nos últimos anos contribuíram para o enfraquecimento da atuação do sindicato em Rolim de Moura?

- Sim
- Não

16 – Você acredita que servidores públicos efetivos que trabalham perto das autoridades eleitas têm influência para pleitearem e serem atendidos nos requisitos de aumento salarial?

- Sim
- Não

17 – Quais desses agentes você acredita que têm a maior influência para conseguir o aumento salarial?

- Chefe do executivo de forma espontânea;
- Influência de vereadores;
- Influência de servidores públicos;
- Influência do sindicato.

## APÊNDICE E – SINDICATO 01, Entrevistado. Entrevista I.<sup>2</sup>

### Entrevistado Sindicato 01

**Pesquisador:** Roteiro de entrevista do Sindicato, é... pesquisa entrevista de mestrado em administração com foco entre: As Relações Sindicato Prefeitura, Câmara e Servidores. Entrevistado: ex-diretor do Sindicato, ex-presidente e coletando algumas informações pra entrevista. Vou deixar aqui no meio, não precisa gritar nem chegar perto, que já faz a captação do áudio. Vamos lá, o Sindicato Sinsezmat, é... representa todas as categorias profissionais de servidores que atuam no município?

**Entrevistado:** Pela legislação a qual eu tenho registro, representa todos os servidores públicos do Município, das Câmaras Municipais e das Autarquias, tanto do Município quanto câmaras, servidores públicos com... com... (o entrevistado gaguejou), tanto concursados como no sistema é... celetista, como servidor do Estado.

**Pesquisador:** E aqueles servidores que não são filiados ao Sindicato, eles ainda são representados? não são? como fica isso? os interesses acaba marcando eles também? ou não?

**Entrevistado:** O Sindicato, ele tem obrigação de representar os seus filiados, porém, no... em, todas as negociações que são feitas ele engloba tantos setores filiados, como os não filiados, que ele faz as ações por grupo de trabalhadores e não por grupos de trabalhadores.

**Pesquisador:** Entendi enquanto... esteve atuando no Sindicato, enquanto esteve atuando no sindicato (o entrevistador repetiu), teve alguma categoria outra que acabou ganhando mais vantagens do que outras?

**Entrevistado:** Nós no intervalo a gente sempre faz uma pauta que engloba todo mundo, mas é que tem aquelas categoria conquistada por Lei, professor, profissional de saúde, funcionário da Secretária de obras e essas categorias muitas vezes ela também conseguem alguns benefícios diferentes do dos outros. Por exemplo: questão de vencimentos, alguns vencimentos são equiparados de formas diferentes né, principalmente a questão dos

---

<sup>2</sup> Optou-se em transcrever as entrevistas em sua integralidade, preservando o registro coloquial da linguagem, de modo a transmitir ao leitor o conteúdo do modo como foi veiculado no momento da gravação.

trabalhadores que fazem aí o trabalho administrativo e tiveram o beneficiamento e negociado a Lei dos outros, pro pessoal da fiscalização, os próprios funcionários da Secretaria de obras, são profissionais que tiveram alguns e os agentes comunitários de saúde tiveram alguns ganhos, é... diferente dos demais, onde... e próprio os profissionais da educação né, que são beneficiados pela própria Lei específica que é a 108...

**Pesquisador:** nesses casos aonde as categorias tiveram esse benefício, elas tiveram exclusivamente para elas, é... como que se deu a relação por exemplo, desse aumento? é... foi pleiteado entre Sindicato e Executivo? Servidor e Executivo? foi pedido do Legislativo? se tem alguma informação de algum especificamente?

**Entrevistado:** Todo pedido ele nasce de uma pauta, depois ele tem..., o estatuto feito pelo Sindicato, depois eles tem uma assembleia geral no final de um ano e é passada pro próximo ano, constrói uma pauta da necessidade da categoria. E toda essa pauta ela é pleiteada pelo Sindicato e algumas categorias são mais, assim... vamos dizer, assim mais unidas, não seria que as outras e acabam tendo o... o... (o entrevistado gaguejou) ou administração da mais importância das categorias que as outras, em uma das situações de acordo com a necessidade do momento e acaba a atender mais de uma categoria de trabalhador que a outra, porém, no que se pede geral a reposição salarial e os direitos do plano de carreira, fica igual para todos os trabalhadores né, mas todos os tipos de direito nasce no Sindicato. E ele que tem poder né de fazer as fazer os fechamentos das negociações.

**Pesquisador:** Entendi. Mas já teve casos específicos então, que a categoria por ser unida já conseguiu vantagens...

**Entrevistado:** Diferente das outras.

**Pesquisador:** Diferente das outras justamente por essa união.

**Entrevistado:** Vou citar dois casos, nos quais foram dos agentes, duas vezes que foram...

**Pesquisador:** Quais agentes?

**Entrevistado:** Agentes... agentes administrativo.

**Pesquisador:** Certo.

**Entrevistado:** O primeiro setor foi, foi... se não me falha em 2009, onde depois de, mesmo com um grupo menor né, é... conseguiu incorporação da produtividade e depois se não me falha a memória foi em 2016 ou 2017 e teve um outro setor de incorporação do vencimento, e a outra categoria que também teve a categoria do pessoal da obras, que também teve a questão da produtividade, que essa eu acompanhei e próprios fiscais, que também conseguiu bastante, é... em razão da união entre eles e ter alguém lá dentro da Prefeitura, dentro do município, que faz esse lobby, pra conseguir atingir esse objetivo.

**Pesquisador:** Entendi. No caso então, se a categoria for unida, e for forte suficiente dentro da Prefeitura pra fazer esse lobby, então ela acaba saindo na frente dos demais.

**Entrevistado:** Ela acaba tendo mais vantagens, do que... assim, acaba conseguindo mais dentro da sua pauta do que outras categorias que não são unidas.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** E aí você tem uma categoria que é unida e acaba essa categoria unida conquistando pra outra categoria que também não teve esforço nenhum e pra... pra, na luta seu... (o entrevistado gaguejou) seus, direitos e a quais desejam levar.

**Pesquisador:** E como foi a relação quando “cê” esteve presidindo com o Legislativo? O Legislativo aprovava todas as matérias? ou agia é... de, de uma forma a prejudicar ou tinha algo nesse sentido? como se dava a relação entre Sindicato e Legislativo quando a pauta era os Servidores Públicos?

**Entrevistado:** Olha, toda vez que a pauta se tratava de servidor público, sempre a Câmara estava participando antes no fechamento das negociações, então quando o projeto já ia pra Câmara, então já ia um projeto construído pelo Sindicato, Prefeitura e Legislativo, porém, uma vez aconteceu uma pauta indo pra Câmara, pra derrubar o serviço dos trabalhadores, e os trabalhadores é... entraram, ou seja, entraram numa greve, em cima da hora e acabaram revertendo e conseguindo a reprovação desse projeto, então à Câmara sim, ela sempre foi parceira do os trabalhadores, em razão a pauta que corresponde aos trabalhadores ela sempre foi parceira, não só no município de Rolim de Moura, mas em todos os municípios que a gente trabalhou na base territorial.

**Pesquisador:** Entendi. Nesse caso então, com a pressão dos servidores no Legislativo acabou revertendo ah... ah... (o entrevistador gaguejou) a pauta.

**Entrevistador:** Vou nem falar assim, não falo nem que foi pressão, eu falo que foi entendimento né, porque até aquele momento é onde a pauta chegou a câmara tinha um entendimento, é que muitas vezes fica assim mesmo com a câmara cheia de servidores e com greve, a câmara entendia aquele projeto não seria, é.... viável e acabava reprovando alguns tópicos da pauta. Investir, a câmara entendeu que aquele projeto seria de grande prejuízo para os trabalhadores que acabou reprovando o projeto do Executivo, mas quando a pauta... todas as pautas foram construída em conformidade: Sindicato, Legislativo e Executivo, nunca teve problemas para ser aprovada na Câmara Municipal.

**Pesquisador:** Entendi. Quer fazer mais alguma consideração sobre atuação do Sindicato?

**Entrevistador:** Eu... (o entrevistado gaguejou) eu... sempre falo assim, trabalhadores hoje eles têm os direitos que tem... férias, décimo terceiro, reposição salarial, direito ao trabalho de título né, não é um salário que merece mas aquele que dá pra negociar, se deve a luta dos trabalhadores. Nossa legislação trabalhista não foi construída do dia pra noite e através que me deram, foi através da luta que os trabalhadores tiveram, Rolim de Moura e a Zona da Mata, não foi diferente, tudo que se tem hoje... plano de carreira e os direitos e que ainda tem pra conquistar ou os que já foram conquistados se deve a... a... (o entrevistado gaguejou) luta dos trabalhadores, o que eu sempre digo é que o Sindicato é só um nome, mas os trabalhadores que o compõe que faz com que esse caso seja forte e o SINZESMAT, tem feito a parte dele e tem garantido pros os trabalhadores pelo menos o básico pra eles conseguir ter o direito que merecem.

**Pesquisador:** Bacana, obrigado pela entrevista e encerramos a entrevista com 9 minutos e 15 segundos.

**APÊNDICE F – SINDICATO 02, Entrevistado. Entrevista II.****Entrevistada Sindicato 02**

**Pesquisador:** Iniciando a gravação da entrevista, ãhm... o roteiro de entrevistas, servidor e com roteiro de entrevista de direção é de Sindicato. Bom... a primeira pergunta, é... o nome aqui não tem problema falar que vai ser sobre mim tá? o Sindicato, o SINZESMAT no caso, Sindicato dos Servidores Públicos Municipais, ele representa todas as categorias profissionais?

**Entrevistada:** Sim, todas as categorias de servidores públicos municipais e a gente trabalha com... (o entrevistada gaguejou) assim a gente dá prioridade para o sindicalizados e em algumas situações em que a gente atua tipo questão judicial a gente não consegue fazer essa distinção, mas sempre que a gente pode, a gente procura fazer até pro... (o entrevistada gaguejou) pra... você destinar o seu tempo com maior qualidade para quem realmente está filiado na instituição.

**Pesquisador:** É... nesse sentido, então até aqueles que também não estariam filiado acaba sendo....

**Entrevistada:** Se beneficiando das conquistas...

**Pesquisador:** Se beneficiando né, entendi. É... uma pergunta interessante a ser feita, alguma categoria teve vantagens remuneratórias à margem das demais? uma vez que... (risos) [...]

**Entrevistada:** Eu entendi...

**Pesquisador:** [...] uma vez que, o Sindicato ele atua né, pra todos. Aí a questão é... se alguma categoria teve esse benefício enquanto as demais não, não obtiveram o Sindicato observou isso?

**Entrevistada:** Sim, nos últimos anos a gente observou e é uma situação que acaba até causando discórdia... discórdia entre os planos servidores né, que às vezes por interferência política com proximidade, por alguma negociação né que é mais pautada pra uma categoria, acaba sim. Gera o desconforto descontentamento dos demais, mas acaba tendo.

**Pesquisador:** Tendo essas vantagens né, em algumas categorias. Embora essa questão não esteja no roteiro, mas pegando o gancho já observou se o fato de ter servidores dentro da administração favorecem esse... esse... (o entrevistador gaguejou) essa, como se diz... essa vantagem remuneratória pra a categoria dele ou algo nesse sentido?

**Entrevistada:** Favorece. O acesso a... favorece, assim... visivelmente.

**Pesquisador:** Entendi. É, uma questão que ficou em aberto, é... em algumas entrevistas anteriores, mas de repente que você consiga elucidar nessa entrevista. Existe alguma relação entre a direção do sindicato pleitear vantagens remuneratórias de determinadas categorias quando a direção é da mesma categoria? por exemplo: é... alguns dados documentais que nós levantamos nós observamos que, houve um aumento significativo de uma categoria específica que foi a educação pelos dados que nós levantamos e nós observamos também que naquele momento existia paralelamente, é... à frente do sindicato uma pessoa que seria da mesma categoria e a questão é, é... será que existe algum tipo de relação nesse sentido? quando uma pessoa ta na diretoria do sindicato ela será que puxa mais ou não para sua própria categoria? na sua opinião, o que você acha?

**Entrevistada:** Em momentos, assim, vou falar o que a gente observa ao longo da história né, em momentos anteriores a gente já percebeu que sim, é que... e não é de repente pra categoria que aquela mesma pessoa que está na direção, às vezes é pra um grupo pequeno dentro de uma categoria, a gente já observou esse, esse privilégio na obtenção de alguns né de assegurar alguns direitos, é... em outros casos pode ser até que surja o efeito contrário, porque quando se está à frente do Sindicato, querendo ou não você arruma indisposição não tem como, você está ali na frente de uma entidade representando interesses dos servidores você acaba se indispondo, se arruma inimizades né, mas a gente observa sim. Agora em relação a essa questão dos professores, é... falando a nível de município, que a gente pode falar que é o que você está trabalhando, é a tua realidade aqui[...]

**Pesquisador:** Aham...

**Entrevistada:** [...] é na verdade assim houve uma melhora considerável? houve, mas é uma questão, uma correção de um fator histórico né... porque se considera aí porque a Lei do piso de 2008, são duas situações em relação do professor que essa categoria específica aí que a gente ta comentando agora, a Lei do piso é de 2008, a... o Plano de Carreira deles

a 108 é de 2012, né, então eram situações que na verdade eles já deviam ta recebendo desde 2008 [...]

**Pesquisador:** Já há algum tempo...

**Entrevistada:** [...] e desde 2012, respectivamente né, então foi preciso depois de mais de 10 anos sem ver o cumprimento da Lei né, e a Lei é uma Lei Federal então não teve favoritismo pra conseguir esse direito legal, é por isso que é uma Lei Federal a Lei do piso, então a gente esperou em mais de 10 anos para ver cumprida essa Lei e mesmo assim foi a base de ajuizamento de questão judicial e aí até chegou no momento que a gente até comentou aqui, chegou a ser irônico, porque na história do sindicato a gente sabe que a atuação da educação sempre foi mais firme e historicamente sempre ter à frente do Sindicato professor ou professores sempre né sem... sem (a entrevistada gaguejou), ser necessário estar longe desconhece nas realidades e foi necessário sair o representante da categoria e entrar um representante que não tem nada a ver com educação, no caso, é um assistente social da saúde para conseguir assegurar direito, então essa é uma prova de que às vezes é muito relativo a questão de ser da mesma categoria tanto pode interferir positivamente como se necessário de outra categoria para que se consiga uma determinada situação.

**Pesquisador:** No caso então a gente pode concluir aquele efeito... aquele efeito... (o entrevistador gaguejou) da administração pública né, tem a vitória legal e a vitória prática né, que é o que acontece. Então, pode não e não pode acabar tendo essa relação né, porque muitas vezes o ganhar, não é ganhar efetivamente né, é... o ganhar... (o entrevistador gaguejou) ...ou é ter uma briga a longo prazo. É... bom entendi. É... [...]

**Entrevistada:** Entendeu mesmo?

**Pesquisador:** [...] entendi (risos), de verdade.

**Entrevistada:** Então tá bom.

**Pesquisador:** É... um outro ponto importante, que para ser acrescentado você nota alguma diferença entre a mudança política nacional e a atuação do Sindicato enquanto nos anos anteriores né e nos anos atuais?

**Entrevistada:** Sim. É perceptível, é... a gente vive num momento da história do país assim de muita uma politização né, é de dois polos assim bem definido, esquerdo e

direito... isso aí é claro, qualquer... tudo hoje é politizado, até a própria “COVID”, a própria vacina, tá tudo, politizado e entre esses dois, polos de esquerda e direita e a gente sabe que o Sindicato é historicamente ele nasceu tudo viés de esquerda né, os movimentos são nesse sentido, mas é tudo tão relativo oh... oh.. oh...(entrevistada gaguejou e pede licença ao entrevistador para passar) é tudo tão relativo Pesquisador, pro “cê” vê agora nesse momento em que a direita até então está predominando e tem é... trazido dificuldades realmente para os Sindicatos o... ou, quando Bolsonaro assumiu ele mudou o Ministério da Justiça eu sei que ele pegou, ele pegou Ministério da Justiça, ele pegou uma situação que tratava do Sindicato dos registros da concessão de carta e colocou dentro no Ministério da Justiça e até hoje não regularizou isso aí. Então desde que ele entrou não sou mais concedidos os cargos sindicais, porque desestruturou a... a parte iniciativa setor administrativo que vi essa situação né, então realmente a gente percebe que atualmente com o governo de direita há uma série de prejuízos para os movimentos sindicais e isso é fato é e não só pela direita estar no poder atualmente, mas o próprio judiciário também tem vindo no movimento contrário às questões sindicais assim.

**Pesquisador:** Tá. É... embora a gestão presidência do sindicato tenha sido sofrido alterações ao longo dos anos, mas você acredita que os ganhos atualmente nas conquistas do Sindicato elas foram menores do que anteriormente em outra era ou elas são equivalentes ou até mesmo superiores essa como você avalia isso?

**Entrevistada:** Ó falando da nossa realidade aqui, porque é realidade da gente consome tanto tempo que a gente faz o sindicalismo meio que solitário vamos dizer assim... porque antigamente tinha sim muito aquele negócio de, de atuar em parceria com a Federação que a (...) (palavra inaudível) com a Confederação, é muito nesse viés né, mas eu acho que isso até porque acho que tinha o tal de o desconto de um dia de serviço lá, que era repassado para a Federação e pra Confederação, então tinha esse, esse estreitamento entre as esferas né de... de... (a entrevistada gaguejou), sindicalismo. A gente faz um sindicalismo meio que solitário aqui, a nível de... de... (a entrevistada gaguejou) município mesmo e eu acredito pelo que a gente pode avaliar aqui nos últimos anos recentes agora, a gente não teve perca não, é ao contrário, se a gente for ver a gente conseguiu avançar mais do que de repente quando era um governo a nível nacional de esquerda e quando tinha mais esse trabalho é, é conciliável com Federação e Confederação, que eu acredito foi enfraquecida essa questão aí, até por conta da... (breve

pausa pela entrevistada) daquele desconto mesmo que não tem mais esse repasse para a Federação e pra Confederação, então vou ver se

**Pesquisador:** Entendi.

**Pesquisador:** Como se dá a relação entre Sindicato, Executivo, Legislativo e Setores quando existe uma propositura de correção é... remuneratória ou alguma vantagem nesse sentido, como você acredita ou você tem vivido, como se dá essa relação quem é a que mais é... enfim, desses grupos os que mais agem, os quem mais é... são parceiros, os que mais são influenciáveis...?

**Entrevistada:** Aham... Eu vejo assim, a gente precisa prioritariamente do Executivo né, que qualquer aumento em folha depende da iniciativa deles. É claro que para ir para o Legislativo precisa ser apreciado e aprovado? Sim. Mas a gente percebe que o Legislativo em regra quando vem do gestor eles não se opõem, não pelo gestor, mas pra não se indispor com a classe né, então a gente percebe que há esse apoio sempre que chega um projeto do Executivo então a gente precisa basicamente, primeiramente da boa vontade da gestão mesmo, porque... porque, eu acho que funciona assim Pesquisador, mesmo que você tenha direitos assegurados legalmente, é... às vezes você tem ali por exemplo a lei do auxílio alimentação ela disse tem que ser corrigido anualmente... está lá no texto da lei, mas não é, sabe se você não conseguir estabelecer uma relação boa com a gestão você não consegue fazer com que esse auxílio por exemplo seja corrigido, aí é claro que já tem previsão na Lei você pode pro judiciário, mas aí para você ir para o judiciário você tem gasto, você tem desgaste, você demora né, é... outra situação essa questão de pandemia, tem inviabilizado, assim, a gente demanda algumas coisas que mesmo tendo direito eles legalmente porque, porque, após o nome do judiciário tem sido o quê servidor que aguarde, que espere, que é uma situação de pandemia e tem sido nesse sentido. Então assim, servidores... os servidores, é... geralmente abraçam bem as demandas que a gente encontra né [...]

**Pesquisador:** A causa né.

**Entrevistada:** [...] É. Existe entre os servidores, existe, eu não gosto disso, mas existe, muito aquela situação de categoria por categoria ou mesmo dentro da mesma categoria, “fulano ganha mais que eu”; “fulano faz o mesmo que, eu e não sei o quê...”; é... “fulano ta ganhando isso eu não tô ganhando”, elas muitas vezes uma coisa que chateia muita

gente assim, que incomoda, eu até uso uma expressão “falo olha se vir aqui pra colocar o dedo no olho do coleguinha não vai funcionar”. Porque a função do sindicato não é perseguir o servidor e às vezes a gente vê muitas essa des... (a entrevistada gaguejou) desunião, não só entre categorias né, por exemplo: a gente teve recentemente a questão do aumento dos agentes administrativos, isso causou assim... “cê” tá entendendo? [...]

**Pesquisador:** Aham...

**Entrevistada:** [...]assim como os fiscais também é outra categoria que, as demais categorias... então tem muito essa rixa entre categorias e às vezes até ainda entre os servidores que a gente acha muito negativo, mas é do ser humano isso aí, nenhum servidor.

**Pesquisador:** O ponto relevante que a gente tratou no início, é... sobre a questão das, de algumas categorias né, terem mais vantagens do que outros, delas terem sido beneficiadas, é... quais, (o entrevistador gaguejou) é... quais, grupos por exemplo: de servidores, você acha que eles tiveram mais acesso com quem por exemplo? você acha que eles tiveram acesso ao chefe do executivo ou de repente, eles tiveram mais acesso a alguém que ocupa um secretariado que é ligado ao chefe do executivo ou de repente, ele tinha uma ligação maior com a Câmara de vereadores... nessa relação como o sindicato avalia das categorias que foram lá e pleitearam situações apartadas né, da... da... (o entrevistador gaguejou) da pauta aonde elas tinham maiores conexões e ao longo do tempo você avaliando de forma geral que você tem acompanhado.

**Entrevistada:** Eu vejo assim, que de forma geral a questão tá no vínculo direto com o chefe do Executivo né, é porque mesmo que alguns secretário consiga ter um acesso mas quem vai dar o aval é o chefe do Executivo, a gente teve experiências aqui... a gente nem participou mas a gente soube, de que determinado vereador, encampou uma demanda de criar uma gratificação de valor de 100% (cem por cento) no salário base do... de, uma categoria específica de nível superior né, é... então a gente sabe que houve essa interferência do, do vereador mas isso é um caso isolado, geralmente é acesso direto ao Executivo mesmo. E aí tem outra situação que...

**Pesquisador:** Alguém ligado ao chefe Executivo de dentro né.

**Entrevistada:** Exatamente, é, aham... alguém ligado. Ah tá, e não é só questão do acesso ao, ao chefe do executivo, a gente percebe também que às vezes depende do serviço o que essa categoria desempenha né, como é o caso... (breve pausa pela entrevistada)

**Pesquisador:** Não, pode falar à vontade, tem problema não. (risos)

**Entrevistada:** Como é o caso dos fiscais...

**Pesquisador:** Dos fiscais...

**Entrevistada:** A gente sabe isso, o que: que mesmo que eles não tenham acesso no sentido de proximidade, de carisma, de empatia com o chefe Executivo, mas ele desenvolve uma função que é primordial, que é de interesse direto do chefe do Executivo. Então mesmo que ele não queira, que ele não concorde, que ele não goste, mas ele acaba cedendo.

**Pesquisador:** Tá bom. É... quer fazer mais alguma consideração geral? é... sobre o Sindicato sobre como ele... vê toda essa relação entre né, chefe do Executivo, sindicato... fica à vontade agora. É, pronto suas considerações finais.

**Entrevistada:** Assim, não é discurso político, mas eu vejo assim sabe Pesquisador, quando consegue abrir uma harmonia ali... uma conversação é determinada categoria avançou um pouquinho hoje, determinada categoria conseguiu uma melhoria daqui 60 (sessenta), 90 (noventa) dias, é... causa uma harmonia entre servidor que é quem presta serviço final pra sociedade né, e... no serviço público, e a gestão é muito positiva, positiva pro desenvolvimento pra que fluam mesmo os trabalhos né, é pra que o público receba um serviço com mais dedicação do servidor politicamente o respaldo é positivo para o gestor, que o gestor é político, a gente não pode esquecer disso, é... muito positivo quando a gente consegue esse diálogo a gente sabe que há uma relação conflituosa né, afinal são dois polos o empregador e o empregado, na prática é isso, mas quando a gente consegue estabelecer um contrato, a gente vê que todo mundo ganha... todo mundo ganha, inclusive a população mesmo né, acho que é mais ou menos isso.

**Pesquisador:** Então tá. Encerrando quero agradecer pela entrevista e nós encerramos a entrevista com 16 minutos.

## APÊNDICE G – EXECUTIVO 01, Entrevistado. Entrevista III.

### Entrevistado Executivo 01

**Pesquisador:** Começando a entrevista pro mestrado no horário do meio-dia e dezessete, no dia 19 de março de 2021, é... o nome, vai ser... na hora da transcrição, ele é... suprimido tá joia? então não tem nenhum problema não. É... estou com um representante do Executivo e eu gostaria de saber como que funciona a relação, é... entre o Legislativo e Executivo, quando se trata de aumento de com folha de pessoal, eles pressionaram muito? como que funciona isso?

**Entrevistado:** Então, é... o Legislativo é um poder independente e que ele trabalha sempre em cima de popularidade essa é a grande verdade, e quando se trata de servidor, de verificação do servidor o Legislativo quer sempre atender, quer sempre tá do lado do servidor isso muitas vezes acaba é... pressionando muito o poder Executivo e muitas vezes até inviabilizando alguma situação, hoje para você ter uma ideia nós temos aí uma 108, que foi votada na última volta do ponteiro, muitas vezes para poder é... agradar o servidor e ganhar popularidade hoje praticamente o município tá quase que inviabilizado financeiramente devido essas matéria que é popular que o poder Legislativo acaba votando, não tô falando dessa Câmara, de outra Câmara, eu tô falando do poder Legislativo de um modo geral que como tô citando aqui, é... mandato e nem período de ninguém eu tô falando de Legislativo de um modo geral.

**Pesquisador:** Eu... através de uma coleta documental, eu identifiquei que desde... de, 10 anos atrás né a folha de pagamento ela estava no montante de R\$ 2.500.000,00 dois milhões e meio e hoje ela total, ela geral ela está beirando aí uns R\$ 8.000.000,00 milhões, então a gente tem um aumento significativo de +300%, que não acompanhou a inflação. É... tendo em vista, que o Executivo também é o que propõem a matéria, se acredita que nesse caso foi pressionado? não tinha conhecimento técnico? qual é sua visão? você tem assim... como...?

**Entrevistado:** Eu entendo o que, no nosso caso é a questão política, foi mesmo a questão política, porque essas matéria que veio para poder inviabilizar o município esses aumentos foi em reta final de mandato nas últimas voltas do ponteiro, que a matéria desceu pra a Câmara, até eu esperava que essa matéria pudesse ter sido declarado

inconstitucional, mas infelizmente o Tribunal de Justiça, é... declarou constitucionalidade dessa matéria era a única esperança que o município tinha, pra poder de repente poder dar uma amenizada nessa situação. Hoje nós estamos com um problema na mão e não adianta cê tentar mandar pra a Câmara que a Câmara não vai votar numa matéria desse tipo, então o correto seria, é... o Tribunal de Justiça ter declarado inconstitucional, mas infelizmente não foi o que o município esperava a decisão da justiça.

**Pesquisador:** Nós identificamos que o Sindicato perdeu um pouco da força depois da era PT, ele ainda continua fazendo pressões e sem entender a parte técnica que inviabiliza o município? ou não? ele... ele, é solícito... tá ali, sempre do lado, qual a relação entre Executivos e Sindicatos, nesse caso?

**Entrevistado:** A relação entre o Executivo e o Sindicato ela tem que ser boa, até porque é... tem que sentar na mesa, tem que discutir a problemática do servidor, mas o grande problema o grande vilão da história toda, é que mesmo o município em situação é... de risco, aí na questão financeira, saúde financeira os Sindicatos sempre quer um pouco mais. Porque o papel do sindicato é: cobrar e pedir, é defender o servidor e aí acaba a batendo um pouco de frente com o gestor, mas é aquele tipo de coisa cê atende como pode, entendeu? e é assim que a gente vai tá tocando aí (suprimido).

**Pesquisador:** E... você acredita que um servidor, hoje, próximo da gestão ou do ordenador de despesa ele teria influência pra aumentar uma folha salarial ou de sua categoria no passado já teve? ou atualmente?

**Entrevistado:** Acredito que não. De repente no passado, mas hoje eu não vejo dessa forma, até porque o gestor ele tem que ter uma linhagem de firmeza, tem que ter uma linhagem de firmeza e saber o que, que ele veio fazer aqui. E eu entendo que o gestor ele tem que se preocupar é com 60.000 habitantes entendeu, essa é a responsabilidade que tá sobre... é... sobre a gente então a preocupação é com 60.000 habitantes, eu não vejo pressão, é... tá tirando o gestor, é... do propósito que ele veio fazer aqui.

**Pesquisador:** Mas então você não consegue precisar se em algum momento já teve né? uma influência de servidor, específico, para melhorar categoria ou não.

**Entrevistado:** Não porque a gente tem que falar pela gente né, em outros momentos eu tava no rádio, tava na televisão, depois na Câmara e essas influências se tem, a gente não fica sabendo, ela não manifesta aponto, é de chegar é no ouvido da sociedade né, ou a

gente como no meu caso, que eu tava vereador como imprensa, é muitas vezes essa informação não chegava. Se existiu não é do meu conhecimento.

**Pesquisador:** Beleza. as perguntas para serem aplicadas foram concluídas e eu abro espaço se você quiser falar alguma coisa ou não também fica livre.

**Entrevistado:** Eu entendo que... a sociedade tem que investir, eu acho que investimento no ser humano ele é investimento mais louvável, porque aquilo que quando você pega um... um... (o entrevistado gaguejou), um diploma, você faz um mestrado, ele faz um bacharelado... você... isso ninguém te toma, isso é teu o bem material você perde, o dinheiro você perde, mas o que você aprendeu, o conhecimento que você carrega pro resto da sua vida. Então o que a gente pede, é que as pessoas procure uma faculdade e na verdade hoje ficou fácil fazer uma faculdade né, os cursos baratearam, tá dando condição pra que as pessoa possa, é... investir nela mesmo, entendeu? então que a gente pede é que: o ser humano não só de Rolim de Moura de Rondônia do Brasil e do mundo faça isso invista em você, para que a gente possa ter um país melhor, com pessoas melhor.

**Pesquisador:** Muito obrigado então. Finalizando a entrevista em 06 minutos e 32 segundos.

**APÊNDICE H – EXECUTIVO 02, Entrevistado. Entrevista IV.****Entrevistado Executivo 02**

O nome foi suprimido para preservar a identidade do pesquisado. Dessa forma, no lugar do nome próprio será utilizado “Entrevistado”

O áudio da entrevista começa em 06:03

**Pesquisador:** Olá, boa tarde.

**Entrevistado:** Boa tarde, tudo bem?

**Pesquisador:** Boa tarde seu Entrevistado, prazer.

(suprimido por estar inaudível)

**Entrevistado:** Tranquilo.

**Pesquisador:** Tudo bom.

**Entrevistado:** Você é o mestre o contador da prefeitura?

**Pesquisador:** É... (risos).

**Entrevistado:** Tava lá agora mesmo, eu vi você lá.

**Pesquisador:** Pois é, eu ia chegar perto para cumprimentá-lo, mas aí com essa questão do distanciamento preferi evitar. É... quero agradecer o senhor por ter tirado um tempinho tá? eu sei que o seu tempo, sua agenda, é muito apertada para poder estar participando eu fico muito grato viu?

**Entrevistado:** Certo. Mas vamos lá, estou a sua disposição.

**Pesquisador:** (suprimido para preservar a identidade do participante)

**Entrevistado:** Tem problema não, pode publicar, não tem tempo ruim não.

**Pesquisador:** É...?

**Entrevistado:** não tem tempo ruim não, pode falar.

**Pesquisador:** ...ta jóia... (risos)

**Pesquisador:** ... (suprimido para preservar a identidade do participante) ... Entrevistado durante o período que você esteve como prefeito, é... como que foi sua relação entre Legislativo, é... os vereadores é... quando se tratava por exemplo de: de projetos de Lei, pra que, visava aumentar o salário dos funcionários públicos? o Legislativo faz uma pressão ou não? como funciona isso?

**Entrevistado:** Normalmente os vereadores eles são muito populistas...

**Pesquisador:** certo...

**Entrevistado:** ...e... de alguns deles populista demais e não ver, a verdade econômico como um todo com município, eles enxergava aquele funcionário eleitor dele, então eu acho que as pessoas, é... de função pública tem que ter o pé no chão e saber que bandeira defende, que bandeira ergue, pra poder é ter na realidade custo benefício...

**Pesquisador:** Legal.

**Entrevistado:** ...então realmente não tem noção, alguns deles eram muito populista.

**Pesquisador:** Obrigado. E... e nessa participação o Sindicato fazia alguma pressão? ou não fazia? como é que funciona?

**Entrevistado:** Ah, com o Sindicato era pressão todo dia, mas eu tive um bom diálogo com o Sindicato, é... tive um bom diálogo com o pessoal do Sindicato, o tanto quando assumimos a prefeitura em (Suprimido para preservar a identidade do Entrevistado), tinha duas folhas de pagamento atrasado, tinha o décimo terceiro atrasado, tinha o Rolim Previ atrasado, o qual me deu uma grande dor de cabeça o Rolim Previ, é... tinha atrasado a folha, o “ex-prefeito” (nome trocado para preservar a identidade do citado) tinha atrasado, lixo sem recolher, sem nada e a partir da hora que eu assumi, é... veio toda a cobrança para cima de mim, o pessoal, é... parou de ver quem deixou o problema, quem deixou o rombo, e aí ficou o... o “ex-prefeito” (nome trocado para preservar a identidade do citado) foi fazer algumas melhoras para a classe trabalhadora, mas não conseguiu cumprir, não conseguiu atender a receita e despesa não... não fechou, você contador você entende isso.

**Pesquisador:** Aham.

**Entrevistado:** E aí o que aconteceu, eu entrei negocieei com o Sindicato, fui pessoalmente no Sindicato, me reuni com os trabalhadores, é... fui aplaudido de pé... porque não tinha cadeira pessoal sentar, então estavam de pé, aí o que aconteceu? nós parcelamos em 8 parcelas e no... no período 2013, nós honramos, pagamos atrasado salários e não tinha outro jeito foi consultar o jurista, é... salário é alimento e não tem como não pagar, tem que ser pago, aí pagamos e o Rolim Previ, nós parcelamos e vinhamos pagando do tempo do “ex-prefeito” (nome trocado para preservar a identidade do citado), iremos diminuindo do “ex-prefeito” (nome trocado para preservar a identidade do citado), vinhamos pagando o Rolim Previ, o tanto que eu tive um embate no Tribunal de Contas eu tive lá pessoalmente fazendo a minha defesa com nosso advogados e eu pedi para separar o meu período de Prefeito, o período do “ex-prefeito” (nome trocado para preservar a identidade do citado) que recaiu para nós pagarmos ficou para nós pagarmos no período nosso 2013 e 2014, 2015 o período que eu tinha me afastado para tratamento médico, tinha problema de pressão alta, certo graças a Deus, tenho estabilidade hoje, mas ainda tomo remédinho de pressão, isso é.. fazer o que né, mas já reduzi o sal, então eu mostrei os números com a equipe da Prefeitura, é... técnicos da Prefeitura, até que mostraram pra mim, de Rolim Previ, é... o que nós pagamos a maior em 2013, restos a pagar de “ex-prefeito” (nome trocado para preservar a identidade do citado). 2014, eu afastei para tratamento médico eu deixei o dinheiro pro “vice-prefeito” (nome trocado para preservar a identidade do citado) pagar, o vice-prefeito não pagou. Então no período dele pagou a menor, em 2015, também pagou a menor e depois que eu saí, ele renegociou o Rolim Previ, é... junto a Câmara e eu tive que mostrar isso para o Tribunal de Contas com números, separar e com isso graças a Deus as minhas contas foram todas aprovadas pelo Tribunal de Contas e pela Câmara de Vereadores. Do vice-prefeito, já foi rejeitada referente a 2016, porque realmente ele teve problemas lá que não sei quais são, na área contábil.

**Pesquisador:** (suprimido para preservar a identidade do entrevistado)

**Entrevistado:** Aí... aí é problema, então, é... ele me criticou muito, ele me criticava, mas é uma coisa que não era justo porque eu que dei a cadeira de Prefeito, pra ele de mão beijada, mas claro eu tinha que cuidar da minha saúde, certo? e aí então, ao real fatos

sobre o Rolim Previ foi esse, então o ex-prefeito também fez uma Lei municipal e um trabalhador ele faz um curso e ele passa a ganhar x por cento a mais, eu acho muito boa essa ideia, mas quando a pessoa exerce aquela função, um exemplo: é a pessoa entrou leigo na prefeitura, ela se formou o contador então se ela atuar na área contábil da Prefeitura é claro que ela tem que ganhar mais, essa pessoa é técnica de enfermagem, faz enfermagem é claro que tem que ganhar mais. Só que, a legislação não vê isso, se a pessoa é leiga... trabalha em outro setor, ela não pode ir para a contabilidade, que ela fez o concurso pra aquele setor, fez o concurso pra ajudante. Aí veio o Ministério Público e fiscalizador da Lei e vai lá falar, não, é desvio de função. Então é muito importante o seu trabalho pra mudar essa ideia, porque é bom que o servidor.... se estuda, se forma, em que seja valorizado, e aí ele vai para aquela função aí ganha 20%, 30% a mais, de 50 ou 100, mas no município, passou-se a pagar no período que eu afastei para tratamento médico, o vice-prefeito fez uma graça e passou várias pessoas, é... ganhando esse benefício, mas sem estar na área e a Lei que o ex-prefeito fez foi uma Lei ilegal no meu ponto de vista, porque um Prefeito não pode deixar criar gastos, valores para outro Prefeito que vier, tem que assumir na gestão dele e a Lei que o ex-prefeito fez, foi pra entrar em vigor a partir de 2013, eu contestei a Lei na justiça da forma que se tava, mas o vice-prefeito atendeu parte de... de, colaboradores, trabalhadores da Prefeitura e aí... depois... depois, foi querer cortar a Lei, aí a justiça entendeu que não.

**Pesquisador:** Não dava né.

**Entrevistado:** Já atendeu acabou. Virou jurisprudência. Decisão já. Isso o município não aguenta, não tem, é uma realidade, eu estou falando aqui pra você, pode ser... pode ser publicamente, faço até questão, pode publicar para quem quiser, não tem problema nenhum, estou falando aqui com a realidade e você que conhece de números, de receita e despesa do poder público, então eu defendo a tese, eu defendo a tese que, um ajudante virou profissional, ele tem que ser valorizado, porque isso, eu tive em cursos em São Paulo, eu tive em palestras e palestrantes eu fui muitos curso de administração de empresa, pública, privada, com professores (palavra suprimida pelo áudio inaudível) Internacional, peguei muitas aulas onde que eu evolui muito empresarialmente nisso, que se você tem um colaborador, que se você investe nele, ele vai trabalhar em outra empresa então se você para, não investe mais com seu colaborador você vai ter um bando de burro, bando de incompetente e você também vai ser incompetente e vai ser uma empresa burra,

não é que todo mundo estamos com a empresa arcaica, empresa ou poder público, a solução qual é? é da oportunidade para o colaborador, para o trabalhador, pra ele fazer curso de conhecimentos profissionais e na forma que ele cresce você valorizar ele, como eu faço na nossas empresas? a nossa gerente chama-se (suprimido), sua amiga, ela me falou de você, ficou pronto para conversar, faço questão que seja gravado e publicado...

**Pesquisador:** Aham.

**Entrevistado:** ...ela entrou na nossa empresa como secretária e ganhando o salário mínimo e de telefonista ali, salário mínimo e eu incentivei ela a fazer uma contabilidade, que ela já tinha conhecimento de financeiro, já tinha trabalhado em outros locais de financeiro, de RH e ela falou mas eu não tenho condições, falei que tem sim eu vou melhorar o teu salário, vou te dar oportunidade que você vai estudar e ela se formou na Faculdade FAROL de Rolim de Moura, vou fazer um comercial...

**Pesquisador:** Isso... (risos)

**Entrevistado:** ...certo? Faculdade FAROL, se formou contadora, hoje é a minha gerente, hoje ela ganha vários salários mínimos, tem o carrão dela, tem a casa dela, ela quer trocar por uma melhor, então, ela evoluiu a nossa empresa evoluiu, ela evoluiu final de mês, de um salário mínimo ela ganha vários salários mínimos e várias gratificações ela tem vários resultados por ser gerente, gerência financeira, é ela que torra meu dinheiro, não, torra não. (risos)

**Pesquisador:** Risos. Eu e a (suprimido) fizemos faculdade juntos...

**Entrevistado:** Ah, então pronto.

**Pesquisador:** ... em contabilidade

**Entrevistado:** Fizeram faculdade juntos, então não estão deixando eu mentir sozinho, então vamos lá, resultado, hoje ela progrediu na empresa e a empresa produziu mais, cita um outro exemplo o gerente da usina (suprimido), primavera o nosso gerente lá, ele era colhedor de café na fazenda de um vizinho, entrou de ajudante na empresa, ajudante de almoxarifado... passou, é... ser operador de máquina, acompanhou os mecânicos e os engenheiros a montar as turbinas e hoje ele é mecânico de turbina e ele é o gerente da empresa. Entrou ganhando um salário mínimo e hoje ele é o gerente ganha vários salários

mínimos, tem casa de luxo para morar, com ar-condicionado, carro a disposição, telefone, luz, água... não gasta nada, porque? ele passou a ser gerente, de um salário mínimo, ele passou a ganhar vários salários mínimos e... o... e... o... (o entrevistado gaguejou) várias condições de trabalho certo? então o que, que acontece ele cresceu, aí tem um outro lá, mecânico de turbina entrou de ajudante o mecânico de turbina... já ganha vários salários, aí tem um gerente do calcário, que era motorista de caçamba, é aqui de Rolim de Moura, chama-se (suprimido), o pai dele é o (suprimido), senhor conhecido aqui da linha... aqui da linha 204, resultado, o cara era motorista de caminhão hoje é o gerente, e... já ganhou vários prêmios, já ganhou caminhonete, já ganhou metade de um caminhão, todo ano ganha um prêmio, por, por resultado e ganha um bom salário. Olha que beleza, que benção, então todas as pessoas que trabalham ela só pode ganhar um.... benefício se elas também dão resultado, então pra concluir esse assunto, se você era Lei e você fez contabilidade a Prefeitura naturalmente tem que pagar você equivalente a um contador, ah... mais a pessoa fez o curso, não atua na área, vai ganhar... poder público não aguenta isso. Não tem condições, se pessoa fez direito e ele trabalhava lá na saúde, mas tem direito, então tem que trabalhar lá no setor administrativo jurídico lá da saúde para cuidar os processos compras de medicamento, etc. Certo? fora disso, essa Lei é pesada para com o município.

**Pesquisador:** Legal. entrevistado tem uma informação que ela vai...

Nesse trecho houve instabilidade na gravação.

**Entrevistado:** Cortou um pouco a voz, repete de novo, cortou um pouco a voz.

**Pesquisador:** Cortou um pouco a voz? Tá. Vou repetir. Então, aí eu fiz... eu busquei esse levantamento, é... do período do ex-prefeito, até o período atual, de como a folha cresceu, então ela, que era em torno de dois milhões e meio e hoje tá chegando nos oito, às vezes até passa oito milhões né, então ela cresceu muito mais que 100%, ou seja, mais que inflação né?...

**Entrevistado:** Mais que a inflação

**Pesquisador:** ...cresceu assustadoramente, (suprimido para preservar a identidade do entrevistado) na verdade mudou ali aquela Lei da educação que trouxe uma série de

situações, como essa né que você já deu exemplo, em que a pessoa recebe o benefício e aí depois a gente tem a partir de 2016, 2017, um crescimento, uma curva altíssima da folha de pagamento chegando até mesmo a utilizar 70% do orçamento do município, que é muita coisa né, enfim, que comparado até mesmo a união, isso é um peso muito grande de inviabilizar mesmo a gestão.

**Entrevistado:** Sim, mas... Eu entendi, entendi a pergunta, a questão é o seguinte: o ex-prefeito criou a Lei lá, de cargos, carreira e salário, esse reajuste é de acordo com reajuste do salário mínimo tem que reajustar do trabalhador.

**Pesquisador:** Isso...

**Entrevistado:** Então eu entendo que o município tem que ter deveres, um colaborador tem que ter direitos e deveres e o município direito deveres, então, você conhece muitos colegas seus que são bons de trabalho, que a gente tem admiração por eles, são excelentes profissionais, temos aí contadores bom, profissionais bons seus colegas lá, conheço bons profissionais e conheço também que não paga a boia certo, tem um lá que eu vou te falar.... Com esses cargos e salários deram direitos, mas não deram deveres aí o motorista lá de uma ambulância, quebrou, bateu, aí você monta uma sindicância, é... o cara cometeu alguns erros, você monta a sindicância, quem faz parte da sindicância pela Lei tem que ser os próprios funcionários...

**Pesquisador:** Servidores...

**Entrevistado:** Tem que ser uma comissão múltipla disciplinar, se for cinco pessoas então, tem que ser um na Prefeitura, um pouco de lá, do de cá, de vários setores e aí nunca ninguém é punido e as coisas vai, salva-se quem puder, tá tudo certo. Então está errado isso aí.

**Pesquisador:** Entendo.

**Entrevistado:** Então, o cara tem que ter direitos e deveres e nessa Lei, é... de cargos e carreira e salário é ótimo, tem que ter, todo o setor público tem que ter uma regra de jogo, só que tem que ter limitações, porque o município não aguenta isso ou poder público não pode gastar 70% com folha é onde chegou agora, só que o período que o vice-prefeito ficou, ele fez graça para tentar dizer que ele era um bonzinho que ele era o salvador da pátria, e... e causou transtorno para o município, porque...

Tem um amigo meu que... tem um amigo meu que, era enfermeiro do hospital que até mesmo nem sei aonde ele está e tem uma Lei lá do ex-prefeito muito boa, vamo aqui... já que o ex-prefeito tá bem, é... o que todo gestor tem as coisas boas e as coisas que as vezes não conseguiu que todo mundo quer fazer o melhor, mas tem alguns que quer fazer graça, ficar politicamente bacana e aí compromete o... o.... (o entrevistado gaguejou) o que restou um pouco. Então tinha um enfermeiro, que ele era ótimo enfermeiro, ele fez medicina, se formou medicina e pediu a conta sumiu do município, é por causa dessa Lei Federal, que está errada, porque se o cara ele ganhou auxílio faculdade, o município criou o auxílio faculdade, mas o que, que o município ganha de troco com isso? se eu invisto num profissional nosso, eu quero um retorno, eu empresário, eu gestor público, se eu investir o poder público tem que ter o retorno. Você tá entendendo?

**Pesquisador:** Entendo.

**Entrevistado:** Ó, o município ele... ele doa um incentivo pro trabalhador, você conhece dessa Lei...

**Pesquisador:** Aham...

**Entrevistado:** Certo. Mas, a pessoa se formou médico, foi trabalhar em outro lugar ganhando o salário médio, é a tese que eu defendo essa pessoa é leigo, fez qualquer nível superior, ele tem que ser reconhecido pela função que faz ou de uma forma de portaria gratificante, uma coisa tem que ter, e não simplesmente aumentar o salário que onera a folha de pagamento.

**Pesquisador:** E aí não desenvolvem as atividades?

**Entrevistado:** A realidade que aconteceu e acontece com o município hoje de Rolim de Moura é isso, certo? e aí, a conta não bate.... a conta não bate, e quem gosta o que não gosta, vai ter que ouvir, porque vai chegar uma hora, é... que o gestor vai ter suas contas sempre rejeitada, porque por Lei Federal, você tem um limite de gastos com folha de pagamento.

**Pesquisador:** Perfeito. E... muito, muito interessante eu confesso que eu estou muito surpreso com a com a sua fala (suprimido para preservar a identidade).

**Entrevistado:** Três pessoas nossa que eu incentivei, que hoje são advogados... contadores, várias pessoas entendeu? Mas eu motivei entendeu, mas eu tive um resultado pra isso, eu não citei o exemplo da (suprimido)... que foi sua colega de faculdade? citei o exemplo dela, é porque eu incentivei ela, dei apoio, melhorei o final do mês pra ela ter condições de fazer a faculdade, mas eu tive um resultado pra a empresa, eu... eu... (o entrevistado gaguejou) eu passei ela pra gerente, ganha mais, mas também me deu mais resultado. Se eu tive mais resultado da minha empresa, porque que, não pode ter uma Lei no Brasil que pode ser com os colaboradores do município também? Certo.

**Pesquisador:** Certo....

**Entrevistado:** Que daí nós vamos ter bons profissionais no poder público, porque o que o Paulo Guedes fala, é verdade. do jeito que vai a Lei atual um trabalhador, tanto Estadual, Municipal ou Federal... vai cada vez ficando pior, ou tire estabilidade daqui para frente ou coloca eu não sei o que é que as autoridades vão fazer, mas que temos que...

**Pesquisador:** Mais que existe...

**Entrevistado:** ... maximizar quem tem força de vontade de vencer, em quem tem a sensação de comodismo que deixa pra amanhã deixa pra mês que vem, tem que ser realmente substituídos certo? e você, é uma questão de honra excepcional aqui, vamos sim, vamos... vamos tomar um café.

**Pesquisador:** Mas existe uma... existe uma fala, que um aumento salarial que se dá no poder público é uma ponte que deixa de ser feita né, o pessoal que, costuma...

**Entrevistado:** Sim. Mas você tem que reconhecer a sua equipe, mas a equipe também tem que dar um retorno para isso, a equipe tem que pegar o martelo, o prego e as prancha e fazer a ponte, agora o que não pode é a Prefeitura ter equipe e ter que terceirizar a ponte pra fazer alguma coisa, tudo tem que terceirizar, não pode, nós temos que... se tem uma equipe, essa equipe tem que fazer, ou então tem que reduzir a equipe e aí terceirizar. Tem como, tem que achar um ponto de equilíbrio, porque eu tenho o ponto de equilíbrio das minhas empresas receita e despesa, se a minha despesa com folha tá alta, o que que eu vou fazer? Eu vou sentar com meus colaboradores e falar olha: Se me desculpa mas eu vou ter que dar um avisozinho, que pra alguns eu já fiz isso várias vezes, certo?

**Pesquisador:** Certo.

**Entrevistado:** A coisa apertou em 2016, eu tive que fazer um corte geral, mas em 2017, 2018... chamei em dobro de pessoas voltar a trabalhar conosco, só que o município não pode fazer isso, hoje nós estamos numa pandemia, estamos numa guerra, a terceira guerra mundial tá aí, que tá assim morrendo mais gente que morreu na Segunda Guerra Mundial, e eu vejo gestores com medo de comprar remédio, porque, diz que não é cientificamente comprovado o kit, hora... mestre, é uma doença nova, não importa o que vai tomar... médico, paciente, tem que achar alguma solução, um médico fez juramento quando se formou, tem que tratar do paciente, ver alguma coisa, aí o Governador não compra medicamento porque diz que baixa a cumplicidade dos municípios... os Prefeitos não compra, porque diz que vai ter denúncia.... porque não pode cientificamente não comprovou, hora, por que que tá tendo tantas mortes no Brasil? é porque não trata no começo o sintoma, é o que eu falei lá na Prefeitura, agora, se as pessoas que são contra o tratamento precoce e que não tão medicando, no futuro vão ser lembrados como genocidas, como terroristas, porque a pessoa quando tá de COVID, não sei se você pegou, eu peguei.

**Pesquisador:** Eu peguei, cheguei a ter. Aham, eu peguei, peguei o remédio também.

**Entrevistado:** E você não foi tratado precocemente?

**Pesquisador:** Precocemente, aham.

**Entrevistado:** Eu também aqui no nosso escritório, quando fomos socorrer o vizinho (suprimido) e ele tava de COVID, passou pra mim, pra o motorista, pra o meu filho é... pra (suprimido)... passou para todo mundo, 42 pessoas. Todos nós fomos tratados precocemente, no começo, então... então, volto ao servidor do município da saúde, temos médicos em Rolim de Moura, temos, é porque eu falo temos? é porque eu ajudo pagar, eu pago imposto 100%, anota lá 100% do meu movimento de calcário, energia eu o movimento em Rolim de Moura, no banco SICOOB e no banco da Amazônia, no banco do Brasil não movimento, porque que eu parei de movimentar banco do Brasil? porque lá são os funcionários que atendem com má vontade, são arcaicos só pensa em aposentar... desculpa alguns trabalhador sério que tem no Banco do Brasil, tem alguns sérios lá também, mas o atendimento é péssimo, eu sou cliente há muitos anos do Brasil... do banco do Brasil desde 1982, certo?

**Pesquisador:** Entendo...

**Entrevistado:** E o banco do Brasil é burocrático, é complicado, é... você quer fazer qualquer ordem bancária tem que ir lá pessoalmente, porque o gerente já tá pensando na transferência para outra cidade melhor, eu não tô nem aí, então desculpa sair do assunto.... mas pode publicar também, eu acho que tá na hora de todas as entidade pública, seja ela, ou Prefeitura o banco do Brasil. O banco da Amazônia já atende de melhor, o banco Sicoob é particular já é outro atendimento o Bradesco também, mas o banco do Brasil é servidor público... deixa a desejar, aí estavam falando esses dias de fechar um tanto de agência, porque fechar e serve para conter o trabalho, por que fechar um tanto de agência, porque os servidores não trabalham, eles não atende o cliente na, na altura aí o banco do Brasil está com excesso de folha, por que que está com excesso de folha? porque você tem receita versus despesa então a despesa do banco está grande, aí o Ministro, a equipe econômica do Governo Federal tá vendo cortes de gastos no banco do Brasil, porque? porque os próprios trabalhadores do banco tem uns maus elementos lá dentro, tem pessoas boas me desculpem, tem eu sei eu conheço pessoas boas. Mas eu num movimento mais no banco do Brasil, eu tenho uma conta lá, tá parada, não movimento já tem um bom tempo, porque o atendimento é horrível, é péssimo, eu quero fazer uma transferência bancária, eu mando uma TED lá pra o Sicoob ou pro BASA é feito na hora, o banco do Brasil não, eles querem que eu vou lá, cê tá doido, lá no banco aquela sirene começa a tocar e... rapaz dá um medo danado aquilo....

**Pesquisador:** Risos.

**Entrevistado:** Então não gosto, não gosto, eu... eu... ( o entrevistado gaguejou) o banco do Brasil infelizmente é de meia dúzia de folgados, igual a Petrobrás, o petróleo é nosso, é de meia dúzia de especulador, porque a partir da hora que a Petrobrás ela está na bolsa de valores dos Estados Unidos, fixo o petróleo em dólar, ele tá acabando com a nossa economia... no Governo Sarney, você também não lembra... que você é mais novo, no Governo Sarney, tava ótimo era os fiscais do Sarney, todo mundo ia buscar apoio na fazenda e tal todo mundo atender a economia tava uma maravilha crescendo, mas quando acabou a política, os juros estouraram... por quê? porque a Petrobrás aumentou o preço do petróleo, a primeira irresponsável no Brasil na época do Sarney foi a Petrobrás, aí deu uma inflação de 70%, 80% ao mês, 100% foi aonde que, a Petrobrás casou isso, o Collor de Mello entrou e todo mundo tá vendendo o sítio, terra, indústria e botando aplicando o juro, o Collor entrou e tomou o dinheiro da moçada porque ninguém mais investia, mas

quem complicou isso, foi os colaboradores, os trabalhadores da Petrobrás. Os funcionários da Petrobrás tem muitos folgados lá, o próprio presidente que o Bolsonaro tirou esses dia, o cabra tá à 11 meses sem ir na Petrobrás, como é que o cara presidente de uma empresa que não vai lá moço, por nada ou por dinheiro tem que estar, lá certo? então você viu agradeço a grandeza que eu estou te falando, tanto no município, quanto nível nacional, se você vê uma Petrobrás que o colaborador não colabora, aí aumenta o preço do petróleo vai arder no seu bolso, no bolso dos seus colegas, de todos os familiares, de toda a sociedade brasileira, aumentou o petróleo... aumentou arroz e feijão, aumenta o custo para produzir, mas aonde tá os colaboradores da Petrobras? tá errado também, aquilo que eu citei... só para encerrar do banco do Brasil, por que que falaram agora há poucos meses atrás de fechar várias agências do banco do Brasil? é porque tá tendo muito gasto, agora se os colaboradores manter contato, com... com... (o entrevistado gaguejou) com os depositantes é... é com várias empresas, com várias pessoas pra negociar com o banco do Brasil, só que eu não negocio mais com banco do Brasil e várias outras milhares de pessoas no Brasil por causa do péssimo atendimento, beleza.

**Pesquisador:** Beleza. O... entrevistado, só para nós finalizarmos, eu tenho um só um... um... um... (o entrevistador gaguejou) uma última pergunta, aí de repente se quiser comentar ou não... é, referente a questão do... da força que os Sindicatos apresentam tanto no município ou o Brasil afora você acredita que com a mudança de gestão saindo o... PT né, a era PT e a nova gestão aí ou mudança com o Temer e o Bolsonaro, o Sindicato tenha perdido esse poder ou essa influência que até então ele tinha, você acredita? Acha? comenta alguma coisa.

**Entrevistado:** Olha o Sindicato realmente dá muita dor de cabeça pro gestor cara, dá muita moleza não, desculpa aí meus amigos de Sindicato, mas rapaz vou te falar, precisava tirar que era muito Sindicato, era muito, era demais, eu acho que tem que ter menos Sindicato e mais ação deles. Mais não pode, é que o PT criou um ódio do trabalhador contra o patrão, criou-se dos anos 70 pra cá, ah... o PT para chegar no poder, há discurso na equipe do PT e outros partidos de esquerda na época é contra o empreendedor, conta empresário então eu entendo que nós precisamos ter o trabalhador e o empregador, precisamos ter um Sindicato para os dois lados, porque se a Ford fechar no Brasil, está fechando quantos mil pais de famílias vão ficar desempregado, então é necessário termos a Ford no Brasil, é necessário termos o trabalhador e o Sindicato. Então

eu acho que é necessário ambos cederam um pouco, então é necessário o Sindicato tanto aqui no município de Rolim de Moura, como Sindicatos de empresas como Sindicatos nível nacional ambos e os partidos políticos também fazer menos política pro trabalhador, virou uma politicagem hoje com o trabalhador, igual a politicagem do COVID, Coronavírus, aí uns prega o terror que não pode tratar precoce, outros fala que ele tem que tratar, pessoas morrendo com medo tomar o remédio e o outro morrendo que o médico não receitou, então na minha opinião, certo? Tô aqui tranquilo, despreocupado é... Sindicato, tenham mais calma com o empreendedor, com o poder público, trabalhadores mesma coisa, nós precisamos de ambos, eu sei, meus colaboradores não faço nada, então temos nosso Sindicato? temos, temos de algo temos, agora tem que ter um equilíbrio, porque sem equilíbrio um lado que sai perdendo, no futuro, o lado não vai ter ganhador... só vai ter perdedor. É o que você citou hoje a folha de pagamento tá em oito milhões, tá em torno de 70%, a conta não bate, e os Tribunais principalmente, Tribunal de Contas, vai chegar no Prefeito e falar: Prefeito por Lei Federal você pode gastar tanto com folha, se vira faça os seus cortes. Aí vai chamar você contador, Prefeito vai te chamar vem cá, meu contador, pois, não. Estamos aqui com obrigação e o dever de fazer os cortes sob pena, das penalidades da Lei, que hoje o contador, vou devolver pro cê o abacaxi, responde solidário, gostou dessa? (risos)

**Pesquisador:** Solidário... justamente...Solidário.

**Entrevistado:** Solidário, gostou dessa? você responde solidário, tanto o contador uma empresa privada, só que empresa privada não tem limitação de despesa.

**Pesquisador:** Isso...

**Entrevistado:** Aqui quando fecha o Balanço, a nossa contadora, contador, assina junto comigo. Então ambos hoje são solidários, então, no poder público você também é solidário e o nosso amigo contador é o (suprimido), não é?

**Pesquisador:** Isso.

**Pesquisador:** A folha... tá agora, tá regularizando né, mas a... a de 2019, 2020, atingiu picos altos.... entrevistado é... obrigado. Pode falar, pode falar.

**Entrevistado:** Sim, sim. Pode perguntar, pode falar você.

**Pesquisador:** Não, é só comparando né, é que em 2019, 2020, teve momentos principalmente no início da pandemia, que a folha atingiu níveis ali, extremamente altos né. E um... em um dos, uma das formas, que eles fazem pra tentar é... deixar a folha de pagamento com o índice alto mais mascarada contabilmente, é aumentar os auxílios né, cria auxílio para todo lado, é... eu acho que é nesse sentido aí, que até o próprio Senado ou outros poderes tem tantos auxílios pendurados né, ou no município hoje aqui a gente tem uns cinco tipos de auxílios... eles não entram para o índice contábil, mais entra para a folha de pagamento, então é um negócio assim meio que desproporcional.

**Entrevistado:** Eu sei, mas os tantos de Municípios como os Estados e União, por esse excesso da folha e essas alternativas que são criadas, elas estão comprometendo o investimento na saúde, nós estamos vivendo um colapso na saúde, então nós temos que pensar no equilíbrio certo? eu sei, meus colaboradores não toca minhas empresa, o Prefeito sem a equipe não governa, é preciso ter uma equipe, então tem que realmente ser revisto isso em nível nacional, valorizar os que querem evoluir, valorizar aqueles que querem realmente melhorar seu quadro é... de conhecimentos, por que você um dia você era leigo, você fez contabilidade e hoje você fez pós graduação, que pra você ser professor tem que fazer uma graduação, se não pode ser professor.

**Pesquisador:** Sim.

**Entrevistado:** Então você procurou estudar, evoluir e buscar conhecimento, eu fui buscar conhecimento na área de negócios, na área empresarial, área pública da administração privada e tive êxito, então é um isso que você tem que fazer, todos nós temos que pensar, num dia melhor de amanhã.

**Pesquisador:** Valeu entrevistado, nossas perguntas então acabaram, eu queria te agradecer pelo tempo, eu sei que é bem corrido aí para você e pela disponibilidade. Aí mais uma vez, te... te agradecendo estou muito surpreso mesmo com o resultado da... da nossa entrevista e espero mesmo que assim que passar o período da pandemia gente consiga fazer um evento bacana lá na FAROL, com as turmas, se reunir e te convidar pra estar participando lá e pra fazer uma bate-papo.

**Entrevistado:** Assim eu fico agradecido, eu faço questão de ir lá, eu já dei uma palestra sobre construção de usina hidrelétrica, eu sou engenheiro.... prático. Sério. (Risos)

**Pesquisador:** Risos.

**Entrevistado:** Eu construo usinas, eu construo muita coisa... eu tenho uma experiência um dom, Deus me deu, é... de construir, conhecer então e de defender um ponto de equilíbrio, valorizar quem trabalha, mas que realmente que trabalha que dá o resultado e os que não quer trabalhar, tem que ter uma solução.... porque o Brasil os Estados e os Municípios não aguentam, se não haver um consenso trabalhador poder público e Sindicato, ambos tem que ceder obrigado, um abraço.

**Pesquisador:** Valeu um abraço, brigadão, até mais, tchau.

**APÊNDICE I – LEGISLATIVO 01, Entrevistado. Entrevista V.****Entrevistado Legislativo 01**

**Pesquisador:** Começando nossa entrevista no dia 17/12/2020, às 08 da manhã e 45 minutos, é... está sendo entrevistado o vereador que se propôs a responder as perguntas da entrevista, vamos começar então o roteiro aqui. Só... frisando, que embora tenha o roteiro, não significa que você não possa falar outros pontos, ou posicionamentos ou que possa ter outras perguntas, mas que tudo será direcionado dentro do roteiro, tá bom.

É... a primeira pergunta, é como que funciona essa relação na sua visão entre os atores ou... ou... (o entrevistador gaguejou) as pessoas envolvidas no Legislativo e Executivo, quando digo isso, digo referente a Vereadores e Prefeito relacionados à despesa com pessoal ou relação usual comum.

**Entrevistado:** É... mas relacionado com despesa com pessoal ou... ou... (o entrevistado gaguejou) no geral, como se da o posicionamento?

**Pesquisador:** Pode ser no geral.

**Entrevistado:** Particularmente e do meu ponto de vista, vejo de uma forma harmônica dos dois poderes mas com objetivos distintos, essa que é a grande situação que acaba não sendo levada em conta, não só pela população, mas também pelos próprios atores, eu vejo uma situação harmônica entre os dois poderes, entre esse relacionamento mas com objetivos distintos, por mais que existe um objetivo mútuo de participação e desenvolvimento do município entre os atores um com funções mais específicas e outro com outras funções a natureza do poder legislativo é de fiscalização e de acompanhamento das atividades, então da natureza da sua função, são funções concorrentes[...]

(breve pausa iniciada pelo Entrevistado)

**Entrevistado:** Será que com a máscara está pegando bem?

**Pesquisador:** Tá... já fiz o... os testes... pode ficar tranquilo;

**Entrevistado:** Se quiser tirar quiser tirar também pode ficar à vontade;

**Pesquisador:** Aqui ela... ela... capta o direcional;

**Entrevistado:** Ah, tá.

(continuando)

**Entrevistado:** [...] é... já da natureza da função são funções concorrentes né e acabam sendo adversários por natureza, entretanto, a gente vê a necessidade de um trabalho em conjunto que se não houver uma sintonia, em colocar entre aspas a palavra “harmônica”, entre os dois poderes, a gente acaba que não vê o desenvolvimento dentro do próprio município, não que necessariamente todas as pessoas tem que estarem imbuídas dentro do próprio projeto do executivo né, o legislativo ele tem seus próprios projetos, mas a gente tem que buscar uma forma de consenso e alinhamento de visão para que pra que consiga enxergar um norte único né junto com... com... (o entrevistado gaguejou) entre o poder legislativo... e poder legislativo e executivo. Eu vejo da seguinte forma, o objetivo ele é único, só que vão existir diversas maneiras de se alcançar esse objetivo, cada ator com uma visão diferente é... não só do gestor do executivo, mas também de toda equipe técnica, cada um vai ter uma visão diferente e é importante que quando a gente olhar o sistema ter uma visão holística pra eles né, não dizer, não assumir uma única verdade absoluta, cada um vai ter sua própria verdade dentro desse sistema.

**Pesquisador:** Nesse caso a... .a... (o entrevistador gaguejou) harmonia não significa unanimidade...

**Entrevistado:** Exato, harmonia é você muitas vezes ter que aceitar uma coisa que você não concorda, que não está acontecendo do seu jeito, mais que ela deve acontecer, as vezes, muitas vezes prevista em lei, deve acontecer, e tem que... tem que acontecer independente de você aceitar ou não, mesmo que você não concorde, é... pela natureza você tem que entender da necessidade de realização de alguma uma situação ou outra.

**Pesquisador:** Referente à despesa com pessoal em especial agora, de forma específica essa relação ela também é harmônica? Ou existe uma ou não é? existe uma divergência ou não? como que funciona? e os projetos que foram aprovados?

**Entrevistado:** Eu vejo como uma situação relativamente harmônica o que, que qual é grande situação... eu acredito que o grande, o grande “x” da questão é porque todo mundo busca independente da administração pública ou da administração privada, vão estar

buscando seus próprios interesses né e de uma maneira geral se buscando o seu próprio interesse você tenta estar beneficiando o coletivo né, como que eu posso talvez só exemplificando isso... através de sindicatos servidores eles sempre vão buscar melhorias salariais ou às vezes não só melhorias salariais vão estar buscando alguma garantia de aposentadoria melhor, vão estar buscando um tempo de contribuição menor... enfim, são “n” situações que podem sempre ser levantadas pelo... sindicato, pelos próprios servidores, o poder executivo ele vai ter parte dessa natureza de função de estudar dentro do seu corpo técnico se isso tem viabilidade de acontecer, se o município tem condições de... de fazer com que isso aconteça e seja sustentável a longo prazo, o poder legislativo ele talvez ele vai entrar na parte não só de chancelar esse acordo, mas também colocar a parte da representatividade popular entendendo que esses gastos com pessoal eles não podem estar acima dos limites, não simplesmente acima dos limites previstos pelas leis de responsabilidade fiscal, mas também que estejam de acordo com que parte desse recurso seja distribuído para o restante da população né, então essa eu vejo dessa forma, situações harmônicas mais que cada poder vai, não... digo, vou dizer nem poder mas que cada ator vai estar puxando dentro de um próprio viés... Sindicatos vai estar sempre puxando o favorecimento para os próprios servidores né, pra sustentabilidade garantir da categoria o poder executivo tem que entender se isso tem viabilidade ou não e o poder legislativo ele tem que colocar um viés no olhar da sociedade, é legal? é constitucional? pode ser feito? mas acima de tudo, é... esse recurso poderia ser investido talvez, em melhoria de equipamentos, construções, é... dar condições de trafegabilidade pro restante da população, acho que esse é um viés que tem que ser encontrado, não é um ponto comum pra dar continuidade talvez em gastos com folha salarial.

**Pesquisador:** A próxima pergunta aqui, acredito que você já até tenha respondido na sua fala que é referente à participação direta do sindicato nessas circunstâncias, tendo em vista que já foi falado, há uma outra, talvez você se lembre ou não, se já teve projetos aprovados em favor de servidores ou em categorias específicas que pleitearam junto ao legislativo que não teve a participação direta do sindicato, mas sim de um próprio representante que estivesse ocupando algum cargo específico entendeu? se isso já aconteceu ou não... ou (neste momento há alguns momentos em que os dois conversam juntos), de repente houve uma mobilização desta categoria em especial?

**Entrevistado:** Geralmente o que a gente vê, é... são, o sindicato ou talvez, é grupos de servidores né representando suas próprias categorias né, às vezes se tratando de forma

independente buscando o poder legislativo, eu já tive oportunidade de fazer uma tratativa dessa quando tivemos a tratativa diretamente com os agente administrativos, que acabamos pulando os sindicatos, que depois veio a participar junto né, é como detentor da conquista também né, mas enfim, não vem ao caso... mas já tive oportunidade de tratar direto com servidores, o que (neste ponto houve um problema no áudio o que dificultou no entendimento da palavra) o poder público ele é provocado, não, ele é provocado de alguma maneira seja pelo sindicato, seja por categoria, seja por pessoas isoladas que às vezes trazem a luz ou alguma situação, fala “ –oh minha realidade de hoje dentro do meu setor é essa... eu não tenho condições, dessa forma não consigo realizar minhas funções”, então dentro disso, a gente começa... pode começar a mobilizar ou sindicato ou a própria categoria, não é independente de sindicatos, mas já tive oportunidade de... de... fazer essa tratativa.

**Pesquisador:** De observar isso né.

**Pesquisador:** E mais uma, em algum momento a os próprios vereadores pleitearam melhoria para alguma categoria que ele observou que estava tendo alguma defasagem ou que não estava à altura da remuneração do serviço que era prestado e se ele, se nesse pleito se caso tenha ocorrido teve êxito considerando que a propositura da lei parte do... do... chefe do executivo, se isso já aconteceu durante esse período?

**Entrevistado:** Já, já... aconteceu, a gente acaba levantando algumas necessidades através de demandas do próprio servidores ou através de representantes sindicais e a gente pode trabalhar através de anteprojetos né, então a gente encaminha um anteprojeto... alguma solicitação para que a equipe técnica do poder executivo faça uma análise econômica de viabilidade, se é possível, se tem sustentabilidade de aplicar esse recurso, se está dentro de índice, se não ta, se não vai ferir talvez ou causar disparidade dentro, dentro, do próprio setor ou dentro da própria administração. Nós sabemos a diferença de gratificações por exemplo, dentro de dentro de secretarias né, existe uma demanda... existia né, agora acaba modificando mas muitas pessoas queriam ir para a Secretaria de saúde, por receber algumas questões de insalubridade e alguns auxílios né, sendo que às vezes as suas funções seriam de natureza da Secretaria de educação. É... mais assim, nós conseguimos realizar projetos dentro do poder legislativo encaminhando como forma de anteprojeto do executivo e conseguindo que isso se tornasse concreto e chegasse fosse concretizado fosse efetivado no final.

**Pesquisador:** Um dos pontos que você mencionou agora pouco eu achei interessante pra pesquisa, que é referente a esse papel da... da... (o entrevistador gaguejou), dos vereadores é estarem atentos àquilo que a representatividade que eles possuem quando vai realizar o voto, claro que não seja observados somente os limites constitucionais, mas aquilo que traz como retorno para o município e no seu ponto de vista todos estão empenhados e tem essa visão? ou não, é uma coisa muito isolada?

**Entrevistado:** Não... é uma coisa que assim que é particular de cada representante, é... muitas vezes existe uma máxima dentro, posso falar por Câmara de Rolim de Moura, existe talvez uma massa assim... não votar contra servidor né, existe uma máxima dessa. Por ser um grupo que está ativamente envolvido dentro... dentro, da política é o que a gente sempre tenta buscar é uma responsabilidade do poder executivo antes de mandar um projeto de solicitação de aumento ou modificação de modificação de alguma coisa do plano de cargo e carreira é gratificação bonificação enfim, mudança de carga horária qualquer situação que acarrete impacto em folha de pagamento. A gente tenta assim solicitar o máximo e acompanhar essa responsabilidade do poder executivo que a partir do momento que chega-se um projeto solicitando um aumento de alguma categoria ou realinhamento enfim, subentende-se que isso passou por um processo de análise dentro do poder executivo, que aquilo tem viabilidade, que esse recurso não está sendo, não vai prejudicar as outras ações que são realizadas pelo... pelo (o entrevistado gaguejou), poder executivo... devido, pelo o restante da população, acha demonstrado que esse trabalho realizado por cerca de 1400 (mil e quatrocentos), servidores atinge o restante dos 55000 (cinquenta e cinco mil), habitantes quase 60000 (sessenta mil), habitantes projetado de acordo IBGE pra população de Rolim de Moura, são atividades que são realizadas por esses servidores que acabam atingindo todo o restante da população, logicamente a gente tem que entender que serviço tem que estar bem prestado, ele estando bem prestado quais são os requisitos: uma faixa boa salarial, condições de realizar o seu trabalho, condições de realizar suas funções sejam elas de bens móveis ou bens que sejam fixos né, então dentro disso a gente tem que tentar alinhar essa situação da população inteira e dos servidores, acho que nós não podemos agir em detrimento da população mas também entender que o servidor público municipal, estadual e federal ele está a serviço da população né, então você dando alguma condição a mais para ele subentende-se que você está melhorando as condições também de tramitação dentro pra população, posso... se podemos citar como exemplo né, quando a gente melhora alguma situação é para... enfim,

vamos citar agentes administrativos o que a gente espera que tenha um atendimento melhor ao cidadão, uma tramitação às vezes mais rápida dos processos né, é... a gente tenta, eu tento entender dessa maneira, não é mais falar assim, que existe 01 (uma) unidade em relação qual que é a vontade da população na hora de manifestação dos votos ela não é sempre considerada. A gente tenta buscar posso dizer no meu caso, sempre tento buscar é... principalmente a parte da população o qual representa, o vereador ele representa uma parcela da população não apresenta toda a população, então eu tento sempre buscar esse alinhamento né, com essa parcela da população o qual nós temos essa... essa, ligação um exemplo que eu posso citar, vários projetos antes de promover antes de anunciar o meu voto principalmente, projetos polêmicos que influenciavam diretamente a vida da pessoa... do cidadão, eu acabei divulgando enquete nas redes sociais né e independente da... do que eu quisesse votar eu votei o que foi de vontade da população é através da rede social, talvez, poderia fazer uma divulgação um pouco mais ampla disso, mas foram as formas que eu consegui tentar da representatividade da população dentro da prorrogação dos meus olhos.

**Pesquisador:** Muito bom quer acrescentar mais alguma coisa?

**Entrevistado:** Não, já acabou? Estava preparado um monte de coisa... (risos)

(Neste momento há conversa e risos entre os dois, quanto a breve, clara e objetiva entrevista, havendo dificuldade no entendimento de algumas palavras apenas nesse trecho)

**Pesquisador:** Simples dessa forma acho que tinha... tinha, outras perguntas que acabaram sendo formuladas, mais que com a medida da pergunta já foi sendo respondida e sendo colocada. Então agradeço a colaboração.

**Entrevistado:** Eu que agradeço. Obrigado.