

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA
PÚBLICA

JOÃO AUGUSTO WENDT MISCHIATTI

PROPOSIÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO *CITY MANAGER* EM
MUNICÍPIOS BRASILEIROS

DISSERTAÇÃO

CURITIBA
2017

JOÃO AUGUSTO WENDT MISCHIATTI

**PROPOSIÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO *CITY MANAGER* EM MUNICÍPIOS
BRASILEIROS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Planejamento e Governança Pública. Área de Concentração: Planejamento e Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Anderson Catapan

**CURITIBA
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

M678p Mischiatti, João Augusto Wendt
2017 Proposição da implementação do city manager em municípios
brasileiros / João Augusto Wendt Mischiatti.-- 2017.
122 f. : il. ; 30 cm

Texto em português com resumo em inglês
Disponível também via World Wide Web
Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal
do Paraná. Programa de Pós-graduação em Planejamento e Go-
vernança Pública, Curitiba, 2017
Bibliografia: f. 86-94

1. Cidades e vilas – Administração. 2. Administração pública.
3. Gestores municipais. 4. Administração municipal por gestores.
5. Administração local. 6. Municípios. 7. Administração pública –
Dissertações. I. Catapan, Anderson. II. Universidade Tecnológica
Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Planeja-
mento e Governança Pública. III. Título.

CDD: Ed. 23 – 351

Biblioteca Central da UTFPR, Câmpus Curitiba
Bibliotecário : Adriano Lopes CRB9/1429

TERMO DE APROVAÇÃO DE DISSERTAÇÃO N° 70

A Dissertação de Mestrado intitulada **Proposição da Implementação do City Manager em Municípios Brasileiros**, defendida em sessão pública pelo(a) mestrando(a) **João Augusto Wendt Mischiatti**, no dia 04 de outubro de 2017, foi julgada para a obtenção do título de Mestre em Planejamento e Governança Pública, área de concentração Planejamento Público e Desenvolvimento, e aprovada em sua forma final, pelo **Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública**.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Anderson Catapan - Presidente - UTFPR

Prof. Dr. Antonio Gonçalves de Oliveira - UTFPR

Prof. Dr. Mario Procopiuck - PUCPR

A via original deste documento encontra-se arquivada na Secretaria do Programa, contendo a assinatura da Coordenação após a entrega da versão corrigida do trabalho.

Curitiba, 04 de outubro de 2017

Carimbo e Assinatura do(a) Coordenador(a) do Programa

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus por propiciar que eu esteja cercado de pessoas tão especiais que contribuem significativamente para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço aos meus familiares pelo apoio incondicional na busca de meus sonhos e objetivos.

Agradeço ao meu orientador e amigo Anderson Catapan pela paciência, confiança e pelas suas grandes ideias e entusiasmo, que tornaram possível a conclusão desta dissertação.

Agradeço a todos os colegas do Mestrado em Planejamento e Governança Pública pela companhia e apoio nessa longa jornada.

Agradeço a todos os professores que ministraram disciplinas no decorrer deste Mestrado, contribuindo consideravelmente para o meu desenvolvimento acadêmico e científico.

Agradeço a minha namorada Khateleen pelo incentivo incessante na busca deste objetivo.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

MISCHIATTI, João Augusto Wendt. Proposição da implementação do *city manager* em municípios brasileiros. 2017. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR.

Atualmente, na realidade brasileira, muitos municípios enfrentam dificuldades para implementar uma gestão eficiente e diminuir os índices de corrupção. Essa constatação motivou a busca por um novo modelo de governo e gestão a ser analisado. Logo, o objetivo geral deste estudo é propor a utilização do *city manager* nas prefeituras municipais brasileiras, sendo suas funções adaptadas ao contexto e realidade do país. Inicialmente, procede-se com uma análise bibliográfica e documental realizada para subsidiar o desenvolvimento da proposta de estudo. Assim, para tal, foram analisados artigos e legislações internacionais relativas ao *city manager*. A pesquisa, quanto a seus objetivos gerais, apresenta-se como exploratória e explicativa. A abordagem utilizada para este estudo foi a qualitativa. A etapa qualitativa foi operacionalizada por meio de uma análise bibliométrica e documental. A fim de concretizar o estudo bibliométrico buscaram-se periódicos nas bases de dados Scopus, Web of Science e SciELO, utilizando como palavra-chave o termo “*City Manager*”. Da mesma forma, foram realizadas buscas em legislações e contratos atinentes ao cargo de *City Manager*. Posteriormente à coleta de informações, os resultados obtidos foram interpretados com a utilização da técnica análise de conteúdo. Dentre os resultados apresentados, destaca-se a sugestão da proposta de Lei no que tange à implementação do *city manager* nas prefeituras brasileiras. Tal proposta foi elaborada posteriormente à análise de diversas legislações americanas e artigos científicos ilustrando os principais pontos em comum e importantes sobre o tema. Cabe ressaltar que para propor esta legislação foi necessário adaptar o cargo às exigências e características dispostas na legislação brasileira.

Palavras-chave: *City Manager*. Municípios. Gestão Pública. Administração Pública Municipal.

ABSTRACT

MISCHIATTI, João Augusto Wendt. Proposal of city manager implementation in Brazilian municipalities. 2017. Dissertation (Master of Planning and Public Governance) – Postgraduate Program in Planning and Public Governance, Federal Technological University of Paraná – UTFPR.

Currently, in the Brazilian reality, many municipalities face difficulties to implement an efficient management and to reduce the corruption rates. This comprovation motivated the search for a new model of government and management to be analyzed. Therefore, the main objective of this study is to propose the use of the city manager in the brazilian´s cities, whose functions will be adapted to the context and reality of the country. Initially, a bibliographic and documentary analysis was carried out to support the development of the study proposal. Thus, international articles and legislation relating to the city manager were analyzed. As for its purpose, it is an applied research and an exploratory and explanatory research as its general objectives. The approach used for this study was qualitative. The qualitative step was operationalized through a bibliometric and documentary analysis. In order to complete the bibliometric study, journals were searched in the Scopus, Web of Science and SciELO databases, using the term "City Manager" as a key word. In the same way, searches were made on legislation and contracts related to the position of City Manager. Subsequent to the collection of information, the results obtained were interpreted using the technique of content analysis. Among the results presented, we highlight the suggestion of a Law proposed regarding the implementation of the city manager in Brazilian prefectures. This proposal was elaborated after the analysis of several American legislation and scientific articles illustrating the main common and important points on the subject. It should be noted that in order to propose this legislation, it was necessary to adapt the position to the requirements and characteristics established in Brazilian legislation.

Keywords: City Manager. Counties. Public administration. Municipal Management.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - PLANEJAMENTO DA PESQUISA	44
QUADRO 2 - ASSUNTOS RELACIONADOS AO CITY MANAGER PRESENTES NOS ARTIGOS ANALISADOS	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF	- Constituição Federal Brasileira
CFA	- Conselho Federal de Administração
CGU	- Controladoria Geral da União
EUA	- Estados Unidos da América
ICMA	- International City/County Management Association
IPEA	- Instituto de Economia Aplicada
UTFPR	- Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	11
1.2	OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
1.4	ESTRUTURA DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	O SISTEMA DE <i>CITY MANAGER</i> NOS ESTADOS UNIDOS	19
2.1.1	Estrutura e Funcionamento da Administração Pública nos Estados Unidos da América ...	20
2.1.2	O Sistema municipal com o <i>City Manager</i>	26
2.2	EVOLUÇÃO <i>CITY MANAGER</i> NAS CIDADES DOS ESTADOS UNIDOS	31
2.2.1	Defeitos e virtudes do <i>city manager</i>	34
2.3	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL BRASILEIRA.....	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	42
3.2	ESTRATÉGIA DA PESQUISA	43
3.3	TÉCNICA DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	47
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	50
4.1	PROCESSO DE SELEÇÃO DO <i>CITY MANAGER</i>	50
4.2	PODERES E DEVERES DO <i>CITY MANAGER</i>	54
4.2.1	Verificação das Legislações.....	55
4.2.2	Nomeação dos Funcionários.....	56
4.2.3	Controle.....	59
4.2.4	Reunião com o Prefeito e a Câmara	60
4.2.5	Orçamento e Finanças.....	62
4.2.6	Funções Adicionais.....	64
4.3	DEMISSÃO E EXONERAÇÃO.....	65
4.4	REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	68
4.5	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	70
4.6	<i>CITY MANAGER</i> SUBSTITUTO E INTERINO.....	71
4.7	HORÁRIO DE TRABALHO	73
4.8	QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS	74
5	PROPOSTA DE EMENDA À LEI ORGÂNICA MUNICIPAL REGULAMENTANDO O CITY MANAGER	76
5.1	MODELO DE PROPOSTA DE EMENDA À LEI ORGÂNICA PARA INCLUSÃO	

	DO CARGO DE GESTOR DA CIDADE NO QUADRO DOS FUNCIONÁRIOS DO MUNICÍPIO	76
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS	82
6.1	ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA	82
6.2	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	83
	REFERÊNCIAS	86
	APÊNDICE A É ESTATUTO DE MINNESOTA TRADUZIDO	95
	APÊNDICE B - LEGISLATURA DO ESTADO DE WISCONSIN TRADUZIDO	97
	APÊNDICE C É ESTATUTO DA CAROLINA DO NORTE TRADUZIDO	107
	APÊNDICE D É ACORDO DE EMPREGO DO <i>CITY MANAGER</i> TRADUZIDO.....	111

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira enfrenta, de maneira geral, há alguns anos, dificuldade na implementação de uma gestão eficiente e transparente da coisa pública (PEREIRA; CORDEIRO FILHO, 2012). A detecção de inúmeras irregularidades, oriundas principalmente do trabalho das cortes de contas, as quais constantemente recomendam a rejeição das contas públicas, corrobora e ressalta as barreiras enfrentadas nos municípios brasileiros (PEREIRA; CORDEIRO FILHO, 2012).

Além da dificuldade atrelada à gestão, atualmente o país vivencia uma inversão de valores, na qual os políticos, que possuem a missão de zelar e promover o interesse público, acabam por utilizar-se de seu poder decisório visando interesses particulares e de pequenos grupos (RUA, 1997). Logo, atualmente, a busca dos indivíduos pela carreira política acontece pela busca por poder e glória, desconfigurando-se, desse modo, a ideia central da administração pública, a qual deveria ser voltada para os anseios da população garantindo a supremacia do interesse público (RUA, 1997).

Diante de tais constatações, este estudo propõe ao país um novo modelo de gestão municipal, o qual visa à implementação do *city manager*, tendo como base as legislações já existentes em outros países. Dentre as legislações utilizadas destacam-se a da Carolina do Norte, de Minnesota, de Wisconsin, e um contrato entre o *city manager* e a cidade de Williamsburg, assim como artigos encontrados por meio do estudo bibliométrico.

A função do *city manager*, importada do direito americano, é a de coordenar o gerenciamento dos municípios. Este cargo já foi implementado em mais de 3.500 municípios nos Estados Unidos, apresentando, na maioria dos casos, grande eficácia (OLIVER, 2012).

O *city manager* é um profissional técnico com habilidades gerenciais, que possui a função de gerenciar os serviços públicos municipais. Este profissional tem como objetivo coordenar os projetos e programas políticos pré-estabelecidos pelo governo de uma forma eficiente e eficaz utilizando-se das melhores técnicas administrativas existentes (REDDICK; DEMIR, 2014).

De acordo com Mischiatti, Moleta e Catapan (2017) não existe nenhum estudo publicado em periódicos científicos acerca da figura do *city manager* no Brasil. Salienta-se, também, que não foram encontrados registros do cargo *city manager* na América Latina de forma similar à aplicada nos EUA (MISCHIATTI; MOLETA; CATAPAN, 2017).

Logo, o estudo em questão, primeiramente, apresenta a figura do *city manager* em sua origem, abordando as características atreladas a esse nos municípios em que foi implementado. Em um segundo momento, por sua vez, o estudo trará as legislações, estatutos e manuais, buscando, assim, descobrir as responsabilidades, os deveres, método de admissão, demissão e as demais características atreladas ao sistema *city manager* nas regiões analisadas nos EUA a fim de adaptá-las, posteriormente, ao contexto dos municípios brasileiros.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O *city manager* nasceu em resposta à constante busca por um governo ideal para as cidades dos EUA. Procura que no início do século XX introduziu o *city manager* como peça fundamental para que governo local alcançasse seus objetivos (AMMONS, 2008). Segundo Noordegraff (2007), Reddic e Demir (2014), a motivação inicial para a introdução do *city manager* nas cidades surge pela necessidade de inibição da corrupção, visto que a implantação de tais gestores resultaria em uma segregação de funções, isolando a influência política de controle do governante e reduzindo, desse modo, os índices de corrupção (NOORDEGRAAF, 2007; REDDICK; DEMIR, 2014).

Com problemas parecidos com os atualmente apresentados no Brasil, os reformadores procuraram soluções para a administração pública americana. Segundo Coupers (2014), o sistema político que possuía o prefeito como o centro de todo o poder provocou uma fraca liderança, a qual foi rapidamente preenchida pelos partidos políticos. Logo, percebeu-se que o prefeito como centro de todo o poder criara um vazio de liderança, que foi, por sua vez, rapidamente preenchido por máquinas partidárias, cujos chefes políticos controlavam e manipulavam os interesses e as eleições. Após a eleição, os mesmos chefes políticos comandavam os prefeitos, determinando como esses

deveriam executar a administração das cidades.

A necessidade de implementação de mudanças fica ainda mais evidente quando são analisadas as irregularidades presentes nos municípios do país, grande parte oriunda da incapacidade administrativa em executar ações governamentais de maneira eficiente. Atos contra os preceitos legais, repletos de imperícia, negligência, e imprudência estão presentes na rotina da maioria dos municípios brasileiros (MELO, 2010).

Em pesquisa desenvolvida e divulgada pelo Instituto de Economia Aplicada - IPEA (VELOSO, 2011) - sobre a situação da gestão municipal no Brasil, destacaram-se as mudanças ocorridas na estruturação dos municípios, bem como, o aumento de suas responsabilidades:

(...) nas últimas três décadas houve redefinição do papel dos municípios brasileiros no provimento de bens e serviços públicos à população. A descentralização possibilitou aos municípios acesso a maior parcela de recursos públicos, e, ao mesmo tempo, ampliou sua atuação direta em áreas que antes eram de responsabilidade do governo estadual ou federal. Com as novas responsabilidades e atribuições específicas assumidas, aumentaram tanto as exigências de profissionalização da gestão municipal quanto a necessidade de instituição de controles democráticos ou populares da ação pública (VELOSO, 2011, p.16).

A gestão pública, apesar de provida de certo grau de discricionariedade, deve ser exercida de forma legal. Embora possua autonomia constitucional, como ente da federação, cada município está subordinado a leis e normas específicas, como, por exemplo, a Lei de Responsabilidade Fiscal, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e outras providências. Ainda, segundo Klering *et al.* (2011, p.36):

O papel central do poder executivo de um município é de proporcionar, em consonância com os outros níveis de governo, maior qualidade de vida para os seus munícipes, via atuação de forma direta (pela hierarquia de seu aparelho administrativo) ou descentralizada, podendo esta atuação indireta dar-se por meio de administração indireta de entidades relacionadas, ou através de ações governamentais (projetos, programas e atividades), organizadas em forma matricial ou de rede.

Diante das observações feitas acerca da gestão municipal no Brasil, percebe-se que além do desafio de propiciar bons serviços, há, também, o de fazer tal trabalho de acordo com a legislação vigente. Logo, fica claro que os municípios brasileiros necessitam de uma gestão mais profissional baseada no

conhecimento técnico, na qualificação necessária, com o objetivo de obter resultados de forma eficiente e eficaz (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Tal necessidade remete à figura do *city manager*, que é aplicado em vários países tais como a Itália, EUA, Canadá, Alemanha Holanda e Reino Unido. Fato que se dá justamente com o objetivo de propiciar uma gestão profissional dos municípios envolvidos (ROWLEY; SLACK, 2004; NOORDEGRAAF, 2007; AMMONS, 2008).

A gestão da "profissionalização", como chamada, tem suas fontes na necessidade de diferenciar o papel dos funcionários eleitos daquele município (prefeito) dos profissionais técnicos (SELDEN; BREWER; BRUDNEY, 1999).

Segundo Mikheeva e Kudryavtsev (2015), no ano de 2014, 90% dos municípios dos EUA haviam contratado gerentes para suas prefeituras. Ao contrário do que se possa imaginar, a figura do chefe do executivo (político) e do *city manager* (gestor) complementam-se, visto que é razoável que exista uma relação entre a experiência profissional do gerente e a experiência política do chefe executivo para que as atividades e ações gerenciais do município possam obter o êxito desejado (CHEONG *et al.*, 2009).

Atualmente, os municípios brasileiros são governados e geridos pela figura do prefeito (poder executivo), sendo o povo representado pelos vereadores (poder legislativo). Logo há concentração de atividades a serem desempenhadas pelo prefeito, possuindo, o mesmo, a função de zelar pelos direitos fundamentais do cidadão, administrar a cidade de modo a promover permanentemente a melhoria da qualidade de vida a seus moradores, mantendo ainda uma boa relação com os representantes da Câmara Municipal. Ressalta-se que tais incumbências quando não desempenhadas com responsabilidade e eficiência podem prejudicar o desempenho da administração, causando dano direto ao cidadão (CFA, 2012).

A figura do *city manager*, ao contrário do que se acredita, não dispensa a do prefeito, contudo, possibilita que este esteja mais presente no campo político, visando à busca pelos anseios de sua comunidade, enquanto aquele torna-se responsável pelas questões burocráticas e administrativas, para as quais deve possuir notável e comprovada habilidade (CARR; KARUPPUSAMY, 2010). Por ora, apesar da possibilidade constitucional de implementação deste

cargo, nenhum país da América Latina o contempla com as mesmas funções e características que o *city manager* exerce nos EUA (ALOZIE; MOORE, 2007).

Atualmente, a administração pública brasileira encontra-se em crise, e os motivos são os mais variados, os questionamentos dos padrões culturais de administração no país estão tornando-se mais constantes, fato esse que pode ser constatado na análise das gestões municipais, elaboradas por muitas literaturas, as quais se deparam com um cenário em que impropriedade e corrupção são a regra e não exceção, em todas as esferas de governo (MENDES, 2004; FERRAZ; FINAN, 2006; BROLLO, 2008; LEITE, 2009; MELO, 2010; MACHADO, 2015; MEDEIROS; SOUZA, 2016).

No mesmo sentido, a autora Rua (1997, p.136) salienta:

Esta tensão entre o ideal e o mundo real da política, entre o bem público e o interesse particular, tem sido objeto da reflexão política e do esforço de construção de mecanismos institucionais que configuram o que hoje conhecemos como democracia liberal: a regra da maioria, a separação e independência dos poderes, o mandato representativo limitado, as eleições livres e regulares, e outras.

Logo, é nítido que para alcançar o interesse público, bem como atender às demandas sociais de maneira ampla e eficiente, o país precisa de neutralidade na gestão de seus municípios. Ainda, corroborando, Caiden (1996), apresenta o conceito de neutralidade, que aparentemente é muito simples, baseando-se nos princípios a seguir expostos: a) separação entre as carreiras políticas e administrativas e b) de despolitização do serviço público.

Os chefes políticos até meados do século do século XX nos EUA, em regra, comandavam a cidade da forma que eles e seus aliados enriquecessem ainda mais às custas da população. Dessa forma, a Administração Municipal baseava-se nos favores pessoais, acordos políticos e lucro privado. Como resultado esse sistema político gerou muita ineficiência e gastos excessivos de dinheiro público (COUPERS, 2014).

Diante das observações mencionadas, percebe-se claramente que a figura do prefeito como centro de poder é altamente prejudicial à administração pública, deixando-a, por muitas vezes, condicionada a caprichos e favores políticos. Frente à relevância do tema, a questão de pesquisa do presente trabalho é: *como implementar um novo sistema de gestão municipal com a figura*

do city manager que contribua com a eficiência e diminuição da corrupção nos municípios brasileiros?

1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Em decorrência do problema de pesquisa foram definidos os objetivos que norteiam o presente estudo, os quais serão apresentados na sequência.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor a utilização do *city manager* nas prefeituras municipais brasileiras, com funções adaptadas ao contexto do país.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar as legislações de estados americanos a fim de verificar a melhor forma de implementar a função do *city manager* no Brasil.
- Analisar a utilidade da criação de uma função gerencial para otimizar a prestação de serviços públicos municipais.
- Demonstrar as possíveis contribuições do *city manager* nas prefeituras dos municípios brasileiros.

1.3 JUSTIFICATIVA

O *city manager* tem contribuído para eficiência da administração pública americana, assim como, para a diminuição da corrupção que anteriormente se alastrava (NOORDEGRAAF, 2007; REDDICK; DEMIR, 2014). Este cargo possui mais de um século de aplicação nos Estados Unidos (ROWLEY; SLACK, 2004; REDDICK; DEMIR, 2014), apresentando alto índice de aceitação nas cidades americanas (REDDICK; DEMIR, 2014).

A proposta de um novo modelo de governo municipal tem o objetivo de melhorar a gestão nos municípios brasileiros para que esses se aproximem do modelo gerencial e assim possam contribuir para um governo mais eficiente, transparente e profissional. Desse modo, a implementação da figura do *city*

manager, como já acontece em diversas prefeituras ao redor do mundo, apresenta-se como uma possibilidade visando à profissionalização da gestão municipal. Diversos países, principalmente os Estados Unidos, possuem políticas avançadas que visam incentivar e promover um governo municipal eficiente e com baixos índices de corrupção (ROWLEY; SLACK, 2004; REDDICK; DEMIR, 2014).

Logo, o presente trabalho busca estudar a possibilidade de aplicação no país do modelo de gerenciamento da cidade utilizado nos Estados Unidos para mitigar o problema da corrupção e da má gestão pública dos municípios brasileiros.

Diante da situação atual do país, percebe-se que a aplicação do *city manager* no Brasil poderia trazer resultados satisfatórios, os quais merecem ser estudados e apresentados, sendo este o foco deste estudo.

Quanto à possibilidade de aplicação salienta-se, ainda, que a instituição do *city manager* vai ao encontro das regras constitucionais trazidas pela Emenda Constitucional n. 19, que dispôs sobre a eficiência na administração pública. Tal fato se dá porque o método do *city manager* é perfeitamente compatível com o gerenciamento e os outros meios de gestão estabelecidos pela Constituição Federal.

Apesar de 1 em cada 3 americanos dependerem de serviços prestados por uma prefeitura gerenciada por um *city manager*, ou seja, mais de 93 milhões de americanos (ICMA, 2014) e do aumento de publicação de diferentes trabalhos, principalmente nos EUA, sobre o *city manager*, não foi encontrado nenhum estudo sobre a possível utilização e criação do cargo *city manager* nos países da América Latina (MISCHIATTI; MOLETA; CATAPAN, 2017). Assim, existe uma lacuna de estudo sobre a possibilidade da atuação do *city manager* nas prefeituras brasileiras.

Dito isso, a justificativa prática deste trabalho é fundamentada na necessidade de uma constante melhoria nos governos municipais, os quais precisam, cada vez mais, de profissionais experientes e especializados na ciência da administração para que governem da melhor maneira possível. Apesar do esforço dos órgãos de controle, dados da fiscalização da Controladoria Geral da União – CGU demonstram que 56,93% dos municípios

analisados foram classificados como de tendência à alta corrupção (CAMPOS, CASTELAR, 2014). Por este motivo, busca-se propor a implementação de um novo modelo de gestão nos municípios que possa colaborar para a redução dos índices de corrupção e melhora na eficiência, especialmente quanto à execução dos atos administrativos.

Assim, pretende-se com este estudo cooperar com novas discussões de uma possibilidade de governo municipal, para que o interesse público seja realmente alcançado.

1.4 ESTRUTURA DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO

O estudo apresentado está estruturado em seis capítulos distintos. O primeiro capítulo, já exposto anteriormente, apresenta a introdução ao assunto, englobando a contextualização do problema, os objetivos (geral e específicos), e a justificativa teórica e prática utilizada para a realização deste.

No segundo capítulo, é exposta a fundamentação teórica considerada neste estudo, a qual envolve o sistema de *city manager* nos EUA, a evolução do *city management* (gerenciamento de cidades) nos municípios em que foi implementado, bem como a administração pública municipal no Brasil.

O terceiro capítulo detalha os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa para a consecução dos objetivos propostos.

O quarto capítulo, apresenta a análise e interpretação dos resultados com base na análise de conteúdo.

No quinto capítulo, é exposta a proposta de Lei Municipal para a regulamentação do cargo *city manager*.

No sexto capítulo, são apresentadas as considerações sobre o alcance dos objetivos propostos neste estudo, a resposta ao problema proposto, bem como o reconhecimento das limitações e delimitações da pesquisa e as possíveis contribuições para futuros trabalhos.

Por último, apresentam-se as referências, os apêndices e anexos referentes ao estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apesar de debatido há muito tempo em outros países, o cargo de *city manager* ainda apresenta escassez bibliográfica, principalmente no Brasil, sendo que a vasta maioria da bibliografia está em língua inglesa (MISCHIATTI; MOLETA; CATAPAN, 2017). Logo, a fim de analisar a proposta de implementação do *city manager* nos municípios do país, constata-se, antes, a necessidade de conhecer a estrutura, bem como aspectos inerentes aos municípios brasileiros e o funcionamento de sua gestão.

A Constituição Federal de 1988 trouxe a ampliação da autonomia municipal, garantindo a estes o poder de elaboração de sua própria Lei Orgânica e a eleição, por meio direto do representante do poder executivo municipal (MEIRELLES, 2008).

Segundo entendimento de Meirelles (2008, p. 94), a referida autonomia pressupõe a efetivação de alguns princípios, dentre os quais:

(...) poder de auto-organização (elaboração de lei orgânica própria); b) poder de autogoverno (eleição do prefeito, do vice-prefeito e dos vereadores); c) poder normativo próprio ou auto-legislação (elaboração de leis municipais dentro dos limites de atuação traçados pela Constituição da República); d) poder de autoadministração (administração própria para criar, manter e prestar os serviços de interesse local, bem como legislar sobre os tributos e suas rendas).

O artigo 30 da CF atribuiu explicitamente especial tratamento às competências dos municípios. Além de nove atribuições, foi deferida a competência concorrente com outros entes federativos, a competência comum e a competência suplementar à legislação federal nas hipóteses previstas em lei (MEIRELES, 2008).

Apesar de entes autônomos, os municípios devem respeitar os preceitos Constitucionais e as mudanças derivadas desses. Dentre as principais mudanças no que tange à administração pública brasileira encontra-se a implementação da administração gerencial (BRASIL, 1995).

A Reforma Gerencial, assim conhecida, foi fundamentada sobre três dimensões: 1) institucional legal; 2) cultural; 3) aperfeiçoamento da administração pública burocrática (BRASIL, 1995).

Contudo, as mudanças na Constituição não foram suficientes para trazer uma mudança substancial entre a relação do Estado com a sociedade, prevalecendo, ainda, grande centralização do poder (NOGUEIRA, 2005; DINIZ, 2001; ABRUCIO, 2007; NUNES, 1997). A forte influência dos padrões patrimonialistas é mais evidente na esfera municipal, a qual caracteriza-se, principalmente, pelo número reduzido de políticas públicas eficazes, e pouca aplicabilidade da administração dita gerencial (DINIZ, 2001).

Os municípios brasileiros enfrentam grandes dificuldades na gestão de seus recursos. Nesse sentido, uma pesquisa abordada por Araújo e Pereira (2012), realizada com servidores e pessoas vinculadas à administração pública de determinados municípios, ressalta que a inaplicabilidade da administração gerencial na esfera municipal se dá, principalmente, pela falta de capacidade dos gestores responsáveis.

Ainda no mesmo sentido, o autor Matias Pereira (2010) acrescenta que mesmo diante dos reflexos provocados pela globalização e pelas crescentes pressões da sociedade perante a administração pública brasileira, essa não tem sido capaz de responder adequadamente, enquanto organização, às demandas e aos desafios da modernidade.

Percebe-se, assim, que os novos desafios trazidos pela modernidade têm exigido atribuições específicas do administrador público, as quais, cada vez mais aumentam a necessidade de gestores públicos com profissionalização e uma maior incidência do controle público por meio de ações populares ou instrumentos atinentes (VELOSO *et al.*, 2011) a fim de conseguir, desse modo, uma administração pública transparente e preocupada com as demandas sociais.

2.1 O SISTEMA DE *CITY MANAGER* NOS ESTADOS UNIDOS

Nos Estados Unidos, existem 87.000 unidades governamentais, cinquenta governos estaduais, com 87.525 unidades de governo local e 12 milhões de funcionários atrelados a esse último. A maioria dos estados, nos Estados Unidos, é dividida em condados, os quais, por sua vez, são subdivididos e formam as cidades e pequenas localidades (ICMA, 2014). A exceção à regra é o estado de Virgínia, onde as cidades não têm uma subdivisão em condados, mas possuem duas unidades separadas.

Outra diferença a ser salientada está na denominação, visto que, em Louisiana os condados são denominados de paróquias e no Alasca são chamados de bairros (CHANDLERT; FEUILLE, 1994; REDDICK; DEMIR, 2014).

Logo, a flexibilidade do sistema americano permite não só subdividir condados e cidades, mas também a adesão administrativamente entre tais. Assim formam-se as cidades-condados, bem como as áreas metropolitanas (REDDICK; DEMIR, 2014). As estatísticas nacionais referentes ao ano de 2015 indicam que existem mais de 3.000 condados no país, em cerca de 19.429 cidades (ICMA, 2014).

Quanto à legislação, cada um dos estados possui sua própria constituição, contudo, essa não existe de forma independente, mas, sim, sob as égides da Constituição do país (DILGER; MOFFETT; STRUYK, 1997). Ressalta-se que as constituições estaduais são mais detalhadas e específicas que as federais, e, ademais, devem coincidir na forma de organização política, a qual deverá ser a republicana (NELSON; SVARA, 2012).

Apesar de terem seus parâmetros regulados pela Lei Maior do país, as constituições estaduais podem diferir quanto às condições de elegibilidade dos seus representantes, à duração dos períodos das suas funções e aos poderes a esses atribuídos (DARGIE, 1998). Tal liberdade remete a um cenário que apresenta diversas formas de gestão local em um mesmo país, as quais serão abordadas a seguir.

2.1.1 Estrutura e Funcionamento da Administração Pública nos Estados Unidos da América

Embora esteja prevista a possibilidade de divergências entre os governos locais, vários autores (DILGER; MOFFETT; STRUYK, 1997; DARGIE, 1998; DEMIR, 2011) concordam com a ideia de que a principal função desses é a provisão de recursos e serviços básicos para a comunidade. Prestando, assim, serviços de educação primária e secundária, a construção de estradas, a proteção aos cidadãos, com sistema de segurança policial e corpo de bombeiros, entre outros. Destaca-se ainda que, (SELDEN; BREWER; BRUDNEY, 1999; ROWLEY; SLACK, 2004; DEMIR; REDDICK, 2015) em algumas jurisdições, os governos também podem fornecer ou contratar serviços de transporte, água potável, gás e eletricidade.

Nesse nível de governo, os poderes da administração pública são mais concretos porque estão mais envolvidos nas políticas de elaboração que atendem às necessidades da população (ROWLEY; SLACK, 2004). Como mencionado anteriormente, quanto a sua constituição política cada estado é livre e responsável para estabelecer as leis que gerenciam os governos locais de sua entidade, bem como sua estrutura e poderes atinentes.

Portanto, os governos podem adaptar suas formas e estruturas governamentais de acordo com o seu desenvolvimento e as demandas advindas da sociedade (NELSON; SVARA, 2012). Fato que contribui para coexistência de diversas variedades de sistemas de administração pública a nível local. Destaca-se, contudo, que os sistemas ditos tradicionais foram transformados, coexistindo, atualmente, várias subdivisões em cada tipo de governo local. Para alguns autores como, (SELDEN; BREWER; BRUDNEY 1999; NELSON; SVARA, 2012; DEMIR; REDDICK, 2015) a diversidade de sistemas na atualidade torna impossível a tarefa de categorizá-los em alguns grupos ou nos já tradicionalmente definidos.

Para fins práticos deste estudo, serão analisadas as formas predominantes de estruturação do governo local: a Assembleia governante, o Conselho-prefeito e a Comissão, que são os sistemas políticos mais implementados nos EUA (NELSON; SVARA, 2012).

A Assembleia de Governo foi a primeira forma de organização local nos Estados Unidos, tendo suas origens nas leis inglesas e a sua prática remonta ao estabelecimento da região de Nova Inglaterra no Noroeste dos Estados Unidos

atuais (SELDEN; BREWER; BRUDNEY, 1999). Atualmente, tal estruturação continua a ter força nessa região, principalmente em Massachusetts, New Hampshire e Vermont. Estruturas de governança semelhantes existem em Maine, Connecticut e Rhode Island (AMMONS, 2008; FREDERICKSON; JOHNSON; WOOD, 2014).

A Assembleia de Governo é o corpo legislativo da comunidade, sendo composta, principalmente, por cidadãos adultos da comunidade, os quais possuem reuniões anuais em que discutem e votam as regras e leis locais, que são previamente propostas por um conselho (AVELLANEDA, 2009). O conselho é composto de cidadãos eleitos em uma assembleia anterior, mantendo-se no cargo por um período de três anos (NELSON; SVARA, 2012).

Este conselho é o que representa o papel executivo da localidade, gerencia o orçamento e implementa as políticas públicas e regulamentos aceitos pela assembleia (NELSON; SVARA, 2012). O mesmo é regularmente constituído por três até cinco cidadãos, entre seus integrantes o membro que possui mais autoridade é o secretário executivo, que também é conhecido como o administrador da vila (DARGIE, 1998; CAPERCHIONE, 2003).

Acrescenta-se que existe um grande número de comitês especializados, os quais são responsáveis pelas questões relacionadas com o setor público, existindo, por exemplo: o comitê de bombeiros, de serviços e obras públicas, de segurança e finanças (ROWLEY; SLACK, 2004). Este último é encarregado de assessorar e dirigir o planejamento financeiro da localidade, além de elaborar e apresentar o plano orçamentário, o qual é votado em assembleia com o objetivo de fixar o orçamento anual da localidade (DARGIE, 1998; CAPERCHIONE, 2003).

Atualmente, muitas das comunidades que tinham consolidado o sistema de Assembleia como forma de governo aumentaram sua população, dificultando assim tal estruturação, visto que se torna cada vez mais difícil organizar uma assembleia em comunidades com mais de 50.000 habitantes (FREDERICKSON; JOHNSON; WOOD, 2014). Desse modo, o sistema começou a apresentar estruturas mais flexíveis, entre essas, está a assembleia representativa, modelo que organiza o mesmo tipo de reunião anual, contando, contudo, com a presença

de representantes que divididos anteriormente em distritos eleitorais foram escolhidos para representar o restante na assembleia (ROWLEY; SLACK, 2004).

Quanto às vantagens de implementação deste sistema, destaca-se, principalmente, o fato que impede o poder de se concentrar em alguns indivíduos, logo, os indivíduos possuem alto nível de confiança na referida estrutura de governo, justamente por fazerem parte desta, tendo ainda como consequência a alta participação cidadã em conselhos ou comitês (ROWLEY; SLACK, 2004). A dificuldade do sistema, vista como desvantagem, está em, ao fragmentar o governo em conselhos e comitês independentes, conseguir combinar os esforços operacionais, bem como reagir de maneira rápida a possíveis crises (ROWLEY; SLACK, 2004).

O sistema prefeito do conselho, por sua vez, possui raízes legais e políticas inglesas, perpetuando-se como a forma local prevalecte nos primeiros anos de vida independente do país (REDDICK; DEMIR, 2014). Esse sistema consiste em um prefeito, que serve no cargo por um período normalmente de dois anos e um grupo colegiado de regedores, o qual pode ser formado pelo número de 9 a 20 membros (ICMA, 2014). Além disso, existem várias comissões encarregadas dos departamentos públicos locais (ROWLEY; SLACK, 2004).

Nesta linha de pensamento, os autores (ROWLEY; SLACK, 2004; REDDICK; DEMIR, 2014; FREDERICKSON *et al.*, 2014) coadunam no sentido de que, em termos de governo, como o prefeito não possui poder de veto sobre as ações legislativas da prefeitura e como o orçamento para a localidade não é unificada, a concentração de poder em um indivíduo é evitada. No entanto, devido à dispersão do poder, pode haver problemas de responsabilização, e os curtos períodos de gestão dificultam o planejamento de políticas públicas de longo prazo que exigem continuidade.

A solução proposta para os problemas foi, assim, realizar uma mudança no regime, dando mais poder à figura do prefeito. Assim surgiu o sistema de prefeito-forte com conselho (*strong mayor-council*). Neste sistema, o prefeito é democraticamente eleito pela população da localidade em eleições, geralmente, realizadas por meio de campanhas patrocinadas pelos partidos políticos locais

(HANSELL, 1998; AMMONS, 2008; FREDERICKSON; JOHNSON; WOOD, 2014).

O prefeito se dedica à administração da organização administrativa municipal. E todas as linhas de autoridade dos departamentos governamentais da cidade são direcionadas para sua posição. O conselho funciona como o corpo legislativo e é composto de regedores, tendo seu tamanho disciplinado pelos regulamentos da cidade. Salienta-se que nesta estrutura de organização o prefeito pode vetar as ações do conselho, sendo assim, a estrutura mais utilizada nas grandes cidades com diversidade política, social e etnográfica (AMMONS, 2008).

A principal vantagem do sistema de *strong mayor-council* é que o prefeito percebe melhor as necessidades e deficiências de sua comunidade (NELSON; SVARA, 2015). Desse modo, há um equilíbrio e um sistema de revisão entre o executivo e o legislativo. Mais de metade das cidades nos Estados Unidos usam essa forma de governo, a qual é muito popular em localidades com uma população de mais de 250.000 habitantes (SANCINO, 2008; FREDERICKSON; JOHNSON; WOOD, 2014).

Em cidades grandes e diversas, há a probabilidade de uma série de conflitos de interesse, sendo, desse modo, necessária a figura de um político forte, escolhido pela maioria para representar e lutar pelos direitos da maioria (SANCINO, 2008). Contudo, um prefeito eleito é sempre mais vulnerável aos grupos de interesse e ao favoritismo político (ROWLEY; SLACK, 2004; SANCINO, 2008; NELSON; SVARA, 2015). Por outro lado, há, por vezes, discrepâncias políticas entre o prefeito e o conselho da cidade, de modo que em um momento de tomada de decisão urgente pode, devido à estrutura, utilizar-se de muito tempo para resolver os problemas (GROSSI; MUSSARI, 2008).

O governo das comissões nasceu como uma resposta imediata aos sérios problemas de clientelismo e competição política que teve seu apogeu no nível local nas últimas décadas do século XIX (BREWER; TOMLINSON, 2004). Esta forma de governo foi promovida por especialistas em ciência política combinados com empresários, os quais tentaram principalmente isolar os partidos políticos e os favores que empreenderam durante as eleições, a fim de conseguir um governo mais eficiente (ALLAN, 1981; WEST; BERMAN, 1997).

O sistema funciona organizado em cinco comissões, compostas pelo corpo legislativo da localidade e lideradas por um comissário. Estes comissários são eleitos pelo povo, passam a ser os administradores e, ao mesmo tempo, os legisladores da cidade, sendo responsáveis pela organização e administração de grandes departamentos (ALLAN, 1981). Logo, é desse modo que o corpo legislativo e executivo da cidade se fundem. A sua vantagem está nas comissões que são criadas e ligadas entre si, corroborando para a existência de objetivos em comum (WEST; BERMAN, 1997). Além disso, a maioria dos comissários são empreendedores, conseguindo, dessa maneira, tornar a organização mais eficiente (WOLMAN; STRATE; MELCHIOR, 1996).

De acordo com Selden, Brewer e Brudney (1999), a principal desvantagem do governo pelas comissões é que não há um processo para rever o equilíbrio entre administrativo e legislativo. Da mesma forma, Ammons, (2008) vê que não há chefe do executivo e as responsabilidades e os méritos são sempre divididos entre os cinco comissários, assim comissários tendem a atuar como protetores de seus próprios departamentos.

Destarte, por esta razão, é comum que surjam disputas internas no governo, como por exemplo o orçamento que será designado para cada comissão, sendo uma forma de governo local menos usada hoje, visto encontrar-se implantada apenas em 1,2% das localidades nos Estados Unidos (ICMA, 2014).

Pensando nessa reforma política para um bom governo, surge a figura do *city manager* para uma gestão profissional das cidades. Muitos estudiosos referem-se ao primeiro *city manager* em 1908 na cidade de Staunton, Virginia, o qual foi implantado por meio da decisão do Conselho da Cidade (AVALLANEDA, 2009). Desse modo, os EUA formaram um terreno fértil para a gestão municipal. Durante as décadas de 1910 e 1920, muitas cidades americanas adotaram este novo sistema de governo em que um perito nomeado *city manager* cada vez mais se tornaria um funcionário fundamental na prestação dos serviços municipais (AMMONS, 2008; COUPERUS, 2014).

Segundo Oliver (2012), a forma mais comum do sistema com o *city manager* é o modelo de governo conselho/gerente, o qual combina uma forte liderança política de funcionários eleitos aliada a uma forte experiência gerencial

de um gerente nomeado. Todo poder e a autoridade para definir a política recai sobre o prefeito e os vereadores, os quais contratam um gerente apartidário para administrar a prefeitura (OLIVER, 2012).

Existe também o modelo conselho/prefeito que surgiu em 1931 na cidade de São Francisco - na Califórnia - e é considerado um dos modelos mais adequados para metrópoles (OLIVER, 2012). Neste caso, o prefeito eleito pela população é quem nomeia um *city manager* para ajudá-lo a exercer o mandato. Segundo Campagnone (2016), este modelo foi adotado em Maringá –PR, de 1989 a 1993, porém descontinuado pelo seu sucessor. Um dos problemas nessas contratações é a exclusividade na nomeação, a qual não possuiu nenhum processo seletivo transparente, figurando-se simplesmente como uma nomeação por parte do prefeito, fato que deixa dúvidas sobre o caráter apartidário da escolha.

Nesta época, os EUA tornaram-se um laboratório para o mundo no que se refere à administração municipal, pelo fato de diversas cidades que enfrentavam sérias dificuldades apresentarem bons resultados com a referida reforma, tais como: Nova York, Pittsburgh, Baltimore, Chicago, Cleveland, Detroit, entre outras cidades (COUPERUS, 2014). Segundo Rightor (1919), a cidade deve ser considerada uma grande empresa de negócios cujos acionistas são as pessoas. Os assuntos municipais devem ser geridos por pessoas qualificadas em gestão de negócios ou ciências sociais. O dinheiro do povo gasto com sabedoria e economia, sem desperdício, para o benefício de todos os cidadãos (RIGHTOR, 1919).

2.1.2 O Sistema municipal com o *City Manager*

De acordo com Ammons (2008), na última década do século XIX, houve uma grande reinvenção do governo federal e local dos EUA, durante a era progressista liderada por Theodore Roosevelt e Woodrow Wilson. Esta reinvenção foi realizada com o objetivo de ajudar no enfrentamento dos problemas que trouxeram a economia industrial, a qual estava adaptando a seu país. Desse modo, seu objetivo era "acabar com o uso de empregos oficiais

como um recurso político clientelista” (CHANDLERT; FEUILLE, 1994; SANCINO, 2008).

Para tanto, Sancino (2008) nota que fora criado um sistema de serviço público de carreira, em que era necessário que os aspirantes a funcionários públicos passassem em exames escritos. Um sistema salarial também foi delineado e bons empregados foram protegidos contra demissões injustificadas e arbitrarias, outro passo importante foi alcançado quando os papéis e responsabilidades da gestão foram divididos e a profissão de gerentes municipais independentes foi criada para assuntos políticos (SANCINO, 2008).

Assim, esses novos gerentes seriam encarregados da administração dos serviços públicos em um estilo empreendedor. Eles alcançariam a despolitização com esta nova figura de um profissional competente que não tinha nenhum compromisso político ou partidário (ROWLEY; SLACK, 2004). Logo, conseguiram erradicar muitos favores políticos, dando início ao sistema de gestão da cidade. O sistema de gestão da cidade (*city management*) é composto por um corpo legislativo, chamado conselho (*council*); um especialista em administração pública profissional (*city manager*); e o prefeito (SELDEN *et al.*, 1999).

Os autores Ruhil *et al.* (2010), Selden, *et al.* (1999) e Nelson e Svara (2012) descrevem cada elemento e suas funções: o conselho, é um corpo colegiado, o qual tem origens nas assembleias medievais, *concellium*, e é um órgão básico da vida municipal. Nos Estados Unidos ele é eleito por voto popular por meio de eleições não partidárias, as quais podem ser realizadas em forma de eleições gerais ou por distritos. Normalmente, a Câmara Municipal é composta por cinco a sete membros. Para Ruhil *et al.* (2010) e Nelson e Svara (2012) o conselho tem a autoridade para criar a legislação local por meio de resoluções ou regulamentos.

Além disso, o conselho é responsável por decidir as políticas públicas que são necessárias para o bom funcionamento da localidade e, também, estabelecer o orçamento que será contado para implementá-las e acompanhá-las. Ainda, o conselho atribui o orçamento anual a cada departamento do governo, tendo o poder de impor cotas e tarifas referentes a serviços públicos, além de regular os impostos municipais que serão cobrados da população.

Outra tarefa importante é a criação de comissões permanentes, encarregadas de assuntos específicos relacionados com a relação entre governo e comunidade. Salieta-se que cabe ao conselho municipal o poder de contratar ou demitir o *city manager* por meio de uma sessão plenária que obtenha a maioria dos votos, para ambos os casos, dos membros do conselho (SELDEN; BREWER; BRUDNEY, 1999; RUHIL *et al.*, 2010; NELSON; SVARA, 2012).

O *city manager*, por sua vez, é um executivo com vasta experiência em administração pública, nomeado pelo conselho municipal, possuindo os poderes administrativos que um prefeito apresenta perante o conselho da cidade. É, portanto, responsável pela contratação ou despedimento de funcionários administrativos, supervisionando, formulando e dirigindo obras públicas, podendo recomendar ao conselho as políticas públicas e alocação orçamentária necessárias (HANSELL, 1998; STENBERG, 2014).

No entanto, segundo Coate e Knight (2011), o conselho sempre possuía última palavra nas decisões, sendo a linha entre os poderes administrativos e políticos do *city manager* bem definida. Logo, o conselho é encarregado de delimitá-lo e aceitar ou rejeitar as recomendações desse, levando em consideração que as provisões e o orçamento da prefeitura são dados, ele tem a obrigação de cumpri-los e supervisionar sua aplicação e bom funcionamento. No caso do orçamento, tem a obrigação de cuidar de forma eficiente (COATE; KNIGHT, 2011; NELSON; SVARA, 2012), podendo, inclusive, ter a capacidade de transferir alguns fundos que são flexíveis dentro dos departamentos (HANSELL, 1998).

De acordo com Nelson e Svava (2012), a pessoa que se envolve nesta profissão tem que ter e desenvolver várias habilidades administrativas e de negócios, sendo preponderante que ele tenha estudos superiores de administração pública e com experiência em cargos de gerência sênior, além de apresentar um excelente conhecimento de questões econômicas e financeiras. Isso ocorre porque o *city manager* é responsável por organizar as questões administrativas do governo, devendo sua visão ser objetiva (RUHIL, 2010).

Além disso, deve estar sempre procurando formas inovadoras e criativas de reformar sistemas e formas de organização que não estejam funcionando adequadamente ou que possam funcionar com maior eficiência e produtividade,

visto ter sob sua direção vários departamentos encarregados de diferentes tarefas governamentais (WEST; BERMAN, 1997; CARR; KARUPPUSAMY, 2010).

Cada departamento tem um chefe que responde diretamente ao *city manager*, logo ele organiza os departamentos de forma interligada (COATE; KNIGHT, 2011). Os departamentos, por sua vez, têm reuniões para rever os objetivos alcançados e os planos de ação que foram estabelecidos para a implementação eficiente de políticas públicas ou programas (GROSSI; MUSSARI, 2008; COATE; KNIGHT, 2011).

Os departamentos pelos quais o *city manager* é responsável variam de local para local, e geralmente, podem ser: desenvolvimento organizacional, escritório de políticas e procedimentos, gestão de finanças, relações de trabalho, recursos humanos, atribuições especiais, informações aos cidadãos, entre outros (CARR; KARUPPUSAMY, 2010; COATE; KNIGHT, 2011).

Há também a figura do prefeito, que pode ser votado pela população ou pode ser eleito pelo conselho, como costuma acontecer nos EUA. O prefeito é reconhecido como o líder legislativo e político da comunidade, da mesma forma, ele é responsável por representar a localidade nas cerimônias oficiais, sociais, cívicas e culturais (NALBANDIAN, 1999). Ademais, a ele também cabe a tarefa de facilitar a comunicação e compreensão entre funcionários eleitos e nomeados, tendo, inclusive, o papel de ser o representante local entre as diferentes instâncias de governo (NELSON; SVARA, 2015).

O prefeito tem a obrigação de vigiar as demandas da população e resolver questões políticas (WOLMAN; STRATE; MELCHIOR, 1996). Esta obrigação é conferida diretamente a todos os representantes eleitos pelos cidadãos, enquanto os assuntos de administração, políticas públicas e sua implementação correspondem a ser resolvidos pelo *city manager* (CARR; KARUPPUSAMY, 2010).

O sistema de Gestão da Cidade promove e monitora vários valores corporativos (NELSON; SVARA, 2012). Entre os principais está a concorrência entre prestadores de serviços. Esta prática fez com que os serviços fossem realizados com uma maior qualidade. Empresas privadas que se especializam em serviços públicos podem investir em itens específicos e melhorar

significativamente a prestação desses serviços, como exemplo, a coleta de lixo (SELDEN; BREWER; BRUDNEY, 1999).

Além disso, sua principal inspiração são missões ou objetivos que são propostos para satisfazer os problemas de cidadania, nem tanto as regras como acontece no sistema tradicional, em que as organizações orientadas por objetivos libertam seus funcionários para colocá-los em posição de perseguir os objetivos da organização com os métodos mais eficazes que podem encontrar (WOLMAN; STRATE; MELCHIOR, 1996; HIRSCHHORN, 1997).

Por outro lado, os cidadãos são vistos como clientes, no sentido de que cabe a administração atender às suas necessidades de forma a buscar sua plena satisfação com os serviços prestados (HIRSCHHORN, 1997). Há também uma cultura de medição do desempenho das agências, que se concentra mais nos resultados que nos gastos (HANSEL, 1998).

De acordo com Dargie (1998), no sistema tradicional muitas vezes há o problema de que as agências governamentais se sentem obrigadas a gastar seu orçamento anual, porque se não for usado será cortado para o ano seguinte. Muitas vezes, vários dos programas que são implementados são criados apenas para cobrir essas despesas. Neste âmbito, o orçamento é usado de forma eficiente, sempre tendo em mente a fórmula custo-benefício (HANSEL, 1998).

A exortação dada às localidades interessadas em adotar *city management* é que os cidadãos votem em um referendo. Desta forma, poderão aceitar ou não a mudança de governo e a criação da figura do *city manager* no organograma estrutural (NELSON; SVARA, 2015). Isso dá à nova posição uma grande legitimidade política, social e moral, por isso não é adotada como uma mera figura administrativa ou organizacional, mas como um ator principal dentro do corpo governamental da comunidade (SELDEN; BREWER; BRUDNEY, 1999).

Para que o *city manager* possa ser reconhecido em todo país é necessário que ele seja afiliado à *International City/County Management Association (ICMA)*. O ICMA é o órgão internacional que trata da educação e preparação dos administradores municipais, tendo cerca de 9.000 membros (ICMA, 2014).

Os gestores municipais, estando afiliados a esta organização nacional, adquirem grandes benefícios, que, por sua vez, afetam a comunidade, sendo um exemplo de intercâmbio de experiências que permitem a disseminação de soluções bem-sucedidas e que podem servir de exemplo para outros municípios. Além disso, recebem treinamento constante nos métodos mais inovadores de administração pública, tecnologia e know-how (NOORDEGRAAF, 2007; REDDICK; DEMIR, 2014).

Da mesma forma, a ICMA torna seus membros regidos pelo seu Código de Ética, o qual estabelece princípios de conduta pessoal e profissional, que contribuem para o desenvolvimento da boa governança, além de discriminar que os *city manager* não podem participar de atividades políticas, porque essas ações podem causar politização de seu desempenho (ICMA, 2014).

Em geral, seus padrões cívicos, integridade e honestidade são altos, muito mais rigorosos do que os estipulados pela lei. Logo, por esta razão, os *city managers* são capazes de combinar em sua profissão "o valor da eficiência com a paixão da moralidade" (REDDICK; DEMIR, 2014). Tal instituição, responsável pelo controle da profissão do *city manager*, é independente perante o governo, o que garante sua imparcialidade e credibilidade.

2.2 EVOLUÇÃO *CITY MANAGER* NAS CIDADES DOS ESTADOS UNIDOS

De acordo com Zhang, Yao e Cheong (2011), o sucesso do sistema foi de nível local, começando a ser implementado como uma solução para os problemas que afligem o governo. No ano de 1908, em Staunton, Virgínia, as reformas começaram a ser feitas para que os administradores públicos pudessem iniciar a gestão empresarial municipal (ROWLEY; SLACK, 2004). Em 1912, em Sumter, Carolina do Sul, foi adotada a primeira carta da administração pública para implementar o sistema, e dois anos mais tarde, Daytonb – Ohio - foi a primeira cidade a mudar seu sistema administrativo pela administração da cidade (ICMA, 2014).

Em 1930, uma onda de condados decidiu mudar sua organização administrativa usando *city management*, como exemplo, os condados de Arlington County, Virgínia e Durham e Robeson na Carolina do Norte (ROWLEY;

SLACK, 2004). Devido ao crescimento nas cidades após a Segunda Guerra Mundial, a busca por políticas públicas foi mais constante tendo como objetivo governos mais eficientes (ZHANG; YAO; CHEONG, 2011).

Muitas cidades começaram a mudar sua estrutura governamental e adotaram o sistema de gestão da cidade para enfrentar as crescentes demandas da sociedade e o crescente desenvolvimento trazido pelo período pós-guerra (ROWLEY; SLACK, 2004). Em uma década (de 1945 a 1955) dobrou o número de cidades de 5.000 a 50.000 habitantes que usaram o sistema de gestão da cidade, e em duas décadas o número também dobrou em cidades de 100.000 a 500.000 (ICMA, 2014).

Em 1970, os governos locais que ficaram para trás em termos de ferramentas e organização administrativa começaram a despertar e a tomar modelos de cidades e municípios mais avançados na matéria (MCCABE, *et al.*, 2008). As mudanças foram feitas em termos de como administrar o orçamento, bem como, na forma de planejar e implementar políticas públicas (MIKHEEVA; KUDRYAVTSEV, 2015).

Uma maior produtividade também passou a ser foco, logo, em geral, a maneira de ver a administração começou a ser mais moderna, deixando para trás os antigos sistemas em busca de inovação (DARGIE, 1998). Com o surgimento da era global e da economia pós-industrial, uma dinâmica social começou a se desenvolver: as cidades trouxeram novos desafios aos governos locais (NELSON; SVARA, 2012), as populações diversificadas que povoavam as cidades americanas começaram a lutar por maior igualdade de oportunidades e exigiram serviços públicos diários de melhor qualidade (WEST; BERMAN, 1997).

A confiança que os americanos tinham em seu governo no final da década de 1980 era muito baixa, assim, como resposta, os governos locais foram os primeiros a responder e a implementar os princípios básicos de gestão da cidade para alcançar maior eficiência do governo, fazendo com que um maior número de cidades começasse a adotar o sistema (MCCABE, *et al.*, 2008).

Em 1995, o sistema de gestão da cidade foi o mais utilizado em cidades de 100.000 a 250.000 habitantes, constatando-se, assim, que o sistema era duas vezes mais bem-sucedido quando comparado com as cidades que tinham o sistema de prefeito-conselho (SANCINO, 2008). Sua aplicação também foi

efetivada com sucesso em localidades com população de 50.000 a 100.000 habitantes, ocupando cerca de 63% dessas localidades, e em localidades de 25.000 a 50.000 habitantes, com índices de 59% (ICMA, 2014). Em 1999, 4.000 cidades aprovaram o regime de gestão da cidade, logo, no referido ano, essa forma de governo local começou a ser a mais bem-sucedida e popular em cidades com uma população superior a 10.000 habitantes (ICMA, 2014).

Em 2004, mais de quatro mil comunidades operavam sob este sistema, refletindo um número de mais de 92 milhões de pessoas vivendo sob esta forma de organização (ZHANG; YAO; CHEONG, 2011). Atualmente, as grandes cidades, ou seja, com mais de 100.000 habitantes, também são governadas, em sua maioria, pelo sistema de *city management*; das 237 comunidades com essas características, 141 o usam como sistema de governo, como exemplo tem-se Dallas, Fênix e Cincinnati (MIKHEEVA; KUDRYAVTSEV, 2015).

Desse modo, essa é a forma de governo que mais cresce nos Estados Unidos. Quanto à região, o *city management* é mais comumente usados em cidades em desenvolvimento em grande escala na região de Sunbelt, sendo exemplo Sacramento, Long Beach, Anaheim, Condado de Santa Clara - todos eles condados da Califórnia -; Clark County e Las Vegas – Nevada -; El Paso - Texas (ZHANG; YAO; CHEONG, 2011; MIKHEEVA; KUDRYAVTSEV, 2015).

Em geral, é mais utilizado nas cidades da Costa Oeste (76% das cidades) e na região Norte-central dos Estados Unidos (47,3%) (MIKHEEVA; KUDRYAVTSEV, 2015). Embora os grandes expositores de gerenciamento de cidades estejam localizados na região leste do país. Como por exemplo a maioria das cidades de Virgínia que têm uma longa tradição usando este sistema e a Carolina do Norte que apresenta condados que começaram a se identificar mais com *city management* (FREDERICKSON; JOHNSON; WOOD, 2014).

De 1998 até 2007, houve apenas 19 casos de cidades em que os eleitores rejeitaram a ideia de mudar seus sistemas tradicionais para *city management*, dentre essas Spokane, Washington, em 1999, e em 2004, Hartford, Connecticut (AMMONS, 2008). Em contraposição, existem catorze casos de cidades que estão mudando sua forma de governo, desde o gerenciamento da cidade até a forma de organização forte de prefeito-ajuste,

sendo os dois exemplos mais importantes o de Oakland, Califórnia, e Miami, Flórida (GEORGIU, 2014).

Diversas cidades modernas no país melhoraram seu sistema de administração pública adotando o *city manager* (MIKHEEVA; KUDRYAVTSEV, 2015). De fato, das dez maiores cidades dos Estados Unidos, metade usa o sistema: Phoenix, Arizona; Dallas e San Antonio, Texas; San Diego e San Jose, Califórnia. Além disso, a posição do *city manager* tem sido tão bem-sucedida e eficaz que foi tomada como um modelo em outras cidades que praticavam outra forma de organização governamental (GEORGIU, 2014).

Dia após dia, mais comunidades começam a adotar essas figuras nos seus organogramas governamentais. Logo, várias cidades organizadas pelo sistema do conselho de prefeitos ou por comissões passaram a adotar a figura do *city manager*, embora nomeando-o de outra maneira, como gerente geral, diretores administrativos ou diretores executivos (DEMIR; REDDICK, 2015). Segundo Mikheeva e Kudryavtsev (2015), no ano de 2014, 90% dos municípios dos EUA contrataram gerentes para suas prefeituras.

2.2.1 Defeitos e virtudes do *city manager*

Para Caperchione (2003), uma desvantagem do sistema com a figura do *city manager* é a ideia de que o governo é essencialmente diferente de uma empresa é ainda persistente na sociedade. Para as empresas, o lucro sempre tem que ser a principal motivação, para o governo, no entanto, a maior motivação é o interesse público e o bem da comunidade (DARGIE, 1998).

Os oponentes do sistema, ao argumentar contra sua organização, concentram-se na ideia de que o *city manager* não é eleito pelo povo, mas pelo Conselho ou pelo prefeito (ZHANG, 2014). Isto denota, para eles, uma séria falta de prática democrática na escolha de quem os representa (DARGIE, 1998). Outro defeito que é levantado é de ser percebido como um sistema que deposita poder excessivo nas mãos de um único indivíduo: o administrador, o qual, com esse poder, tenderá a agir de acordo com seu julgamento, sem consultar antes o Conselho, prejudicando assim a prática da democracia (HIRSCHHORN, 1997).

Em geral, os americanos sentem uma grande desconfiança na administração, porque temem que ela se torne uma burocracia soberana e incontrolável, o que significa que ela está na extremidade oposta da eficácia democrática, pilar ideológico do sistema (GEORGIU, 2014). Este mesmo argumento também é usado ao abordarem que se o *city manager* permanece em uma posição por um longo tempo, não permitirá a rotação de lugares que é tão importante para evitar o crescimento do poder em um único indivíduo (ROWLEY; SLACK, 2004).

Ainda contra o sistema, há um argumento de que não é necessário que o *city manager* seja um residente da localidade onde ele irá prestar os seus serviços como administrador, assim, pelo fato de não ser proveniente da entidade em que está exercendo sua profissão, pode não entender os costumes e as questões políticas da comunidade, sustentando-se o argumento, inclusive, de que, por esta razão, ele possa agir com pouca sensibilidade (TRANFIELD; DENYERD; SMART, 2003; HIRSCHHORN, 1997). Ressalta-se, no entanto, o fato da prefeitura possuir o poder de demitir o *city manager*, quando não atende aos objetivos estabelecidos para a administração, garante que este se esforce dia após dia (TRANFIELD; DENYERD; SMART, 2003).

Quanto às virtudes do sistema, é importante ressaltar que garantem a despolitização das funções administrativas do governo, visto que o *city manager* não tem afiliação política, sendo neutro em sua tomada de decisão, não devendo, inclusive, favores políticos, pois não teve de passar por uma campanha política (TRANFIELD; DENYERD; SMART, 2003). Assim, a implementação deste sistema permite ao gestor municipal alinhar e desenvolver uma administração pública abrangente, em que será possível focar o estabelecimento de políticas, o processo de sua implementação, a supervisão de sua implementação e a observação de seus resultados (ZHANG, 2014).

É importante notar de acordo com Georgiou (2014), o prefeito tem mais tempo e espaço para ser capaz de se dedicar às questões políticas que o governo exige. No sistema tradicional prefeito-conselho, o prefeito tem a aglomeração de atividades administrativas e políticas, no entanto, quando conta com a ajuda de um *city manager*, ele pode se concentrar na liderança, na construção de consensos entre os vários atores e grupos de pressão na

comunidade e na visualização de demandas urgentes dos cidadãos (NELSON; SVARA, 2015).

A agenda do prefeito é transformada, logo, em vez de gastar tempo elaborando documentos, função muitas vezes burocrática, dentro do escritório, possui mais tempo para estar na comunidade, observar as necessidades, e promover as mudanças necessárias em conjunto com a Câmara Municipal (ZHANG; YAO; CHEONG, 2011).

Como mencionado anteriormente, os *city managers* são pessoas preparadas com grande conhecimento de administração pública, desse modo, cerca de 73% têm estudos de pós-graduação em assuntos relacionados à administração e ao governo (ZHANG; YAO; CHEONG, 2011). Eles podem ser contratados de acordo com suas realizações efetivadas em outras comunidades (CHANDLERT; FEUILLE, 1994). Ressalta-se ainda que cerca de 77% dos *city managers* ocuparam outras posições de alto escalão no governo (ZHANG; YAO; CHEONG, 2011).

Outra característica a se ressaltar é que, caso os *city managers* não atendam às demandas da localidade, eles podem ser removidos por decisão da maioria do conselho (CHANDLERT; FEUILLE, 1994). Por esta razão, os gestores municipais tendem a trabalhar arduamente para alcançar seus objetivos e metas delineadas no plano municipal. Destaca-se, por ora, que as localidades que utilizam o sistema de gestão da cidade observaram um impacto positivo de tal sistema sobre a organização do governo (ZHANG; YAO; CHEONG, 2011).

Nos levantamentos feitos por Dargie (1998), o salário do *city manager* depende, em grande medida, de sua formação e experiência, sendo influenciado também pela complexidade e a dimensão da localidade em que presta os seus serviços. Em 2000, o salário médio de um *city manager* era de \$ 78.838 dólares por ano (RUHIL, 2010). Pode-se pensar que usar esse sistema assim aumentaria os custos administrativos, no entanto, tal suposição não é verdadeira. Os custos globais do governo foram reduzidos com este sistema, pois sua administração mostra-se mais competente e eficiente (RUHIL, 2010).

O papel dos *city managers* no século XXI, entretanto, tornou-se muito mais complexo do que era há 100 anos, na ocasião de sua introdução

(AMMONS, 2008). *City managers* contemporâneos ainda lidam com questões relacionadas com a prestação de serviços públicos, mas também participam na formulação de políticas e da comunidade política, frequentemente interagindo com os prefeitos em diversas questões políticas (ZHANG, 2014).

Esta posição pode, então, ser vista como a de um funcionário nomeado para o cargo de gerente administrativo de uma cidade (AMMONS, 2008). Trata-se da pessoa da organização com maior autoridade na hierarquia operacional do município (AMMONS, 2008).

Apesar do sistema sugerir que a administração é feita baseada totalmente na de uma empresa, segundo Selden, *et al.* (1999) o governo e negócios são fundamentalmente diferentes, logo apresentam instituições que não podem funcionar da mesma maneira. O governo por ser democrático, tende a ser aberto e passar por peneiras ao tomar decisões (AMMONS, 2008). Em vez disso, na empresa, os gerentes podem tomar a decisão em um processo mais ágil.

Por outro lado, Georgiou (2014) entende que o governo possui a obrigação de servir todos os cidadãos igualmente. A empresa, por sua vez, excluiu seus compradores de acordo com sua capacidade de pagamento. Salienta-se, ainda, que o fato de o governo não poder ser administrado exatamente como uma empresa não significa que ele não pode adotar alguns métodos atinentes a essa.

2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL BRASILEIRA

Nos anos de 1980, os quais ficaram conhecidos como década perdida, o Estado Brasileiro vivenciou grande crise, a qual refletiu também em sua administração pública. Os fatores da crise são diversos, destacando-se, no âmbito internacional, a decadência do modelo Fordista e o neoliberalismo, o qual acaba por diminuir a soberania dos Estados Nação. No âmbito interno, por sua vez, encontrava-se a crise fiscal e econômica, bem como o fim da ditadura, logo, somados, os fatores em questão contribuíram para a crise da administração pública, que possibilitou, posteriormente, a busca por novos métodos a serem implantados (GAETANI, 1999).

O primeiro modelo de administração pública no país apresentava caráter patrimonialista, presente no Brasil até o ano de 1889, sendo o Estado espécie de extensão do soberano, e seus servidores comparados a nobrezas reais. Época em que o público e privado confundiam-se, o que, conseqüentemente, deu ensejo a altos índices de corrupção e nepotismo (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

Posteriormente, a administração pública burocrática apresenta ideias de profissionalização, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo, trazendo também grande controle sobre a administração e seus atos, partindo do pressuposto da desconfiança que pairava. Fato que se explica, principalmente, quando verificados os altos índices de corrupção presentes na gestão da coisa pública (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

A Reforma Burocrática foi introduzida no país por Getúlio Vargas, com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (Dasp). Órgão que assumiu a incumbência de orientar a estruturação básica da administração, instituir concurso público, bem como, as regras para contratação e aperfeiçoamento dos servidores públicos. Embora com bons objetivos, tal reforma apresenta-se como a primeira em uma sucessão de reformas administrativas que não atingiram em todo seu objetivo final. Tal característica inerente às reformas administrativas leva com que essas sejam conhecidas em todo mundo "(...) como políticas que têm baixa performance e alta persistência, portanto, são políticas que falham sequencialmente" (REZENDE, 2002, p. 125).

Contudo, por ser rigoroso com os controles dentre outras características, o modelo burocrático não se apresentou eficiente, sendo demasiadamente lento no atendimento aos anseios da população. Fato que levou a seu declínio e substituição por novos modelos organizacionais e de relacionamento como a Administração Pública Gerencial - AGP, dando ensejo, assim, a uma nova onda global na administração pública, a qual ficou conhecida como Nova Administração Pública- NPA (KETTLE, 2005).

A Administração Gerencial preocupa-se com a obtenção de resultados, oferecendo aos políticos e funcionários públicos grau de confiança, ainda que limitado, servindo-se principalmente da descentralização e incentivos, visando um melhor atendimento às demandas sociais (PEREIRA, 1996).

Assim, apesar de possuir o condão de combater a crise fiscal por meio da redução de gastos, ajustes fiscais e privatizações, a referida reforma apresentou êxito no campo instrumental, deixando a desejar, contudo, no campo social. Resultado esse que se explica pelas fortes barreiras impostas pelo funcionalismo público do Brasil, assim como, pelos atuais modelos organizacionais e institucionais que imperam no país (FADUL; SILVA, 2008).

Salienta-se ainda, conforme preceitua Paes de Paula (2005), que a gestão pública gerencial no Brasil não conseguiu a ruptura tecnocrática, reproduzindo ainda heranças do patrimonialismo. Dentre os fatores para tal constatação está a concentração, ainda, das decisões em um monopólio, não possibilitando a inserção dos administradores nas decisões atinentes às políticas públicas a serem elaboradas. Em complemento a autora destaca: “(...) a reforma perdeu seu ímpeto no que se refere ao redesenho institucional e acabou tornando o ajuste fiscal o elemento preponderante” (PAES DE PAULA, 2005, p. 136).

No mesmo sentido, Pereira (1999, p. 25), em seu artigo intitulado ‘Reflexões sobre a Reforma Gerencial’, salienta que:

A Reforma Gerencial Brasileira de 1995 de um lado foi feita, de outro, está apenas começando no Brasil. Foi feita porque seus dispositivos básicos foram aprovados; está apenas começando porque sua implementação necessita de anos.

Apesar de não apresentar êxito total, a reforma gerencial (Reforma de 1995) institucionalizou várias mudanças, deixando heranças como a introdução da agencificação, a intensificação da descentralização administrativa, a introdução de mecanismos de regulação, a introdução de diversos atores no desenvolvimento de políticas públicas. Logo, no atual contexto de administração pública, o Estado recebe a contrapartida dos administradores, os quais exigem cada vez mais um número diverso de demandas, as quais, por sua vez, devem ser atendidas com transparência e responsabilidade, afastando-se o clientelismo (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

Dentre os benefícios deixados pela reforma gerencial, está, justamente, a busca por novas alternativas que garantam a eficiência da gestão pública brasileira. Eficiência disposta em forma de princípio constitucional a ser seguido pela administração pública, seja direta ou indireta (BRASIL, 1988).

Em pesquisa abordada por Pereira e Araújo (2012), realizada com servidores e pessoas vinculadas à administração pública de determinados municípios, a falta de capacidade dos gestores foi levantada como grande entrave para aplicação da administração gerencial.

Tal constatação, cumulada com os índices de corrupção elevados apresentados diariamente na mídia, ressaltam ainda mais a importância que uma administração responsável e competitiva teria nos municípios brasileiros (MOTTA, 2007; MATIAS-PEREIRA, 2010). Assim, percebe-se que a figura do *city manager* poderia atender às demandas administrativas dos municípios brasileiros, e ainda, como constatado nos municípios em que foi implantado, principalmente nos EUA, diminuir os índices de corrupção por meio de uma administração profissional (ROWLEY; SLACK, 2004; NOORDEGRAAF, 2007; AMMONS, 2008).

Atualmente, os recursos públicos de muitos municípios brasileiros são desviados de sua finalidade precípua com o intuito de garantir o poder, sendo assim utilizados para favorecer interesses particulares e de pequenos grupos, em detrimento das demandas sociais (MOTTA, 2007).

A possibilidade de implantação do *city manager* no país faz-se possível, visto que além de apresentar a eficiência como princípio orientador da administração pública, a Constituição Federal dispõe que os Municípios são entes autônomos, conferindo a estes certas capacidades (BRASIL, 1988).

Dentre as capacidades conferidas aos Municípios Brasileiros, como ensina José Afonso da Silva (2000, p. 624), estão:

A) capacidade de auto-organização, mediante a elaboração de lei orgânica própria; (b) capacidade de autogoverno, pela eletividade do Prefeito e dos Vereadores às respectivas Câmaras Municipais; (c) capacidade normativa própria, ou capacidade de auto legislação, mediante a competência de elaboração de leis municipais sobre áreas que são reservadas à sua competência exclusiva e suplementar.; (d) capacidade de autoadministração (administração própria, para manter e prestar os serviços de interesse local)

O poder de auto-organização conferido ao município pela Carta Magna difere do disposto em outros países, visto que as leis municipais brasileiras são leis, tanto no sentido material (decretos, resoluções, portarias, dentre outros), quanto no sentido formal. Portanto, uma lei municipal, em matéria de

competência explícita e exclusiva do município, definida na Constituição Federal, pode prevalecer sobre a lei ordinária estadual, a Constituição estadual e a lei ordinária federal. Não se sobrepondo, apenas, à Constituição Federal ou às emendas constitucionais federais (MELLO, 2001).

Dessa forma, a regulamentação do *city manager* no ordenamento municipal deve ser elaborada baseando-se na autonomia de cada município em organizar a sua estrutura administrativa. Assim, cabe ao prefeito avaliar a conveniência e o interesse municipal na criação do cargo *city manager* bem como determinar quais serão suas funções.

Como o objetivo deste estudo é criar um cargo com funções similares ao *city manager* americano, será necessária a implementação de uma Lei de iniciativa do prefeito para incluir tal função, passando essa pelo crivo do legislativo municipal, o qual deverá aprová-la pela maioria simples dos seus membros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é abordado o método científico, que tem como objetivo a obtenção de respostas ao problema de pesquisa. Esta pesquisa busca propor a utilização do *city manager* nas prefeituras municipais brasileiras, com funções adaptadas ao contexto do país.

A pesquisa científica é um processo metódico e sistemático de investigação, que necessita de procedimentos científicos os quais ajudem a solucionar o problema (GIL, 2010). Ou seja, o objetivo principal da pesquisa é resolver o problema que se apresente interessante para a sociedade ou comunidade científica.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para a formulação desta pesquisa, do ponto de vista da natureza, esta apresenta-se como de abordagem aplicada, uma vez que tem como objetivo encontrar soluções de problemas na sociedade e no mundo científico utilizando os conhecimentos apresentados a partir do estudo (VILAÇA, 2010). De acordo com Gil (2010), a pesquisa aplicada visa interesse na aplicação, na utilização e nas possíveis consequências do conhecimento adquirido no mundo real. No caso deste estudo, busca-se desenvolver uma proposta de criação do cargo de *city manager* nas prefeituras brasileiras.

Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa é classificada como descritiva e explicativa. O enfoque explicativo busca relações de um fenômeno atual com outros elementos que compõem este fenômeno, obtendo novas ideias e percepções acerca do tema (CERVO; BERVIAN, 2002). A pesquisa também tem natureza descritiva, pois de acordo com Gil (2010), essas pesquisas tem o objetivo descrever as características de um certo assunto ou tema.

A pesquisa explicativa tem como finalidade registrar os fatos, analisá-los e identificar as suas causas. Este tipo de pesquisa visa definir leis amplas, relacionar hipóteses, estruturar e definir modelos (LAKATOS; MARCONI, 2011). A presente pesquisa é classificada dessa forma já que tem o objetivo de analisar

o papel do *city manager* em diversos lugares para que se possa elaborar um modelo de governo compatível com as cidades brasileiras.

Para a abordagem do problema, a pesquisa foi classificada como qualitativa. Essa abordagem fundamenta-se na interpretação e percepção humana, tendo como base a relação entre o mundo real e o sujeito (STAKE, 1995).

As pesquisas qualitativas são um conjunto de práticas interpretativas, as quais conferem visibilidade ao mundo (DENZIN; LINCOLN, 2006). As análises das legislações americanas e a literatura são estratégias predominantes quando se trata de pesquisas qualitativas, visto que servem para compreender o objeto de estudo (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

A motivação deste trabalho está na situação atual pela qual passam os municípios brasileiros, os quais vêm enfrentando dificuldades em implementar uma gestão com eficiência. Conforme dados da CGU, muitos municípios apresentam altos índices de corrupção, situação que remete à necessidade de uma nova forma de governo ser analisada, a fim de combater as ineficiências presentes na gestão municipal.

3.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A pesquisa, inicialmente, será realizada por meio de análise bibliográfica e documental, com o objetivo de levantar dados secundários para subsidiar o desenvolvimento da proposta de estudo. A pesquisa bibliográfica apresenta a fundamentação teórica, que será subsídio para gerar conhecimento sobre o assunto e para identificar a maturidade do conhecimento existente (GIL, 2010).

De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica se baseia, principalmente, em documentos impressos e periódicos científicos, os quais já receberam análise de outros pesquisadores.

A análise documental vale-se de materiais que ainda não tiveram um tratamento analítico, ou que possam ser interpretados de outra forma, ou seja, pode usar impressos de documentos legais, manuais, gravações e também periódicos, de acordo com o objetivo da pesquisa (SEVERINO, 2007).

A fase de planejamento desta pesquisa foi desenvolvida e explicitada no Quadro 01, o qual mostra como foi a elaboração do planejamento da pesquisa.

QUADRO 01 - PLANEJAMENTO DA PESQUISA

Etapas da Pesquisa	Objetivos	Cronograma
Realização do levantamento bibliográfico preliminar	Selecionar periódicos de 1950 a 2016 por meio das bases de dados <i>Scielo</i> , <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> .	jun. a ago. 2016
Realizar um estudo bibliométrico	Identificar e separar os artigos em categorias para facilitar a análise futura.	set. 2016
Levantamento documental	Selecionar legislações e normas americanas referentes ao estudo	jan. 2017
Análise documental	Analisar as legislações e os artigos científicos com o objetivo de criar uma proposta de implementação do <i>city manager</i> .	jul. 2017
Conclusão	Conferir se os objetivos da pesquisa foram atendidos, assim como se o problema foi adequadamente respondido.	ago. 2017

FONTE: Elaborado pelo autor (2017)

Por meio da bibliometria, selecionaram-se periódicos e capítulos de livros científicos que tratavam do tema *city manager*, com a finalidade de entender esta forma de governo e os resultados da implementação desse sistema em diversos municípios, trazendo informações para delinear uma proposta de implementação do *city manager* nas prefeituras brasileiras (MISCHIATTI; MOLETA; CATAPAN, 2017).

A bibliometria, técnica utilizada para a revisão da literatura, permite a verificação das informações científicas disponíveis nas principais bases de dados científicos (FRANCISCO, 2011). A revisão bibliográfica, por sua vez, é utilizada para mapear e avaliar a literatura mundial e brasileira, possibilitando a identificação de lacunas de conhecimento e possibilidades de investigação (TRANFIELD; DENYERD; SMART, 2003).

Segundo Espejo *et al.* (2009), indicadores bibliométricos estruturados adequadamente por meios estatísticos, matemáticos e quantitativos ajudam na identificação de possíveis pesquisas futuras e também são ótimas ferramentas para analisar publicações e relatórios (MISCHIATTI; MOLETA; CATAPAN, 2017).

Para encontrar os estudos mais influentes da área utilizou-se a palavra-chave *city manager*, tendo como objetivo identificar os estudos mais relevantes na área. A busca de artigos nos periódicos foi realizada nos meses de junho a

agosto de 2016 nas seguintes bases de dados: *Scopus*, *Web of Science* e SciELO (*Scientific Eletronic Library Online*) (MISCHIATTI; MOLETA; CATAPAN, 2017).

A base de dados Scopus foi escolhida devido a sua importância internacional, já que possui o maior banco de dados de resumos e periódicos em diversas ciências. Essa base de dados inclui dezena de milhões de artigos revisados por pares (CHICKSAND *et al.*, 2012; FAHIMNIA *et al.*, 2015). Já a *Web of Science* é uma base de dados que possui mais de 12 mil revistas cadastradas e todas elas possuem o ISI (*International Scientific Information*) (FAHIMNIA *et al.* 2015). No Brasil, a SciELO é considerada uma das principais bases de dados da literatura nacional (MISCHIATTI; MOLETA; CATAPAN, 2017).

Para a busca na base de dados SciELO e Scopus foram realizadas pesquisas por “palavras-chave”, já na base de dados *Web of Science* a busca apresentou-se por meio de “tópico” (MISCHIATTI; MOLETA; CATAPAN, 2017).

A pesquisa em questão abrangeu artigos da língua inglesa e portuguesa, contudo, não foram encontrados artigos em língua portuguesa sobre o tema. O período limite das publicações utilizado foi de 1950 até 2016. Foram utilizados apenas artigos científicos com o conteúdo acessível e ligados ao tema desta pesquisa (MISCHIATTI; MOLETA; CATAPAN, 2017).

Os artigos foram selecionados após leitura de seus resumos sendo excluídos os que tratavam de assunto diverso ao tema do *city manager*. Todos os artigos selecionados foram categorizados em temas e tópicos para facilitar a análise (MISCHIATTI; MOLETA; CATAPAN, 2017).

Apesar do surgimento da figura do *city manager* ter sido no ano de 1908, as publicações observadas, por sua vez, foram as realizadas a partir de 1950, visando, assim, uma maior compreensão da evolução do tema com a intenção de compreender o desenvolvimento do *city manager* até os dias atuais, e o motivo de sua implementação em diversas cidades.

Após a leitura dos artigos encontrados considerando-se os critérios de exclusão e retirando os artigos repetidos nas bases de dados pesquisadas, chegou-se a um universo de 66 artigos (MISCHIATTI; MOLETA; CATAPAN, 2017).

Para facilitar a análise, os artigos foram categorizados em 6 níveis: características da profissão do *city manager*; diferenças e similaridades dos *city managers* e dos oficiais eleitos; *city manager* e as questões políticas; *city manager* e a terceirização; questões éticas e valores na profissão do *city manager* e outros (MISCHIATTI; MOLETA; CATAPAN, 2017).

O Quadro 2 apresenta os artigos pesquisados divididos em categorias.

QUADRO 2 - ASSUNTOS RELACIONADOS AO CITY MANAGER PRESENTES NOS ARTIGOS ANALISADOS

Assunto	Nº de artigos
Características da Profissão do <i>City Manager</i>	25
Diferença e similaridades dos <i>City Managers</i> e dos oficiais eleitos	15
<i>City Manager</i> e as questões políticas	11
<i>City Managers</i> e a terceirização	04
Questões éticas e valores na profissão do <i>City Manager</i>	09
Outros	02

FONTE: Mischiatti, Moleta e Catapan (2017, p. 190)

Com essas informações foi possível a identificação de quais artigos seriam úteis na elaboração de uma proposta de implementação do *city manager*. Foram utilizados apenas os artigos que estavam na categoria “Características da Profissão do *City Manager*”.

A análise bibliográfica foi escolhida a fim de identificar as funções, as responsabilidades, as vantagens e as desvantagens do *city manager* nas cidades adeptas deste cargo.

No mês de janeiro de 2017, foram realizadas buscas pela Internet, com o intuito de encontrar legislações, manuais e normas referentes ao cargo de *city manager* e sua forma de gestão. Encontrou-se o Estatuto de Minnesota (APÊNDICE A), a Legislatura do Estado de Wisconsin (APÊNDICE B), o Estatuto Geral da Carolina do Norte (APÊNDICE C), e um acordo de trabalho de 2015 entre o *city manager* Marvin E. Collins, III e a cidade de Williamsburg, Virginia (APÊNDICE D), os quais disciplinam os poderes, deveres e direitos do *city manager* conforme recomendações da *International City/County Management Association (ICMA)*. Todas as legislações analisadas neste estudo foram traduzidas e constam nos apêndices já citados.

A escolha da estratégia da análise documental baseia-se na premissa de que por meio de legislações anteriores pode-se identificar o papel, as funções, como é realizada a escolha e quais são as responsabilidades do *city manager* em diferentes locais nos EUA.

3.3 TÉCNICA DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Em estudos de tratamento de dados coletados por fontes secundárias é comum a aplicação da técnica de análise qualitativa, a qual consiste em práticas interpretativas com a finalidade de tornar o mundo visível e atribuir sentidos ao objeto de estudo (FLICK, 2009).

Esta técnica utiliza diversas formas de mensagem para que seja feita uma análise de comunicação entre elas: textos, entrevistas, gravações, documentos, dentre outros (SILVA, 2016). A escolha dessa técnica deve-se à necessidade de análise das informações dos documentos e artigos, para que assim seja possível solucionar o problema de pesquisa.

Para utilizar este método é necessário um esforço interpretativo do pesquisador. De acordo com Creswell (2010), a técnica de análise de conteúdo pode ser utilizada em pesquisas qualitativas, e durante todo o estudo é necessário o registro das anotações, a realização de uma reflexão contínua sobre os dados pesquisados e a formulação de questões analíticas.

Segundo Bardin (2009), a análise categorial busca considerar o texto totalmente, a fim de classificá-lo e recenseá-lo com base na frequência e na ausência de itens de sentido.

Assim, o pesquisador deve selecionar categorias, as quais permitem que a mensagem analisada seja classificada conforme as palavras explícitas, frases, atitudes dentre outros aspectos considerados como consenso nos documentos (BARDIN, 2009). O pesquisador analisa suas interpretações relacionando-as como o quadro teórico proposto inicialmente, permitindo uma melhor visualização e organização dos dados (BARDIN, 2009).

As etapas que compõem a análise de conteúdo são: pré-análise, a qual engloba a leitura do material, a escolha de quais documentos serão analisados, a formulação de proposições e objetivos do trabalho; a exploração do material,

que compreende a escolha da unidade e a codificação do material; o tratamento e interpretação dos resultados, que aborda os resultados através de uma análise estatística para averiguar os testes de validação de forma a subsidiar as interpretações (BARDIN, 2009).

A etapa de pré-análise é caracterizada pelo contato inicial com o material, no qual é verificado se as mensagens estão adequadas aos objetivos da pesquisa, é nesta etapa que se define quais documentos passarão pela análise do conteúdo. Ressalta-se a importância de alguns aspectos que devem ser seguidos, tais como: a exaustividade, a pertinência e a homogeneidade (BARDIN, 2009; MINAYO, 1999).

Na primeira etapa deste estudo foi realizado um levantamento bibliográfico e documental sobre o cargo *city manager*. Na segunda, os materiais frutos da primeira etapa foram expostos aos critérios de exclusão e aceitação, a fim de delimitar o universo da pesquisa.

Na fase de categorização, a definição de categorias, os núcleos de sentidos encontrados na leitura do material foram divididos em categorias e subcategorias. A leitura se deu de modo exaustivo, com o objetivo de encontrar o máximo possível de categorias para este estudo. Dessa forma, dividiu-se as categorias da seguinte forma: Processo de Seleção do *City Manager*, Poderes e Deveres do *City Manager*; Demissão e Exoneração; Remuneração e Benefícios; Avaliação de Desempenho; *City Manager* Substituto e Interino; Horário de Trabalho e Qualificações Necessárias.

Para facilitar a análise das informações, a categoria Poderes e Deveres do *City Manager* foi dividida nas seguintes subcategorias: Verificação das Legislações, Nomeação dos funcionários, Controle, Reunião com o Prefeito e a Câmara, Orçamento e finanças, Funções Adicionais.

Com as categorias e subcategorias definidas foi possível analisar cada ponto pertinente quanto à criação do *city manager*. A análise de conteúdo tem o objetivo de reduzir a quantidade de dados, dessa forma o pesquisador compreenderá, analisará e interpretará o significado do texto de uma forma aprofundada e sistemática (FLICK, 2004). A partir da divisão das categorias foi possível interpretar e analisar os dados coletados de uma forma não paramétrica.

Logo, a análise de conteúdo documental, bibliográfico e a utilização da pesquisa qualitativa tornaram possível a elaboração da proposta de implementação do *city manager* nos municípios brasileiros, atendendo às especificidades do país.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, é apresentada a análise de conteúdo assim como a interpretação dos dados ora colhidos. A pesquisa objeto de análise é fruto de estudo documental e bibliográfico, realizado via bibliometria, e levantamento de legislações e contratos referentes ao modelo de gestão com o *city manager*. Esta análise tem como objetivo propor a utilização do *city manager* nas prefeituras municipais brasileiras, com funções adaptadas ao contexto do país. Optou-se pela utilização da técnica de análise de conteúdo a fim de interpretar os dados de maneira mais organizada.

Com a finalidade de explorar e apresentar as informações relevantes para o objetivo da pesquisa, a análise e a discussão de dados foram separados nas seguintes categorias: Processo de Seleção do *City Manager*; Poderes e Deveres do *City Manager*; Demissão e Exoneração; Remuneração e Benefícios; Avaliação de Desempenho; *City Manager* Substituto e Interino; Horário de Trabalho e Qualificações Necessárias.

Para facilitar a análise das informações, a categoria Poderes e Deveres do *City Manager* foi dividida nas seguintes subcategorias: Verificação das Legislações, Nomeação dos funcionários, Controle, Reunião com o Prefeito e a Câmara, Orçamento e finanças, Funções Adicionais.

4.1 PROCESSO DE SELEÇÃO DO *CITY MANAGER*

O *City Manager* é um cargo administrativo caracterizado como o mais importante da cidade devido à função, deveres e responsabilidades que lhe são atribuídos. Diante da importância que tal função representa, essa deve ser ocupada por uma pessoa com experiência e capacidade de exercer este cargo (ROWLEY; SLACK, 2004). Atualmente, existem três formas de um cargo ser provido no Brasil: na forma de efetivo, comissionado ou isolado. O cargo efetivo é aquele ocupado exclusivamente por um servidor público aprovado em concurso público e que tem caráter de permanência. Os cargos comissionados são ocupados por um indivíduo que não precisa ter nenhum vínculo com a Administração e é de livre escolha, não precisa passar por um processo de

seleção. Já o cargo isolado é um cargo que não existe promoção, podendo ser preenchido por um servidor ou por comissão.

Porém, devido a sua peculiaridade, e até mesmo sua aplicação nos EUA, o cargo em questão não deve ser de carreira ou efetivo, afastando-se, também, a possibilidade de tratar-se de cargo de livre nomeação e exoneração, evitando-se, assim, possíveis influências partidárias (OLIVER, 2012).

A nomeação de um *city manager* representa o trabalho mais importante do conselho da cidade, já que o executivo-chefe e os subordinados próximos estabelecem o tom da Administração, definem seus valores e projetam a imagem do governo (OLIVER, 2012). Este processo de seleção do *City Manager* nas cidades em que já foi aplicado, em sua maioria, fez-se por meio de nomeação por parte da Câmara Municipal ou Conselho, como conhecido.

Nas legislações estudadas, os currículos submetidos passam por criteriosa análise pelos membros da Câmara, que são responsáveis pela nomeação do *city manager*, o qual deve ser dotado de experiência em gestão e administração pública.

Tal constatação confirma-se na disposição presente no Estatuto da Carolina do Norte (2015, § 160A-147):

Nomeação do *city manager*. Duplicidade de cargos. Em cidades cujas cartas preveem a forma de governo do conselho-gerente, a Câmara deve nomear um *city manager* para servir a seu gosto. O *city manager* deve ser nomeado apenas com base nas qualificações executivas e administrativas de gerente. Ele não precisa ser residente da cidade ou do estado no momento da consulta. O cargo de *city manager* é declarado como um cargo que pode ser realizado simultaneamente com outros cargos de nomeação (mas não eletivos) de acordo com o Artigo VI, Sec. 9, da Constituição (NORTH CAROLINA, 2016)

Salienta-se que o objetivo da criação desse cargo não pode concentrar-se em, meramente, instituir uma nova função na Administração Pública, mas, sim, visar prover um indivíduo treinado e capacitado para gerenciar a cidade no ponto de vista administrativo. Por este motivo, não se deve simplesmente criar um cargo em comissão nomeado pelo prefeito, pois há necessidade de que a escolha seja realizada com neutralidade política (ZHANG *et al.*, 2011). Segundo Demir (2011), a neutralidade política é essencial para o *city manager* exercer suas funções técnicas de gestão com eficácia.

Como se pode observar, existe a possibilidade de acumulação de cargos, sendo vetada, contudo, a acumulação com cargos eletivos para resguardar o caráter apartidário da função.

Outro artigo, ainda do referido estatuto, ressalta tal proibição:

Prefeito e vereadores não elegíveis para servir ou atuar como *city manager*. Nem o prefeito nem qualquer membro da Câmara são elegíveis para nomeação como *city manager* ou *city manager* interino (NORTH CAROLINA, 2016, § 160A-151).

A proibição expressa de que a figura do *city manager* seja ocupada por portador de cargo eletivo político possui o condão, principalmente, de afastar esse do envolvimento em grupos políticos, e de possíveis influências em suas decisões (OSBORNE; GAEBLER, 1993). Porém, nas legislações estudadas, há a permissão de ser cumulado, simultaneamente, com outros cargos de nomeação que não sejam eletivos.

Apesar, ainda, de a nomeação ser realizada em geral pela Câmara Municipal na maioria dos casos, existem exceções. Ao incluir o *city manager* no quadro de funcionários do município, há a possibilidade de que legislação local determine como se dará a escolha da pessoa a ocupar o cargo em questão (AMONNS, 2008).

Ressalta-se que a escolha deve possuir critérios imparciais, a fim de possibilitar uma escolha justa e transparente. Logo, a escolha deve se dar dentre os profissionais com habilitação técnica na área de gestão e com experiência prática em administração pública (CAPERCHIONE, 2003), visto que as habilidades técnicas são tidas como essenciais para a gestão eficaz e eficiente da organização municipal (OLIVER, 2012). Nesse sentido, expõe-se o disposto na legislação sobre o tema do Estado de Wisconsin:

City manager, qualificações, seleção, remoção. (2) O *city manager* deve ser eleito exclusivamente por mérito. Ao eleger o *city manager*, a Câmara deve ter em devida conta o treinamento, a experiência, a capacidade executiva, administrativa, eficiência, qualificações gerais e aptidão para desempenhar as funções administrativas dos candidatos. Nenhuma pessoa deve ser eleita para o cargo de *city manager* que não possua treinamento, experiência, habilidade e eficiência adequada para desempenhar os deveres de tais funções. Nenhum peso ou consideração será dado pela Câmara para afiliações nacionais, políticas ou religiosas, ou para quaisquer outras considerações, exceto o mérito e as qualificações diretas para o cargo (WISCONSIN, 2016).

Segundo Georgiou (2014), muitas são as cidades que proíbem o *city manager* de participar de qualquer atividade política partidária, tal previsão visa evitar influências de pequenos grupos sobre a administração da coisa pública.

Outra característica que diferencia o *city manager* do cargo eletivo (prefeito) está no fato de que para ocupar o cargo de *city manager* não há necessidade de constituição de residência na localidade (TRANFIELD; DENYERD; SMART, 2003). Tal disposição visa possibilitar o encontro do melhor profissional para desempenhar a atividade administrativa, e já que a função não envolve decisões políticas, não há a necessidade de ser um cidadão local. A possibilidade é expressa pelo estatuto 64.09 do Estado de Wisconsin (2016), o qual ressalta: “*City manager*, qualificações, seleção, remoção. 3) A residência na cidade ou no estado não deve ser uma qualificação para o cargo de *city manager*+”

Muitos conselhos, diante da responsabilidade de efetuar o recrutamento para um cargo tão importante quanto o do *city manager* para o município, optam por contratar empresas especializadas em recrutamento para o setor público (OLIVER, 2012), tal como é realizado em concursos públicos e processos seletivos.

A ampla divulgação da vaga de *city manager* deve ser efetuada por meio de jornais, internet e outros meios. O processo de seleção também deve apresentar-se público e transparente para a população, conforme disposição da legislação de Wisconsin (2016):

City manager, qualificações, seleção, remoção. (4) A Câmara pode anunciar o cargo para os possíveis candidatos em jornais, revistas, agências de publicidade, agências de emprego ou outros meios publicitários, durante o período de tempo que julgar necessário para garantir as candidaturas das pessoas disponíveis mais qualificadas para preencher esse cargo (5) Salvo o disposto na s. 19.36 (7), os pedidos, os registros, as recomendações e as qualificações de todos os candidatos para o cargo de *city manager* devem ser imediatamente colocados e, posteriormente, em registro público e abertos ao exame e inspeção do público em tempos razoáveis.

O art. 2º da Constituição Federal apregoa a divisão dos poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), os quais são independentes e harmônicos entre si. Para os três poderes são asseguradas a autonomia administrativa,

técnica, orçamentária e financeira de uma forma que cada um possa realizar sua função finalística sem a interferência dos outros.

Dessa forma, a CF brasileira proíbe que a Câmara de Vereadores (Poder Legislativo) indique ou realize um processo seletivo para o recrutamento de um cargo de outro poder, neste caso o Poder Executivo.

Devido à necessidade de apartidarismo por parte do ocupante da função, a busca pelo melhor candidato deve verificar suas qualificações e habilidades (DEMIR, 2011; ZHANG *et al.*, 2011; OLIVER, 2012; NELSON; SVARA, 2015), e pela impossibilidade da Câmara realizar esta nomeação, sugere-se que a seleção do *city manager* seja realizada por meio de um processo seletivo de prova, título e entrevista a ser realizada pela Prefeitura com o auxílio de uma empresa especializada em recrutamento para processos seletivos públicos.

Apesar de possuir uma prova de conhecimento, os títulos, as experiências em cargos similares, os resultados de trabalhos anteriores e as entrevistas devem possuir o maior peso quanto à pontuação, visto que devem ser avaliadas as qualificações gerais dos candidatos tais como experiência, perfil adequado ao cargo, habilidades técnicas, entre outros. Para evitar o apadrinhamento político, sugere-se que apenas os três melhores classificados façam uma entrevista com o prefeito para a escolha final, a fim de que esse possa escolher o candidato mais qualificado.

4.2 PODERES E DEVERES DO *CITY MANAGER*

As incumbências do *City Manager* passaram por grande evolução no decorrer dos anos. Mudança essa oriunda dos problemas específicos apresentados pelas cidades. Atualmente, ao *City Manager* cabe um poder decisório maior que o apresentado a alguns anos atrás, sendo o principal ator quando se trata de ações envolvendo a gestão administrativa (COUPERUS, 2014).

A Legislatura de Winscosin (2016) mostra que o *city manager* tem poderes de diretor da cidade e chefe da administração:

Poderes do *city manager*, nomeações. (1) O *city manager* deve ser o diretor executivo da cidade e chefe da administração da cidade e deve

possuir e exercer todos os poderes executivos e administrativos gerais impostos e conferidos por lei geral ou carta especial sobre o prefeito, o conselho comum e sobre os diversos conselhos, Comissões e oficiais da tal cidade no momento da sua reorganização nos termos dos art. 64.01 a 64.15, e os poderes adicionais que aqui são impostos e conferidos (WINSKOSIN, 2016).

O acordo de emprego do *city manager* entre a cidade de Williamsburg, Virginia e Marvin E. Collins, II na seção 2 A (1) (a), traz a seguinte redação: *%O City Manager deve ser o diretor executivo da cidade e ser responsável perante a Câmara Municipal pela boa administração de todos os assuntos da cidade+*

Importante ressaltar que as atividades a serem executadas devem estar muito bem estabelecidas, a fim de possibilitar que o prefeito esteja mais presente no campo político, visando atender às vontades dos cidadãos, enquanto a parte gerencial e burocrática seja de responsabilidade do *city manager*, que é alguém com habilidades comprovadas para exercer tal função (CARR; KARUPPUSAMY, 2010).

Os poderes e deveres do *city manager* podem mudar a depender da legislação da localidade em que será aplicado, visto que, os mesmos, assim como outras características do cargo, devem ser estabelecidos em lei a ser devidamente aprovada e sancionada (NELSON; SVARA, 2015).

Segundo Oliver (2012), cabe ao *city manager* administrar os assuntos do dia a dia da administração municipal, sendo que as suas principais responsabilidades incluem: 1) supervisão das operações do dia a dia de todos os departamentos e funcionários da cidade: 2) Nomeação de contratações, demissões, disciplinas e suspensões de pessoal administrativo: 3) preparação, monitoramento e execução do orçamento da cidade e 4) atuar como principal consultor técnico da Câmara Municipal em todas as operações governamentais.

A fim de facilitar a análise da categoria Poderes e Deveres do *City manager* utilizando a análise de conteúdo, o tema foi dividido nas seguintes subcategorias: Verificação das Legislações, Nomeação dos funcionários, Controle, Reunião com o Prefeito e a Câmara, Orçamento e finanças, Funções Adicionais.

4.2.1 Verificação das Legislações

A execução das políticas, bem como das normas regentes da cidade é responsabilidade do *city manager*. O dever de execução repete-se com frequência quando se analisam os deveres do *city manager* nas legislações encontradas e apresentadas nos apêndices.

Nesse sentido, a subdivisão 1 do Estatuto de Minnesota (APÊNDICE A) traz a seguinte redação:

O *city manager* deve ter os poderes e deveres estabelecidos nas seguintes subdivisões. Subdivisão 2. Execução. O *city manager* deve verificar se os estatutos relativos à cidade e as leis, ordenanças e resoluções da cidade estão sendo aplicados.

A execução das políticas, bem como das normas regentes da cidade é responsabilidade do *city manager*. O dever de execução repete-se com frequência quando se analisam os deveres do *city manager* nas legislações encontradas e apresentadas nos apêndices.

O Estatuto da Carolina do Norte, corroborando o ora exposto, traz os seguintes deveres aos *city manager*: ~~%(4)~~ Verificar se todas as leis do Estado, a carta da cidade, as ordenanças, resoluções e regulamentos da Câmara são fielmente executados dentro da cidade (NORTH CAROLINA, 2016 § 160 A-148 (4) +

Dessa forma, observa-se que o *city manager* seria responsável pelas atividades administrativas perante a prefeitura, garantindo o respeito às legislações vigentes no município. Respondendo administrativamente, civilmente e penalmente pelas suas ações e também omissões.

4.2.2 Nomeação dos Funcionários

Em todas as legislações estudadas, bem como diversos artigos pesquisados, há uma unanimidade em conceder poderes de nomeação de funcionários, para alguns cargos de direção, ao *city manager*.

Diferentemente do poder que é concedido ao prefeito, que pode nomear os secretários por cargo de nomeação sem a necessidade de julgar o mérito, quando se trata de escolha oriunda de decisão do *city manager* as legislações obrigam a justificativa da escolha dos cargos, sendo tal baseada no mérito.

Segundo o Estatuto de Minnesota (412.651, Subdivisão 3):

Nomeação de pessoal: O *city manager* deve nomear com base no mérito e na aptidão física de acordo com quaisquer disposições aplicáveis do serviço civil, exceto o disposto nesta lei, podendo remover todos os funcionários, chefes de departamento, oficiais e funcionários subordinados; mas a nomeação e remoção do advogado estão sujeitas à aprovação da Câmara.

A Legislatura do Estado de Wisconsin também dispõe sobre tal poder conferido ao *city manager*, ressaltando a importância no mérito da escolha de cada empregado, como se observa:

(2) O *city manager* terá o poder de criar escritórios e cargos administrativos menores e descontinuar tais escritórios e cargos de acordo com o seu julgamento e as necessidades da cidade.

(3) O *city manager* deve ter o poder de nomear todos os chefes de departamentos, todos os funcionários da cidade subordinada e todos os funcionários da cidade e remover esses nomeados em qualquer momento em que seus serviços ou a condução de seus trabalhos se tornem insatisfeitos de acordo com o seu julgamento. Esta subseção não deve ser interpretada como privando o conselho de incêndio e os comissários de polícia ou os chefes do corpo de bombeiros ou departamentos de polícia de qualquer cidade de todos os poderes conferidos pelo art. 6213. (4) Nenhum chefe de um departamento, funcionário da cidade ou empregado da cidade deve ser nomeado por um período fixo, apenas durante o bom comportamento e pelos serviços satisfatórios prestados. (5) Todas as nomeações serão meramente meritórias e com vista a garantir o melhor nomeado disponível para o lugar. Devem ser devidamente tidos em consideração a formação, a experiência, a capacidade e as qualificações gerais e a aptidão para desempenhar os deveres do trabalho e não será dada qualquer peso ou consideração à residência, nacionalidade ou a afiliações políticas ou religiosas. (6) A residência na cidade ou no estado não deve ser uma qualificação para tal nomeação (WINSOSCIN, 2016, 64.11) ”.

Ainda sobre o tema, o Estatuto da Carolina do Norte acrescenta a possibilidade de suspender ou exonerar todos os cargos não eletivos, salvo o de advogado, assim dispendo entre as prerrogativas do *city manager*.

Nomear, suspender ou exonerar todos os cargos de oficiais da cidade e funcionários não eleitos, cuja nomeação ou remoção não está prevista de outra forma por lei, exceto o advogado da cidade, de acordo com tais regras, regulamentos, políticas ou ordenanças gerais de pessoal conforme a Câmara pode adotar (NORTH CAROLINA, 2016, § 160 A-148) ”.

A prerrogativa de escolher alguns funcionários, suspender e exonerar se faz importante para viabilizar a gestão do *city manager*. Visto que, para se tornar um efetivo *city manager*, há a necessidade de exigir que seus funcionários

administrativos possam fornecer o mais alto nível de serviços públicos para a comunidade (NELSON; SVARA, 2015).

Logo, para garantir os mais altos níveis de serviço é indispensável o poder para desenvolver uma equipe executiva, a qual deve ser composta pelos melhores administradores em suas respectivas funções (OLIVER, 2012).

As decisões administrativas que são tomadas diariamente pelo *city manager* e sua equipe executiva, tipicamente, só afetam as operações internas da organização, no entanto, não é incomum uma decisão interna aparentemente rotineira se desenvolver em uma questão externa (DEMIR, 2011).

Um efetivo *city manager* sabe que a decisão interna pode acarretar, facilmente, problemas externos. Por isso ele deve exigir o mais alto nível de profissionalismo de seus funcionários, contratando funcionários executivos que servem como modelos para toda a equipe (OLIVER, 2012).

Segundo Couperus (2014), o *city manager* precisa ser capaz de desenvolver uma equipe de líderes capazes de potencializar as qualidades de todos os funcionários da prefeitura.

Como a maioria dos funcionários no Brasil são contratados por concurso público, cabe ao *city manager* capacitá-los, estabelecendo metas e objetivos e, em seguida, permitindo que eles sejam flexíveis e criativos nos métodos que venham a usar para alcançar esses objetos. Sendo importante a implementação de programas de orientação e treinamento para que a equipe continue a alcançar sucesso em seus respectivos campos (REDDICK; DEMIR, 2014).

O ideal é que a contratação dos secretários seja realizada pelo *city manager*, e que esse, por sua vez, sempre justifique e divulgue o currículo do contratado que resultou na escolha. Logo, todos os secretários da prefeitura que exercem atividades administrativas, não políticas, devem ser contratados baseados em mérito.

Dito isso, cabe ao *city manager* propor ao prefeito a extinção de alguns cargos e secretarias, buscando, assim, uma administração mais eficiente e capaz de cumprir os objetivos e metas propostos pelo Prefeito e pela Câmara. Sugere-se, por fim, que o *city manager* coordene todas as secretarias municipais utilizando as melhores técnicas de gestão conhecidas e adquiridas durante sua profissionalização.

4.2.3 Controle

Para Oliver (2012), o *city manager* possui a obrigação de supervisão diária, monitoramento e execução do orçamento da cidade. Nesse sentido, o Estatuto de Minnesota destaca, principalmente, a responsabilidade dessa figura sobre todos os órgãos oriundos do referido poder, assim dispondo que: “O *city manager* deve exercer controle sobre todos os departamentos e divisões da administração criada sob o Plano Opcional B ou outros que possam ser criadas pela Câmara (MINNESOTA, 2016 412.651, SUBDIVISÃO 4)”.

Ainda ressaltando tal prerrogativa, tem-se o texto do Estatuto da Carolina do Norte, esse, por sua vez, destaca a sujeição à Câmara, como se observa entre as obrigações atinentes à função de gerente: “Dirigir e supervisionar a administração de todos os departamentos, escritórios e agências da cidade, sujeito à direção geral e controle da Câmara, exceto quando previsto de outra forma (NORTH CAROLINA, 2016, § 160 A-148. (2))”.

O acordo de emprego do *city manager* e a cidade de Williamsburg, Virginia e Marvin E. Collins (2015), 2 A (1) d), traz a seguinte redação quando trata das responsabilidades do ocupante do cargo:

(iii). Direcionar o trabalho de todos os diretores e departamentos da Cidade que são a preocupação e de responsabilidade da Câmara Municipal, exceto aqueles que são diretamente nomeados ou relatam diretamente ao Comitê Municipal. O *City Manager* deve esforçar-se para implementar mudanças a qual acredita que resultará em maior eficiência, economia ou melhor serviço público na administração de assuntos da Cidade. (iv). Coordenar as atividades conforme as normas constitucionais (APÊNDICE D)

Pelo exposto, fica claro que o *city manager* é responsável por desenvolver, gerenciar e avaliar os programas administrativos responsáveis por conseguir que a organização atinja seus objetivos. A fim de viabilizar o alcance dos objetivos, há necessidade de que o *city manager* exerça sob controle o pessoal e as atividades administrativas (NELSON; SVARA, 2015).

Embora o *city manager* possa ser contratado e demitido pela Câmara Municipal, não há ninguém na organização municipal que possua maior influência sobre tantos aspectos das operações do municipais diárias, pois o controle pela execução das atividades é de responsabilidade do ocupante do referido cargo (OLIVER, 2012).

Dessa forma, o *city manager* encontra-se hierarquicamente acima de todos os secretários, estando abaixo, apenas, do prefeito da cidade. Logo, o gerente possui o dever de dirigir e supervisionar todas as secretarias e departamentos da cidade, exceto cargos autônomos, tal como o procurador municipal.

4.2.4 Reunião com o Prefeito e a Câmara

Os *city managers* devem trabalhar em conjunto com o prefeito e a Câmara Municipal no planejamento da cidade devendo identificar e recomendar soluções para diversos problemas da comunidade (CHEONG, 2009). É comum que esses gerentes realizem periodicamente reuniões com a Câmara e o prefeito da cidade para propor soluções para diversos problemas, tais como saúde, violência, educação, infraestrutura entre outros (DEMIR, 2011).

Além de cuidar de todas as atividades diárias, o *city manager* trabalha como um consultor administrativo para a Câmara da cidade, propondo diretrizes e soluções para que a comunidade seja melhor atendida (DEMIR, 2011).

Os conselhos do *city manager* para a casa legislativa, apesar de não possuírem caráter vinculativo, possibilitam uma visão técnica sobre assuntos como melhorias na prefeitura e as necessidades da população, sendo assim, de extrema valia para a cidade quando no enfrentamento de problemas de política pública (RUHIL, 2010).

Corroborando o ora mencionado, expõe-se a disposição do Estatuto de Minnesota:

Reunião da Câmara. O *city manager* deve participar de todas as reuniões da Câmara, contudo o mesmo não possui direito ao voto. A Câmara pode, a seu critério, excluir o *city manager* de qualquer reunião em que sua remoção seja considerada necessária. Subdivisão 6. Ordenações e resoluções recomendadas. O *city manager* deve recomendar à Câmara a adoção de medidas que considere necessárias para o bem-estar das pessoas e para uma administração eficiente no âmbito da cidade (MINNESOTA, 2016 412.651, Subdivisão 5) ”.

Observa-se que a permissão para participação do *city manager* em algumas reuniões pode ser objeto de veto pela Câmara Municipal. Tal situação

é estabelecida a fim de possibilitar maior liberdade à Câmara quando essa discute assunto restrito a seu interesse.

Ainda sobre a participação em reuniões com a Câmara, traz-se a disposição do Estatuto da Carolina do Norte (NORTH CAROLINA, 2016, § 160 A-148):

(3). Comparecer a todas as reuniões da Câmara e recomendar as medidas que julgar oportunas.

(7). Realizar quaisquer outros relatórios que a Câmara possa exigir sobre as operações dos departamentos, escritórios e agências municipais sujeitos à sua direção e controle.

Quanto ao assunto, o acordo de emprego do *city manager* entre a cidade de Williamsburg, Virginia e Marvin E. Collins, (2015, 2 A. 1 (d)) apresenta a seguinte redação:

(d). Para realizar isso, o *City Manager*, a título de exemplo e não de limitação, deve ter o poder e deve ser obrigado a: (i) Participar de todas as reuniões da Câmara da cidade, a menos que seja dispensado pelo prefeito e participe da discussão, conforme apropriado, de todos os assuntos perante a Câmara Municipal. O *City Manager* receberá aviso de todas as reuniões ordinárias e especiais da Câmara. (ii). Revisar todos os documentos da agenda e preparar a agenda para reuniões regulares ou especiais da Câmara. (v). Recomendar regularmente a Câmara a adoção de medidas que considere necessárias ou oportunas para a saúde, a segurança ou o bem-estar da comunidade ou para a melhoria dos serviços administrativos. (vi). Desenvolver pesquisas em práticas administrativas para gerar eficiência e economia no governo da cidade, e desenvolver e recomendar planos de longo prazo para Câmara com a finalidade de melhorar as operações da cidade e se preparar para o futuro crescimento e desenvolvimento da mesma.

Assim, dentre os papéis mais importantes que um *City Manager* desempenha no município está o de ajudar na formulação de políticas e expor as implicações dessas (RUHIL, 2010).

O mesmo encontra-se na melhor posição possível para fortalecer efetivamente as capacidades de formulação de políticas, visto que possui os conhecimentos administrativos disponíveis para maximizar o pensamento estratégico organizacional, o qual orienta, assim, a tomada de decisões (WHEELAND, 2004).

Por meio da utilização do planejamento estratégico, o *city manager* almeja um consenso entre a Câmara e o executivo municipal. Tal consenso

torna-se possível porque se utilizando do planejamento anteriormente elaborado, o qual servirá de diretriz para a Administração, a Câmara poderá analisar o posterior desempenho desse gerente, determinando se esse merece prosseguir no cargo ou não (ROWLEY; SLACK, 2004).

Desse modo, o *city manager* deve elaborar uma estrutura de planejamento estratégico para apresentar ao prefeito e à Câmara, com o objetivo de efetivar políticas e programas administrativos sólidos (NOORDEGRAAF, 2007). Tal plano estratégico deve ser elaborado e utilizado buscando o benefício da cidade, pois auxiliará os cargos eletivos a analisar as melhores políticas e, ainda, a formalizar a avaliação objetiva do *city manager* responsável (REDDICK; DEMIR, 2014).

Ainda, segundo Oliver (2012), em Teoria dos novos horizontes do *City Management*, este gerente é visto como parceiro no processo de elaboração das políticas públicas, assumindo o papel de facilitador do relacionamento entre os prefeitos e a Câmara Municipal.

A obrigatoriedade de recomendações e da participação das reuniões com a Câmara e com o Prefeito é, segundo Oliver (2012), uma das tarefas mais importantes para o sucesso da gestão do *City Manager*. Essas reuniões, recomendações e elaboração do planejamento estratégico ajudam em formar um consenso de ideias que beneficiam os programas e planos de trabalho das prefeituras.

4.2.5 Orçamento e Finanças

Priorizar o cumprimento da atual Lei de Responsabilidade Fiscal deve ser prioridade para o ocupante do cargo de *city manager*, visto que, ao contrário dos ocupantes de cargo eletivo que normalmente não possuem formação na área, esse possui obrigatoriedade de estar ciente de todas as disposições da lei, a fim de evitar prejuízos e sanções ao município. Atualmente, no Brasil, a elaboração da Lei Orçamentária Anual é de responsabilidade do chefe do poder executivo, o Estatuto de Minnesota, por sua vez, reserva tal incumbência ao *city manager*, como se observa a seguir:

Aconselhar; orçamento anual. O *city manager* deve manter a Câmara plenamente informado sobre a condição financeira e as necessidades da cidade e deve preparar e submeter a Câmara o orçamento anual (MINNESOTA, 2016, 412.651 Subdivisão 7) ”.

Como ao legislativo municipal cabe a obrigação de fiscalizar as contratações e a utilização do orçamento pelo executivo, outra incumbência reservada a esses gerentes, que pode ser utilizada em sua implementação no país, é a de manter a Câmara informada sobre a situação financeira do município. No sentido, tem-se o disposto no Estado de Winscosin:

“Apresentação dos relatórios e contas mensais pelo *city manager*. (1) O *city manager* deve preparar e apresentar a Câmara, cada mês, uma demonstração resumida das receitas e despesas da cidade do mês anterior, organizado em forma padrão e detalhado sobre as dotações, os fundos e o caráter das despesas.

(2) Esses resumos devem ser acompanhados de um balanço geral da conta, um balanço da conta de capital, uma demonstração do ativo e passivo circulante, uma demonstração dos ativos e passivos financiados e uma demonstração financeira consolidada que mostre a condição financeira exata da cidade no final do mês. O *city manager* também deve preparar e apresentar a Câmara outros relatórios e declarações detalhadas que a essa possa exigir por lei.

(3) Todos esses resumos, cronogramas e declarações, juntamente com um resumo dos atos e procedimentos da Câmara comum para esse mês, serão publicados em forma de panfleto e as cópias serão fornecidas a todos os jornais e bibliotecas da cidade e a todos as pessoas que a solicitarem.(4) No final de cada ano fiscal, a Câmara deve fazer um exame completo de todos os livros e contas da cidade a serem feitos por contabilistas competentes certificados sob ch. 442, os quais devem informar integralmente a Câmara. Os resumos de tais auditorias devem ser apresentados e fornecidos a todos os jornais e bibliotecas da cidade e a outras pessoas que se apliquem (WINSOSCIN, 2016, 64.12) ”.

Segundo o Estatuto da Carolina do Norte, por sua vez, dentre as prerrogativas relacionadas à ordem fiscal do *city manager* encontram-se:

(5). Preparar e submeter o orçamento anual e o programa de capital à Câmara. (6). Submeter anualmente à Câmara e disponibilizar ao público um relatório completo sobre as finanças e atividades administrativas da cidade a partir do final do ano fiscal (NORTH CAROLINA, 2016, § 160 A-148).

Assim, observa-se que o *city manager* fica obrigado a enviar todas os relatórios orçamentários, fiscais e contábeis para Câmara e para o público quando discriminados em Lei. Na prática, o *city manager* fica responsável por cumprir as legislações fiscais e contábeis, tal como a Lei de Responsabilidade

Fiscal, respondendo caso não cumpra atentamente aos seus preceitos. Outras diretrizes orçamentárias, leis municipais e estaduais também devem ser cumpridas, sendo o gerente da cidade responsável pela sua condução, tal como pelo orçamento participativo que é utilizado em diversos municípios do país.

4.2.6 Funções Adicionais

A iniciativa de incluir o cargo de *city manager* possui como principal objetivo trazer um indivíduo treinado de maneira adequada para as funções a serem por esse desempenhadas. Logo, a lista de deveres dependerá do grau de liberdade disciplinado ao *city manager* pela lei que vier a implantá-lo.

Além das responsabilidades atinentes à administração, gestão e execução, a localidade específica, por meio da Câmara, poderá prever outros deveres necessários para o funcionamento da coisa pública.

Dentre as possíveis funções adicionais a serem desempenhadas pelo *city manager* está a elaboração de um código administrativo a fim de regular o procedimento a ser seguido pela prefeitura. Tal disposição se faz presente no Estatuto de Minnesota, o qual dispõe:

Código administrativo. O *city manager* deve, quando solicitado pela Câmara, preparar e submeter a adoção de um código administrativo que incorpora os detalhes dos procedimentos administrativos da prefeitura, além de sempre que conveniente sugerir alterações a esse código. Subdivisão 9. Funções adicionais. O *city manager* deve desempenhar as demais funções que podem ser prescritas pelos estatutos referentes às cidades do Plano B ou exigidas por regulamento e resoluções adotadas pela Câmara (MINNESOTA, 2016, 412.651).

O contrato de emprego do *city manager* e a cidade de Williamsburg, Virginia e Marvin E. Collins (2015, 2 A. (1) (d)), também dispõe sobre possíveis funções adicionais a serem desempenhadas pelo gerente, as quais envolvem, principalmente, a responsabilidade sobre a formação da equipe com a qual trabalhará, apresentando a seguinte redação:

(vii). Fornecer formação em gestão e desenvolver qualidades de liderança entre chefes de departamento e funcionários, conforme necessário, para construir uma equipe de gerenciamento da Cidade que possa planejar e enfrentar os desafios futuros. (viii). Atuar como Diretor de Gerenciamento de Emergência, conforme autorizado pelo Código da Cidade e lei da Virgínia, e nomear um Coordenador de

Gerenciamento de Emergência com o consentimento da Câmara Municipal.

As outras possíveis funções a serem desempenhadas pelo *city manager* devem ser de cunho administrativo e gerencial, sendo vedadas, assim, funções políticas ou ligadas a partidos políticos, tais como a participação em campanha. Tal vedação é extremamente positiva para diminuir a compra de votos e o tráfico de influências.

No Brasil há grande utilização da máquina pública com fins eleitorais, a fim de reeleger candidato ocupante de cargo no executivo ou eleger um partidário desse. Logo, tal prática seria reduzida com o *city manager*, visto que esse tem a participação em campanha e partido políticos expressamente vedadas, inclusive na legislação atinente a carreira.

O *city manager* é responsável pela eficiência e celeridade das atividades administrativas e de gestão do poder executivo. Desse modo, percebe-se que sua atuação é muito vasta, sendo responsável pela supervisão dos funcionários e até mesmo pela concretização das políticas públicas propostas pela Câmara e pelo Prefeito. Portanto, vedar a possibilidade de que o portador do referido cargo se utilize de sua influência para fins político-partidários é um dos métodos encontrados para afastar a corrupção do meio público em que esse está inserido.

A relação entre prefeito e *city manager* deve ser pautada em critérios formais apenas quando necessários, para que se evite uma excessiva burocracia. Porém, em alguns casos será necessária a formalização para que seja evitada a excessiva interferência de um nas funções a serem desenvolvidas pelo outro. Ou seja, apesar de haver uma hierarquia entre prefeito e *city manager*, o comando, em determinados casos, deve ser realizado por meio de memorandos (comunicação interna) ou atas, diminuindo, desse modo, a interferência política em atividades meramente administrativas e de gestão, reservando-se, assim, ao prefeito a busca pelos anseios e necessidades da comunidade local.

4.3 DEMISSÃO E EXONERAÇÃO

Quanto à demissão ou exoneração do *city manager*, essa deve ser possível e garantida a qualquer momento, evitando, dessa maneira, que o ocupante do referido cargo use uma possível estabilidade para cometer atos ilegais ou que contrariem o interesse público, sob o argumento de que não poderia ser demitido ou exonerado. No sentido observa-se o texto do Estado de Winsconsin sobre o tema:

(7) A Câmara deve ter o poder de remover o *city manager* a qualquer momento que a sua condução na administração da cidade se torne insatisfatória e envolver um sucessor da maneira prescrita nesta seção, contudo esse *city manager* deve servir até que um sucessor seja eleito e qualificado. (8). Antes que o conselho remova o *city manager* por qualquer outra causa que não seja negligência intencional de dever, malversação ou falha no cargo, deve dar a esse *city manager* pelo menos 60 dias de antecedência da ação contemplada e, em todos os casos, apresentará por escrito uma declaração de motivos específicos ou motivos para tal remoção e deve dar a esse *city manager* a oportunidade de ser ouvido a respeito. Essa declaração deve ser imediatamente colocada e, em seguida, mantida em arquivo, será assunto de registro público aberto ao exame e inspeção do público em qualquer momento razoável. Essa audiência será uma audiência pública. (9) A ação da Câmara na remoção do *city manager* deve ser final (WINSWOSIN, 2016, 64.09).

Ainda há previsão de rescisão do contrato quando o *city manager* tornar-se incapaz para exercer o referido cargo. Tal previsão é apresentada no contrato de emprego do *city manager* e a cidade de Williamsburg, Virginia e Marvin E. Collins (2015, 2 A. (2) c) que estabelece:

(3) Incapacidade. No caso do *City Manager* se tornar mental ou fisicamente incapaz de desempenhar as funções essenciais do cargo e se essa incapacidade durar mais de seis meses, a Câmara Municipal pode rescindir o *City Manager*. Se a Câmara optar por rescindir o *City Manager* por incapacidade, ele receberá os benefícios de indenização previstos na Seção 4. D. A Cidade continuará a pagar o salário do *City Manager* até o momento em que este contrato for encerrado pela deficiência”

Pelo exposto, fica evidente que ao inserir o cargo em questão no contexto brasileiro o modelo de contratação seria semelhante ao aplicado aos cargos comissionados, visto que, a fim de garantir a eficiência do cargo, esse não pode apresentar-se como de caráter efetivo. Apesar de tratar-se de cargo comissionado, a admissão não seria livre, devendo sujeitar-se a critérios de mérito e profissionalização, com objetivo de garantir que a contratação possua caráter impessoal.

A justificativa e os motivos devem ser apresentados por escrito, para que se garanta uma avaliação de forma objetiva, excluindo-se o caráter partidário da demissão. Como não é possível a demissão de um cargo do Poder Executivo pela Câmara Municipal, sugere-se que essa seja realizada pelos representantes do Conselho Municipal, para evitar o caráter partidário nas nomeações e demissões deste cargo, e para que o mesmo não figure, apenas, como mais um secretário de administração.

Antes da exoneração pelos Conselhos Municipais, o *City Manager* deve ter oportunidade de ser ouvido em uma audiência pública, a qual deverá contar com um registro público. Apesar do cargo não apresentar nenhuma estabilidade, o processo de exoneração, que deve ser realizado em 60 dias, evita uma perseguição política pelos partidos, podendo o *city manager* realizar o seu trabalho sem interferências.

O contrato de emprego do *city manager* e a cidade de Williamsburg, Virginia e Marvin E. Collins (2015, 2 A. (2) c) também dispõe sobre possível suspensão dos benefícios pela Câmara Municipal quando há uma investigação que possa vir a gerar demissão, apresentando a seguinte redação:

B. Suspensão. A Câmara Municipal pode, por maioria de votos, suspender o *City Manager* de seu e benefícios completamente. A Câmara Municipal também pode suspender o *City Manager* de seu pagamento ou benefícios durante o curso de uma investigação de gravidade que possa gerar uma rescisão. Se provar que nenhuma dessas causas existiu, o *City Manager* receberá seu salário e benefícios atrasados.

O contrato de emprego do *city manager* e a cidade de Williamsburg, Virginia e Marvin E. Collins (2015, 2 E. (2)) também dispõe sobre as possíveis causas de rescisão, remoção e demissão do *city manager*, apresentando a seguinte redação:

“C. Rescisão e Remoção (1) O *City Manager* é um empregado servindo a vontade da Câmara Municipal. Dessa forma as provisões do Manual de Pessoal da Cidade de Williamsburg que tratam de disciplina e queixas não se aplicam ao *City Manager*. (2) A Câmara Municipal pode remover o *City Manager* a qualquer momento, com ou sem causa, por maioria de votos. (1) O *City Manager* pode ser encerrado por causa. Conforme usados nesta seção, "causa" significa apenas um ou mais das seguintes hipóteses:(a) Convicção de um crime ou qualquer contravenção; (b) Abuso de drogas ou álcool que afete materialmente o desempenho das suas funções; c) ausências injustificadas; (d) A conduta do *City Manager* é prejudicial para a reputação ou os

interesses da Cidade, incluindo, mas não limitado a, uma violação de qualquer Código de Ética ou violação de quaisquer Restrições de Conflito de Interesse aplicáveis determinado pela Câmara Municipal;(e) Não possuir residência da cidade de Williamsburg; (f) Insubordinação; (g) Incapacidade de desempenhar as funções de *City Manager* ; ou (h) A violação deste Contrato. (2). No caso de a Cidade rescindir com o *City Manager* por causa, a Cidade poderá rescindir este Contrato imediatamente, e o *City Manager* terá direito apenas à compensação acumulada até a data de rescisão, pagamentos exigidos pela Seção 4.F e outros benefícios e pagamentos de rescisão que possam ser exigidos por lei. O *City Manager* não terá direito a nenhum benefício de despedimento após a rescisão por causa.

Importante ressaltar que qualquer renúncia deve ser realizada expressamente, cabendo à Câmara Municipal decidir.

Observa-se, ainda, que caso sejam realizadas diversas faltas funcionais, sugere-se que o *city manager* possa ser suspenso imediatamente pelo chefe do poder executivo (prefeito), passando a decisão final para os representantes dos conselhos municipais.

Logo, o *City Manager* não possui nenhuma estabilidade, fato que faz com que o mesmo possa ser exonerado a qualquer momento pela maioria dos votos dos representantes dos conselhos municipais.

Ressalta-se, contudo, que embora não haja estabilidade, a nomeação subsequente à demissão ou exoneração deverá ser realizada por meio de um processo seletivo, o qual apresentara critérios baseados exclusivamente no mérito. Por não se tratar de cargo de livre nomeação, esse não poderá ser objeto de troca por favores políticos.

4.4 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

A normatização quanto ao salário a ser pago pelo *city manager* pode ser de livre escolha do Poder Executivo, baseando-se, obviamente, em um valor justo às funções a serem desempenhadas.

Nos EUA essa incumbência de definição do valor a ser pago ao *city manager* é repassada à Câmara, no sentido a Legislação do Estado de Wisconsin (2016, 64.09) dispõe: *§6) O salário do city manager será fixado pela Câmara+*

Além do salário base, ao ocupante do cargo de *city manager* podem ser oferecidas outras prerrogativas. Sobre o tema, o acordo de emprego do *city manager* entre a cidade de Williamsburg, Virginia e Marvin E. Collins (2015, 3. Compensação) apresenta a seguinte redação:

A Cidade concorda em fornecer a seguinte compensação ao *City Manager* durante o prazo do contrato: A. Compensação e custos exigidos pelo empregador: (1) Salário Base: (a) O salário anual para o cargo de *City Manager* deve ser inicialmente de cento e quarenta e cinco mil dólares (\$145.000,00). (b) O *City Manager* será elegível para ajustes salariais anuais com base na sua avaliação anual de desempenho a critério exclusivo da Câmara Municipal. Os ajustes salariais podem basear-se, em parte, na realização de metas específicas estabelecidas pela Câmara. O primeiro ajuste de salário deve entrar em vigor antes de 1° de julho de 2016.(c) O *City Manager* deve ser pago nos mesmos intervalos e da mesma forma que os funcionários regulares da Cidade.(d) A Cidade não deve, em qualquer momento durante o termo deste Contrato, reduzir o salário base, a compensação ou outros benefícios financeiros do *City Manager*, a menos que, como parte de uma redução geral de salários na Administração da Cidade, e em nenhuma porcentagem maior que a redução média de todos Chefes de departamento da cidade cujos salários serão reduzidos.(2) Custos exigidos pelo empregador que a cidade deve pagar:(a) Ato Federal de Contribuições de Seguro (FICA) (caso seja aplicável ao mesmo estende o benefício a outros funcionários da Cidade)(i) Previdência e Renda de Incapacidade (OASDI)(ii) Plano de Saúde(b) Compensação de Desemprego na mesma medida proporcional a outros funcionários da Cidade. (c) A Cidade contrata o Sistema de Aposentadoria da Virgínia (VRS) para benefícios de aposentadoria. O *City Manager* será tratado como qualquer outro funcionário em relação às contribuições previdenciárias da Cidade e à aquisição dos referidos benefícios de aposentadoria. (D) Outros custo de qualquer fidelidade ou outras obrigações exigidas por lei para o *City Manager*. (E) Remuneração dos trabalhadores na mesma medida fornecida a outros funcionários da cidade.

Assim como outros funcionários, o *city manager* também terá direito a férias, essas, porém, devem ser previamente acordadas a fim de se estabelecer o melhor momento para o afastamento do gerente. Sobres esse e outros benefícios garantidos ao *city manager*, o acordo de emprego do *city manager* entre a cidade de Williamsburg, Virginia e Marvin E. Collins, (2015, B. Benefícios Básicos) dispõe:

B. Benefícios Básicos. 1) Direito a licenças. O *City Manager* terá direito a licenças (incluindo o acréscimo máximo), tal como previsto no Manual de Pessoal da Cidade de Williamsburg, e alterações, além de outras licenças que Câmara Municipal e o *City Manager* acordem no futuro. Contudo, desde o primeiro dia de trabalho, o *City Manager* receberá um crédito de dezoito (18) dias de desconto pago, cujo crédito não estará sujeito às limitações de acumulação na Seção 411 do Manual de Pessoal da Cidade de Williamsburg. O *City Manager* terá direito à

Licença Pessoal conforme previsto no Manual de Pessoal da Cidade de Williamsburg apenas com aprovação prévia pela Câmara Municipal. O *City Manager* não é elegível para o tempo compensatório de acordo com a Seção 205 do Manual de Pessoal. Deve coordenar suas férias com o Prefeito e deve agendar a licença de forma a minimizar as ausências das reuniões Câmara. (2) Automóvel. O *City Manager* receberá um subsídio para uso de automóvel próprio no valor mensal de seiscentos dólares (\$ 600.00) em troca de disponibilizar um veículo próprio para atuação de seu cargo, para negócios e / ou funções relacionadas à cidade durante, antes e depois das horas de trabalho. O subsídio de automação deve ser compensação credível para fins da VRS. (3) Compensação Diferida - Plano da Seção 457. O *City Manager* é elegível para participar do plano da Compensação Diferida 457 da Cidade conforme previsto no Manual de Pessoal da Cidade. (4) Outros Benefícios. O *City Manager* terá direito a benefícios, incluindo seguros de saúde e odontologia, seguro de vida e seguro de invalidez previstos no Manual de Pessoal da Cidade de Williamsburg, e conforme as futuras alterações ou acordos futuros entre Câmara Municipal e o *City Manager*+

Logo, pelo exposto fica clara a responsabilidade da Câmara de Vereadores de estipular o valor dos vencimentos do *city manager*, o qual, por sua vez, deve ser composto pelo salário e outros direitos recebidos pelos servidores da prefeitura, quando for o caso, tais como (auxílio alimentação, vale transporte, plano de saúde). Porém, devido a impossibilidade de o Poder Legislativo estabelecer salários para integrantes do Poder Executivo, cabe o Prefeito a incumbência de estipular o salário do *city manager*.

Ressalta-se, porém, que o ocupante do referido cargo não deverá participar de regime próprio, visto o caráter do cargo não ser efetivo. Sugere-se que a fixação do salário seja um percentual do salário do prefeito, por exemplo 90% da remuneração daquele, a fim de gerar, principalmente, neutralidade política. Qualquer alteração de salário deverá ser divulgada amplamente para a população.

4.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho começa com as sessões de planejamento estratégico na Câmara e na prefeitura que buscam o desenvolvimento da cidade e criam os objetivos de curto e longo prazo (OLIVER, 2012). Uma vez que esses objetivos são acordados entre os envolvidos, o *city manager* fica responsável por

desenvolver, gerenciar e avaliar os programas administrativos de sua responsabilidade, para, assim, conseguir alcançar os objetivos propostos.

Segundo Nordegraaf (2007), o desempenho e colaboração do *city manager* é imprescindível para o alcance dos objetivos. Ressalta-se, ainda, que o mesmo será avaliado conforme os cumprimentos destes objetivos e metas posteriormente estabelecidas.

Sobre a avaliação de desempenho do ocupante do cargo, tem-se o exposto pelo contrato de emprego do *city manager* com a cidade de Williamsburg, Virginia e Marvin E. Collins (2015, C (1)):

(1) Avaliação de Desempenho e Objetivos. A Câmara Municipal deve realizar uma avaliação do desempenho do *City Manager* seis meses após a data de contratação e, posteriormente, a cada 12 meses após a data de contratação. As avaliações basear-se-ão em critérios específicos desenvolvidos pela Câmara ou por um membro designado ou por membros da Câmara Municipal. A Câmara Municipal deve discutir esses critérios com o *City Manager* como parte do processo de avaliação de desempenho. Todos os critérios podem ser adicionados ou excluídos conforme o interesse da cidade em outros momentos, ao critério da Câmara.

Pelo exposto, observa-se que a avaliação do desempenho deve basear-se em critérios anteriormente estabelecidos pela Câmara, sendo a referida avaliação repetida periodicamente. Os critérios específicos além de tornarem o processo mais célere e dinâmico impedem que sejam consideradas características subjetivas e pessoais dos envolvidos.

Nas especificidades brasileiras, sugere-se que as metas sejam acordadas entre as partes, e que a avaliação de desempenho seja pública e apresente um consenso entre os representantes dos conselhos municipais, do Prefeito e do *City Manager* contratado. Como explicado anteriormente, toda exoneração ou demissão, salvo a requerida pelo ocupante do cargo, deve ser justificada. Logo, caso o *city manager* cumpra todas as metas estipuladas, será árdua a tarefa de encontrar uma motivação plausível para a sua demissão. Importante ressaltar que a avaliação de desempenho deve ser realizada exclusivamente pelos representantes dos conselhos municipais, mas o prefeito poderá realizar considerações e deve ser sempre ouvido.

4.6 CITY MANAGER SUBSTITUTO E INTERINO

Muitas dentre as legislações utilizadas no estudo em questão preveem a figura do *city manager* substituto ou interino. A substituição ocorre nos casos em que o titular do cargo não poderá se fazer presente. O *city manager* interino, por sua vez, é chamado quando da vacância do cargo por um período pré-estabelecido, a fim de possibilitar tempo hábil para a contratação de um novo titular para o cargo.

Quanto à figura de *city manager* interino o Estado de Winsconsin (2016, 64.09) prevê:

(10). Em caso de vaga no cargo de *city manager* por motivo de demissão, renúncia ou outra causa, a Câmara pode eleger um *city manager* por um período não superior a 6 meses para preencher a vaga, considerando a seleção de um *city manager*. Se a Câmara não puder, no prazo de 6 meses, conseguir um *city manager* qualificado especificado nesta seção, pode, por maioria de votos de seus membros presentes em qualquer reunião ordinária ampliar o emprego do *city manager* ou eleger outra pessoa para a atuação de gerente por mais 6 meses. O *city manager* atuante deve ter todos os poderes e desempenhar todas as funções do cargo. O *city manager* agindo pode ser removido pela Câmara sem causa ou consideração ao sub. (8) e essa remoção deve ser final.

No mesmo sentido dispõe o Estatuto da Carolina do Norte (2016), ao estabelecer em seu § 160 A-150 que: “Quando o cargo de *city manager* estiver vago, a Câmara deve designar uma pessoa qualificada para exercer os poderes e desempenhar as funções de *city manager* até que a vaga seja preenchida”.

Observa-se que as duas previsões sobre a designação de *city manager* interino preveem que o ocupante do referido cargo deve possuir as qualificações necessárias. Logo, apesar de tratar-se de ocupante temporário, a Câmara não pode contratar pessoa não qualificada para o desempenho das funções, visto que tal fato poderia acarretar prejuízos à gestão do município.

Quanto ao substituto, o Estatuto da Carolina do Norte apresenta a seguinte redação (NORTH CAROLINA, 2016, § 160A-149):

City manager substituto. Por carta enviada ao funcionário da cidade, o *city manager* pode designar, sob reserva da aprovação da Câmara, uma pessoa qualificada para exercer os poderes e desempenhar as suas funções durante sua ausência ou impossibilidade temporária. Durante esta ausência ou deficiência, a Câmara pode revogar essa designação a qualquer momento e nomear outra para servir até o gerente retornar ou sua impossibilidade cessar.

Ao contrário da disposição referente ao interino, no caso de substituição o cargo não se encontra vago, podendo o possível substituto, inclusive, ser indicado pelo titular do cargo. Apesar da possível indicação ser realizada pelo *city manager* titular, ressalta-se a vedação que o interino ou substituto seja ocupante de cargos eletivos.

4.7 HORÁRIO DE TRABALHO

Quanto ao horário de trabalho do *city manager*, esse também pode ser estabelecido de acordo com as necessidades do município em legislação própria sobre o cargo.

Por apresentar algumas características de cargo comissionado, ao *city manager*, também, pode ser implementado o regime utilizado para os secretários municipais, sendo, então, o de tempo integral. Tal regime propõe que a pessoa esteja à disposição do município ainda que fora do período estipulado como de expediente.

Sobre o assunto, o acordo de emprego estabelecido entre o *city manager* e a cidade de Williamsburg, Virginia e Marvin E. Collins (2015, (2) Horas de Trabalho) estabelece:

“ (a) Espera-se que o *City Manager* cumpra as horas de trabalho necessárias para cumprir as obrigações de sua posição. O *City Manager* não tem horário de trabalho definido, mas espera-se que ele esteja no seu escritório aproximadamente das 8:00 da manhã às 4:30 da tarde de segunda a sexta e estar disponível o tempo todo. O *City Manager* é um empregado de direção e não tem direito a um pagamento extra, por horas extras ou feriados. (b) O *City Manager* deve dedicar seu tempo integral e atenção ao seu trabalho e não deve se envolver em ensinar, consultar, dar palestras ou realizar outras atividades não conectadas as atividades da cidade para as quais ele é compensado com o consentimento da Câmara Municipal. ”

Apesar do regime apresentar-se como integral, o estatuto não impede que o *city manager*, de início, resida em outra cidade, desde que exerça as suas funções em ao menos quatro noites semanais.

Considerando as legislações, o ideal é que o *city manager* apresente-se como um cargo que exige dedicação exclusiva, sendo vedado o pagamento de horas-extras ou referentes a trabalhos realizados nos feriados. Observa-se, também, que é vedado ao *city manager* participar de outras atividades que não

sejam do interesse do município tais como: consultorias, docências, advocacia entre outros.

4.8 QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS

Apesar de amplamente profissionalizado, é provável que em alguns casos o *city manager* não possua todas as capacidades, habilidades e nem os recursos para lidar com todas as questões imagináveis que demandam resolução em uma cidade.

Nesse sentido, a fim de conhecer as habilidades do candidato ao cargo, segundo Oliver (2012), devem ser analisadas as capacidades administrativas e técnicas as quais podem ser medidas por meio do conhecimento administrativo, o nível de escolaridade e a experiência profissional.

O *city manager* é considerado um especialista na ciência de administrar grandes instituições, devendo, assim, possuir ampla habilidade para exercer com eficácia a administração da Prefeitura.

Segundo estudo realizado pelo ICMA, entre as habilidades funcionais que os *city managers* apresentaram como mais importantes para o exercício de suas funções encontram-se: 1) habilidade de relação e recursos humanos; 2) habilidade na intermediação e negociação; 3) habilidade técnica com orçamento e finanças; 4) habilidade de planejamento e avaliação; 5) habilidade de assessoria aos funcionários eleitos; e, 6) habilidade para relações públicas (WHEELAND, 2000). Logo, por meio de tal estudo ficou evidente que, para os ocupantes de cargo de *city manager*, as habilidades administrativas tradicionais, que sempre foram importantes para o sucesso de suas carreiras, continuarão a ser importantes para a gestão da cidade. Esta pesquisa solidifica a noção de que os *city managers* precisam adquirir competências administrativas básicas e generalistas antes de assumir o cargo.

A experiência de trabalho profissional é um dos principais fatores que são levados em consideração quando da escolha de um candidato. Visto que as experiências anteriores do candidato se mostram como um forte indicador da sua capacidade e habilidade para atuar neste cargo (ZHANG, 2014).

Ressalta-se, ainda, que é comum que os anúncios de vagas para o cargo de *city manager* apresentem como exigência que os candidatos já tenham atuado em algum cargo de gerência pública em organizações de tamanho similar ao de uma prefeitura, ou tenham administrado departamentos de tamanho comparável ao município que está contratando. Desse modo, ao procurar um cargo de *city manager*, os recrutadores geralmente estão mais interessados no tipo de experiência que um candidato possui, e não o tempo que alguém esteve em uma posição específica (OLIVER, 2012).

Salienta-se, contudo, que a tolerância aos riscos e a orientação para os resultados apresentam-se tão importantes quanto os requisitos tradicionais para aqueles que buscam tornar-se *city manager*. Logo, educação, experiência e atributos pessoais são as características mais abordadas na literatura (OLIVER, 2012). Além dos atributos pessoais, o bom relacionamento com a Câmara, tanto formal como informal, é de extrema importância para o sucesso do *city manager* na busca por seus objetivos (OLIVER, 2012).

5 PROPOSTA DE LEI MUNICIPAL REGULAMENTANDO O CITY MANAGER

Segundo o Manual de Padronização de Atos Administrativos Normativos do Senado Federal (2012), sempre que possível não se deve utilizar uma palavra estrangeira quando existir uma palavra equivalente na língua portuguesa. Dessa forma, para a proposta de regulamentação sugere-se a tradução do termo *city manager* para gestor da cidade.

Com base nos resultados obtidos pela análise de conteúdo desta pesquisa, foi verificado que existe a possibilidade de implementação do gestor da cidade nas prefeituras brasileiras. Porém, cada prefeitura deve aprovar a sua própria lei. Como afetará consideravelmente o modelo de gestão atual das prefeituras, sugere-se que o ato de inclusão do cargo e de suas características seja realizado por meio de Lei Municipal de iniciativa do poder executivo.

Faz-se importante ressaltar que a iniciativa da lei deve ser realizada pelo Poder Executivo. A Lei Municipal deve atender aos princípios dispostos na Constituição Federal e na Constituição Estadual. Assim, as alterações devem ser realizadas mediante a promulgação daquela, desde que aprovada pela maioria simples dos vereadores, em um turno de votação, conforme disposição constitucional.

A Proposta de Lei Municipal foi elaborada tendo como base as legislações internacionais e os artigos científicos apresentados nesta pesquisa. As alterações propostas a seguir são apenas para inclusão do cargo de Gestor da Cidade, contudo, essas alterações provavelmente afetaram outros tópicos específicos e as atribuições do prefeito e secretários. Logo, essas mudanças ditas específicas deverão ser realizadas levando em consideração as peculiaridades do município e sua legislação, não se fazendo presente na proposta de alteração geral exposta a seguir.

5.1 MODELO DE PROPOSTA DE LEI MUNICIPAL PARA INCLUSÃO DO CARGO DE GESTOR DA CIDADE NO QUADRO DOS FUNCIONÁRIOS DO MUNICÍPIO

Epígrafe: PROPOSTA DE LEI MUNICIPAL Nº ____, DE 2017

Inclui e regulamenta o cargo de Gestor da Cidade no quadro dos funcionários municipais.

SEÇÃO I

DISPOSIÇÃO GERAL

Art. 1º As funções políticas do poder executivo deverão ser exercidas pelo Prefeito, as funções executivas e administrativas deverão ser exercidas pelo Gestor da Cidade.

SEÇÃO II

DO GESTOR DA CIDADE

Art. 2º O Gestor da Cidade será escolhido por meio de um processo seletivo realizado pela Prefeitura. O processo seletivo em questão deverá ser composto por provas de conhecimento, títulos e entrevistas. Os três primeiros classificados serão encaminhados para a escolha do Prefeito.

Art. 3º O Gestor da Cidade deve ser escolhido exclusivamente por mérito. Levando-se em conta o devido treinamento, a experiência, a capacidade executiva, administrativa, a eficiência, as qualificações gerais e a aptidão para desempenhar as funções administrativas dos candidatos. Nenhum peso ou consideração será dado pelo Prefeito para afiliações nacionais, políticas ou religiosas, ou para quaisquer outras considerações, exceto o mérito e as qualificações diretas e necessárias para o cargo.

Art. 4º É vedada a nomeação para Gestor da Cidade ou Gestor da Cidade Interino de ocupantes do cargo de Prefeito, Vice-Prefeito ou Vereador ou representantes do Conselho da cidade.

Art. 5º O Gestor da Cidade será um funcionário da Prefeitura com dedicação exclusiva e não possuirá direito a pagamento por horas-extras ou feriados trabalhados.

Art. 6º Ao Gestor da Cidade compete as seguintes atribuições:

I - verificar se as legislações estão sendo fielmente executadas dentro do município;

II - dispor sobre a estrutura, a organização e o funcionamento da Administração Municipal Direta e Indireta;

III - nomear e exonerar os secretários municipais, sempre observando como critério o mérito e apresentando a devida justificativa;

IV- nomear e demitir servidores nos termos da Lei;

V- aplicar multas previstas em leis, regulamentos e contratos;

VI- enviar para o Prefeito até o dia 20 de cada mês, balancete financeiro relativo à receita e despesa do mês anterior, com o demonstrativo mensal da execução orçamentária;

VII - prestar contas, anualmente, ao Prefeito da cidade, até sessenta dias após o encerramento do exercício;

VIII - prestar ao Prefeito todas as informações solicitadas em até 10 dias úteis prorrogáveis por igual período;

IX- participar quando necessário das sessões da Câmara Municipal, sendo garantido ao mesmo o direito de contribuir com as discussões, mas não o de votar;

IX- participar de reuniões com os membros dos conselhos municipais quando convocado;

X - participar da elaboração, juntamente com o Prefeito da cidade, do Plano Plurianual, do Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Proposta de Orçamento Anual;

X - convocar extraordinariamente o Prefeito para deliberar sobre matéria de interesse público relevante e urgente;

XI - recomendar ao Prefeito a adoção das medidas que julgue necessárias para o bem-estar das pessoas e de uma administração mais eficiente;

XII - manter o Prefeito e a Câmara informados sobre a condição financeira e as necessidades administrativas da cidade;

XIII -executar o orçamento;

XIV- administrar todos os bens públicos, superintender a arrecadação de tributos e autorizar as despesas e pagamentos dentro das disponibilidades orçamentárias;

XV - decidir sobre requerimentos, reclamações referente a processos administrativos nos termos da Lei;

XVI - dirigir e supervisionar todos as secretarias e departamentos, exceto quando previsto de outra forma em Lei;

XVII - indicar os dirigentes de sociedade de economia mista ou empresas públicas municipais.

SEÇÃO III

DA PERDA DO CARGO

Art. 7º O prefeito poderá exonerar o Gestor da Cidade nas mesmas hipóteses dos servidores públicos municipais.

Art. 8º O Prefeito ou 1/3 dos representantes dos Conselhos Municipais poderão propor a exoneração do Gestor da Cidade a qualquer momento que a sua condução se torne insatisfatória; no caso em questão, o Gestor da Cidade receberá por escrito os motivos específicos da sua exoneração sendo garantido ao mesmo o direito de apresentar a sua defesa e ser ouvido a respeito dos fatos no prazo de 60 dias.

Art.9º Os representantes dos conselhos municipais decidirão sobre a exoneração do Gestor da Cidade pelos votos da maioria simples dos membros, sempre com base nas avaliações e no mérito.

SEÇÃO IV

DA REMUNERAÇÃO DO GESTOR DA CIDADE

Art. 10º O subsídio do Gestor da Cidade será de 90% do salário do Prefeito.

SEÇÃO V

DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Art. 11º O Prefeito deve realizar a avaliação do desempenho do Gestor da Cidade seis meses após a data de contratação e, posteriormente, a cada 12 meses. As avaliações basear-se-ão em critérios específicos desenvolvidos em conjunto pelo Prefeito, pelos representantes dos Conselhos Municipais e pelo Gestor da Cidade. Todos os critérios podem ser adicionados ou excluídos conforme o interesse da cidade em outros momentos, ao critério do Prefeito e dos representantes dos Conselhos Municipais.

SEÇÃO VI

DO GESTOR DA CIDADE INTERINO E SUBSTITUTO

Art. 12º Por carta enviada ao Prefeito, o Gestor da Cidade pode designar, sob reserva da aprovação do prefeito, uma pessoa qualificada para exercer os poderes e desempenhar as suas funções durante sua ausência ou impossibilidade temporária.

Art. 13º Em caso de vacância no cargo de Gestor da Cidade por motivo de exoneração, demissão, renúncia ou outra causa, caberá ao Prefeito nomear um substituto ao cargo por um período não superior a 6 meses para preencher a vaga. O Gestor da Cidade temporário atuante possuíra todos os poderes e desempenhará todas as funções do cargo.

Esta proposta de lei tem como objetivo a proposição de uma nova forma de gestão para os municípios brasileiros. Importante ressaltar que o Gestor da Cidade desempenhará atividades administrativas a quais atualmente são de responsabilidade do prefeito. Logo, por essa razão, cada município deverá rever parte da sua Lei Orgânica e as atribuições nela dispostas, visto que ao Gestor da Cidade deve ser reservada a função administrativa e de gestão da cidade.

O cargo de prefeito apresentar-se-á de modo mais estratégico, não sendo reservado a seu ocupante o mesmo grau de influência nas atividades administrativas que possui atualmente. Dentre uma das grandes mudanças propostas, destaca-se a de que caberá ao gestor da cidade a nomeação dos secretários municipais. O planejamento estratégico também será realizado em conjunto pelo prefeito e pelo gestor da cidade, sendo submetido posteriormente ao crivo da Câmara de Vereadores da cidade.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Neste capítulo são apresentadas as considerações sobre o alcance dos objetivos propostos neste estudo, a resposta ao problema proposto, bem como o reconhecimento das limitações e delimitações da pesquisa e as possíveis contribuições para futuros trabalhos.

6.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desse estudo foi propor a utilização do *city manager* nas prefeituras brasileiras, com funções adaptadas ao contexto do país. Assim, respaldado pela análise de conteúdo realizado via bibliometria e pelo levantamento das legislações e contratos referentes ao modelo implantado nas cidades e estados americanos, foi possível propor regras estabelecendo a implementação, os poderes e os deveres do *city manager*, atendendo-se, desse modo, ao inicialmente proposto.

Quanto à resposta à questão de pesquisa, com este trabalho foi possível avançar nas reflexões dos desafios possivelmente enfrentados para a implementação do *city manager*, visto que sua inserção irá alterar consideravelmente algumas atribuições reservadas atualmente ao prefeito da cidade, para cada município que optar por este novo modelo de gestão. Nesse sentido, propõe-se uma Lei Municipal com as atribuições indicadas pelas legislações americanas e respaldadas nos artigos científicos utilizados no referido estudo.

No que se refere ao objetivo específico que possuía como foco analisar as legislações de estados americanos a fim de verificar a melhor forma de implementar a função do *city manager* no Brasil, esses foram apresentados e discutidos no capítulo 4, o qual destaca os principais aspectos de cada legislação estudada conjuntamente analisando suas similaridades e diferenças.

Quanto ao objetivo específico de analisar a utilidade da criação de uma função gerencial para otimizar a prestação de serviços públicos municipais, tal discussão pode ser visualizada na sessão 2.2.1 do capítulo 2, que demonstra as vantagens e desvantagens do sistema com o *city manager* nas prefeituras

municipais. E, por fim, o objetivo específico de demonstrar as possíveis contribuições do *city manager* nas prefeituras dos municípios brasileiros encontra-se desenvolvido e respaldado no capítulo 4, o qual traz a apresentação da análise e interpretação dos dados.

6.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O *city manager* surge em vários países europeus e nos EUA com a missão de administrar de uma forma mais eficiente, profissional e apartidária as cidades; facilitando, ainda, a comunicação entre as partes envolvidas no planejamento das políticas públicas municipais: prefeito, vereadores e população.

Desse modo, desenvolveu-se este estudo com o intuito de propor uma lei municipal que regulamenta as diretrizes da implementação, os poderes e os deveres do cargo de *city manager* nos municípios brasileiros. Para alcançar tal finalidade, foram analisadas várias legislações internacionais sobre o tema, contratos e artigos de periódicos também internacionais.

Dentre as contribuições apresentadas, é possível destacar, inicialmente, a importância de se desenvolver um estudo de implementação de uma nova forma de gestão, a qual, por sua vez, é amplamente utilizada nos EUA e em outros países europeus, apresentando as vantagens do sistema com o *city manager*, que pode ser avaliado constantemente e de maneira objetiva.

Esta pesquisa obteve uma compreensão abrangente de como o *city manager* administra efetivamente uma cidade. Verificou que a principal característica do *city manager* está intimamente ligada à neutralidade política e ao profissionalismo gerencial e administrativo. Logo, desenvolveu-se uma compreensão ampla de importância de cada característica do sistema municipal com o *city manager*.

Em termos práticos, esta pesquisa contribuiu para demonstrar como o *city manager* deve exercer suas atividades a fim de melhorar a eficiência na cidade. Descobriu-se que para implementar este cargo técnico deve-se modificar a estrutura administrativa da cidade removendo alguns poderes do prefeito da

cidade e repassando-os ao novo *city manager*. Para que o gerente da cidade maximize seu potencial deve sempre prestar apoio ao prefeito da cidade e à câmara municipal no desenvolvimento e aperfeiçoamento das metas e objetivos da cidade. A fim de que essas metas se mostrem efetivas, todas as sugestões devem ser formalizadas, podendo o prefeito acatá-las ou não.

Este estudo possui caráter inédito, principalmente por propor uma nova forma de gestão municipal, a qual separa o cargo técnico e administrativo do eletivo, trazendo a figura do *city manager*. A principal contribuição deste cargo é afastar a gestão municipal do caráter político e dos valores e influências políticas de cada partido, utilizando-se para administração da cidade, apenas, as melhores técnicas gerenciais. Na proposta de Lei, o *city manager* fica responsável pela gestão administrativa da prefeitura, controlando todos os departamentos da cidade. Seus conhecimentos técnicos devem ser utilizados como uma assessoria neutra, que possui a finalidade de auxiliar o prefeito e os vereadores da cidade a criarem propostas políticas mais eficientes e benéficas à população.

A criação do de cargo gestor da cidade busca utilizar-se das técnicas gerenciais e administrativas do serviço privado com o objetivo de dar maior eficiência, eficácia e celeridade aos serviços públicos municipais. Dessa forma, o município que desejar criar este cargo poderá fazê-lo por Lei municipal de iniciativa do Prefeito, visto que compete ao município a disposição de sua organização administrativa.

A necessidade de que o *city manager* seja escolhido pelo seu mérito é um dos pontos de destaque do estudo, visto que somente por meio desse tipo de escolha afasta-se o caráter político e partidário da gestão da cidade. Outro ponto relevante está em incumbir ao *city manager* a meta de fazer cumprir a legislação municipal, sob possibilidade de responsabilização.

Informa-se, por fim, que o presente estudo limitou-se a analisar periódicos já publicados e legislações internacionais sobre o tema a fim de criar um modelo de implementação do *city manager* condizente com os já existentes e ao mesmo tempo adaptado à realidade dos municípios brasileiros.

Pelo exposto, sugere-se que sejam elaborados estudos específicos para cada município, utilizando-se do estudo ora apresentado como ponto de partida,

adaptando-o de acordo com as especificidades de cada município, e alterando o que couber. Dito isso, é fato que para a construção desta Lei é válida a realização de entrevista com políticos, servidores, procuradores e estudiosos da Administração pública da região interessada na implementação do cargo de Gestor da Cidade.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, L. F. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Rev. Adm. Pública**. Edição Especial Comemorativa, ISSN 0034-7612. p. 67-87, 2007.

ALLAN, P. Managers at work: a large study of the managerial job in New York city government. **The Academy of Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 613-619, 1981.

ALOZIE, N. O.; MOORE, C. G. Blacks and latinos in city management: prospects and challenges in council-manager governments. **International Journal of Public Administration**, v. 30, n. 1, p. 47-63, 2007. DOI: 10.1080/01900690601050104

AMMONS, D. N. City manager and city administrator role similarities and differences: perceptions among persons who have served as both. **The American Review of Public Administration**, v. 38, n. 1, p. 24-40, 2008. DOI 10.1177/0275074009334641

ARAÚJO, P. G.; PEREIRA, J. R. Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. **Revista de Administração Pública Ë RAP**, v. 46, n. 5, p. 1179-199, set./out. 2012.

AVELLANEDA, C. N. Municipal performance: does mayoral quality matter? **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 2, p. 285-312, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Portugal: Porto Editora, 1994.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Organização de Alexandre de Moraes. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (1995). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, Luiz Carlos Bresser-Pereira 30 novembro 1995. Plano aprovado pela Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República em setembro de 1995.

BREWER, E.; TOMLINSON, J.W.C. The manager's working day. **The Journal of Industrial Economics**, v. 12, n. 3, p. 191-197, 2004.

BROLLO, F. Who Is Punishing Corrupt Politicians: voters or the Central government? **Evidence from the Brazilian Anti-Corruption Program**, Milão, nov. 2008.

CAIDEN, G. E. The concept of neutrality. In: ASMEROM, H. K.; REIS, E. P. (Orgs.). **Democratization and bureaucratic neutrality**. New York: St. Martin's, INC.London: MacMillan, 1996.

CAMPOS, F. A . L.; CASTELAR, L. I. M. Avaliação da Corrupção Municipal a Partir de Microdados. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 41. Cidade. **Anais do XLI Encontro Nacional de Economia**, Niterói, 2014.

CAPERCHIONE, E. Local government accounting system reform in Italy: a critical analysis. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, v. 15, n. 1, p. 110-145, 2003.

CARR, J. B.; KARUPPUSAMY, S. Reassessing the link between city structure and fiscal policy: Is the problem poor measures of governmental structure? **American Review of Public Administration**, n. 40, p. 209-228, 2010.

CERVO; A. L.; BERVIAN; P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHANDLERT, T. D.; FEUILLE P. Cities, unions, and the privatization of sanitation services. **Journal of Labor Research**, n. 15, p. 53-71, 1994.

CHEONG, J. O. *et al.* The policy role of city managers: an empirical analysis of cooperative relationship in policy process between city managers and elected officials. **International Review of Public Administration**, v. 14, n. 2, p. 25-36, 2009.

CHICKSAND, D. *et al.* Theoretical perspectives in purchasing and supply chain management: analysis is of the literature. **Supply Chain Manag**, n. 17, p. 454-472, 2012.

COATE, S.; KNIGHT, B. Government form and public spending: theory and evidence from U.S. municipalities. **American Economic Journal**, v.3 n.3, p. 1-38, 2011.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO – CFA. **Guia da boa gestão do prefeito**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2012.

COUPERUS, S. The managerial revolution in local government: municipal management and the city manager in the USA and the Netherlands 1900–1940. **Management and Organizational History**, v. 9, n. 4, p. 336-352, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DARGIE, C. The role of public sector chief executives. **Public Administration**, v. 76, n. 1, p. 161-177, 1998.

DEMIR, T. Professionalism, responsiveness, and representation: what do they mean for city managers? **International Journal of Public Administration**, v. 34, n. 3, p. 151-158, 2011.

DEMIR, T.; REDDICK, C. G. Political orientation and policy involvement of city managers: an empirical study of the value-activity relationship. **Public Organization Review**, v. 15, n. 4, p. 581-598, 2015.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DILGER, R. J.; MOFFETT, R. R.; STRUYK, L. Privatization of municipal services in America's largest cities. **Public Administration Review**, p. 5721-5726, 1997.

DINIZ, E. Globalização, refoRma do Estado e teoria democrática contemporânea. **São Paulo em Perspectiva**, v. 15, n. 4, p. 13-22, 2001.

DINIZ, M. T. M *et al.* Utilização de entrevistas semi-estruturadas na gestão integrada de zonas costeiras: o discurso do sujeito coletivo como técnica auxiliar. **Scientia Plena**, v. 7, n. 1, 2011.

ESPEJO, M. S. B. *et al.* Estado da arte da pesquisa contábil: um estudo bibliométrico de periódicos nacional e internacionalmente veiculados entre 2003 e 2007. **Revista de Informação Contábil**, v. 3, p. 94-116, 2009.

FADUL, E. M. C.; SILVA, M. A. M. Limites e possibilidades disciplinares da administração pública e dos estudos organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 2008, Rio de Janeiro. **XXXII EnANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad, 2008. v. 00. p. 00-00.

FAHIMNIA, B. *et al.* Green supply chain management: A review and bibliometric analysis. **International Journal of Production Economics**, Elsevier, v. 162(C), p. 101-114, 2015.

FERRAZ, C.; FINAN, F. Reelection incentives and political corruption: evidence from brasil's municipal audit report. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA, 5., 2006, Belo Horizonte.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

_____. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANCISCO, E. de R. Exploração do acervo à luz da bibliometria, geoanálise e redes sociais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 280-306, 2011.

FREDERICKSON, H. G.; JOHNSON, G. A.; WOOD, C. H. **The adapted city: Institutional dynamics and structural change**. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2014.

GAETANI, F. O ensino da administração pública em um momento de inflexão. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 95-118, out./dez., 1999.

GEORGIU, I. Seeing the forest for the trees: an atlas of the politics-administration dichotomy. **Public Administration Review**, v. 74, n. 2, p. 156-175, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GROSSI, G.; MUSSARI, R. Effects of outsourcing on performance measurement and reporting: the experience of Italian local governments. **Public Budgeting and Finance**, v. 28, n. 1, p. 22-38, 2008.

HAIR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

HANSELL, B. Is it time to “reform” the reform? **Public Management**, v. 80, n. 12, p. 15-16, 1998.

HIRSCHHORN, B. **Democracy reformed: Richard Spencer Childs and His Fight for Better Government**. Westport: Greenwood, 1997.

INTERNATIONAL CITY/COUNTY MANAGEMENT ASSOCIATION - ICMA. **The Municipal yearbook: Local government issues, trends, facts and resources**. Washington, DC: ICMA, 2014.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSERPEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (OrgS.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 6.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. p. 75-122.

KLERING, L. R. *et al.* Competências, papéis e funções dos poderes municipais no contexto da administração pública contemporânea. **Análise: a revista acadêmica da FACE**, v. 22, n. 1, p. 31-43, 2011.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise a Revista Acadêmica da FACE** Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan. /jun. 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEITE, A. A. B. Aumento da corrupção local e limitação do financiamento federal: efeitos não antecipados do modelo de descentralização das políticas sociais pós-88. In: SEMINÁRIO DE CIÊNCIA POLÍTICA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS DA UFPE, 5., 2009, Recife.

MACHADO, C. G. Empreendedorismo em cenários complexos: uma visão da realidade atual e futura no Brasil a partir de análise comparativa. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 153-165, 2015.

Manual de Padronização de Atos Administrativos Normativos do Senado Federal. Editora. Preliminar Brasília DF, p. 88, 2012. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/496338/000960587.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

MARANGONI, A. M. M. C. Questionários e entrevistas: algumas considerações. In: VENTURI, L. A. B. **Praticando a geografia**: técnicas de campo e laboratório em geografia e análise ambiental. São Paulo: Oficina de Textos, 2009, p. 167-174.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

MCCABE, B. C. *et al.* Turnover among city managers: the role of political and economic change. **Public Administration Review**, v. 68, n. 2, p. 380-386, 2008.

MEDEIROS, M.; SOUZA, P. A estabilidade da desigualdade no Brasil entre 2006 e 2012: resultados adicionais. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 46, n. 3, p. 7-31, 2016.

MEIRELLES, H. L. **Direito municipal brasileiro**. 16.ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MELLO, D. L. Governo e administração municipal: a experiência brasileira **Revista de Administração Público - RAP**. Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 79-96, mar./abr. 2001.

MELO, C. A. V. **Corrupção e políticas públicas**: uma análise empírica dos municípios brasileiros. 2010. 230 f. Tese (Doutorado em Ciência Política). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

MENDES, M. Análise das irregularidades na administração municipal do FUNDEF: constatações do programa de fiscalização a partir de sorteios públicos da Controladoria-Geral da União. **Transparência Brasil**, São Paulo, dez. 2004.

MIKHEEVA, T. N.; KUDRYAVTSEV, V. V. Transparency in the process of formation of the local administration: a comparative legal analysis. **Asian Social Science**, v. 11, n. 19, p. 98-105, 2015.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 6. ed. Hucitec: Abrasco, 1999.

MISCHIATTI, J. A. W.; MOLETA, E. R.; CATAPAN, A. City Manager: uma análise bibliométrica de 1950--2016. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, v. 38, p. 181-193, 2017.

MISSOURI, USA. Revised Statutes, Chapter 78. 2016. Disponível em: <<http://www.moga.mo.gov/mostatutes/chapters/chapText078.html>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos **Revista de Administração Pública É RAP**. Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 87-96, 2007.

NALBANDIAN, J. Facilitating Community, enabling democracy: new roles for local government managers. **Public Administration Review**, v. 59, p. 187-197, 1999.

NELSON, K. L.; SVARA, J. H. Form of government still matters: fostering innovation in U.S. municipal governments. **American Review of Public Administration**, v. 42, n. 3, p. 257-281, 2012.

_____. The roles of local government managers in theory and practice: a centennial perspective. **Public Administration Review**, v. 75, n. 1, p. 49-61, Jan./Feb., 2015.

NOGUEIRA, M. A. **Um Estado para a sociedade civil**. São Paulo: Cortez, 2005.

NOORDEGRAAF, M. From “pure” to “hybrid” professionalism: present day professionalism in ambiguous public domains. **Administration & Society**, v. 39, n. 6, p. 761-785, 2007.

NORTH CAROLINA, USA. General Statutes, Chapter 160 A, 2016 Disponível em: <http://www.ncleg.net/EnactedLegislation/Statutes/HTML/ByChapter/Chapter_160A.html>. Acesso em: 10 fev. 2017.

NUNES, E. O. **A gramática política do Brasil**: clientelismo e insulamento burocrático. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

OLIVER, M. K. **How to be an effective city manager**: narrative insight from leaders within the profession. 2012. 136 f. Tese (Doutorado em Filosofia). University of Texas at Arlington. 2012.

OSBORNE, D., GAEBLER, T. **Reinventing Government**: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. NY: Penguin Books, 1993.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA, J. R. T.; CORDEIRO FILHO, J. B. Rejeições de prestação de contas de governos municipais: o que está acontecendo? **Contabilidade, gestão e governança**, Brasília, v. 15, n. 1, p. 33-43, jan./abr. 2012.

PEREIRA, L. C. B. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, ano 50, n. 4, out. /dez. 1999.

_____. **Administração pública gerencial**: estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília: MARE/ENAP, 1996.

REDDICK, C. G.; DEMIR, T. Professional Identification and City Managers: An Analysis of a National Survey. **International Journal of Public Administration**, v. 37, n. 3, p. 174-182, 2014.

REZENDE, F. C. Por que reformas administrativas falham? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 17, n. 50, p. 123-142, out. 2002.

RIGHTOR, C E. **City Manager in Dayton**. New York: Macmillan, 1919.

ROWLEY, J.; SLACK, F. Conducting a literatura review. **Management Research News**, n. 27, p. 31-39, 2004.

RUA, M. G. Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade. **Revista do Serviço Público**, ano 48 n.3, p.133-152, set./dez. 1997.

RUHIL, A. V. S. *et al.* Institutions and reform: reinventing local government. **Urban Affairs Review**, v.34, n.3, p. 433-455, 2010.

SANCINO, A. Le caratteristiche del lavoro del city manager: una ricerca esplorativa, **Azienda Pubblica**, v. 21, n. 2/3, p. 235-237, 2008.

SELDEN, S. C.; BREWER, G. A.; BRUDNEY, J. L. The role of city managers - Are they principals, agents, or both? **American Review of Public Administration**, v. 29, n. 2, p. 124-148, 1999.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. Cidade: São Paulo- SP. Editora Cortez, 2007.

SILVA, J. A. **Curso de direito constitucional positivo**. 18. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2000.

SILVA, J. A. S. **O papel do empreendedor apresentado pela mídia especializada de negócios**. 2016. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2016.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA p. 49-68: Sage, 1995.

STENBERG, C. W. **County and City Managers**. UNC Chapel Hill School of Government, Chapter 4, 2014.

TRANFIELD, D.; DENYERD, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management know ledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, n.14, p. 207–222, 2003.

VELOSO, J. F. A. *et al.* **Gestão municipal no Brasil um retrato das prefeituras**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2011.

VILAÇA, M. L. C. Pesquisa e ensino: considerações e reflexões. **Revista Escrita**, v. 1 n. 2, 2010.

WEST, J. P.; BERMAN, E. M. Administrative creativity in local government. **Public Productivity & Management Review**, v. 20 n. 4, p. 446-458. 1997.

WHEELAND, C. M. City management in the 1990s: responsibilities, roles, and practices. **Administration & Society**, n. 32, p. 255-280, 2000.

WILLIAMSBURG; VIRGINIA; COLLINS. **City Manager Agreement**, 2015. Disponível em: <<http://www.williamsburgva.gov/home/showdocument?id=11029>>. Acesso em: 02 mar. 2017.

WISCONSIN, USA. State Legislature, Chapter 64, 2016. Disponível em: <<https://docs.legis.wisconsin.gov/statutes/statutes/64>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

WOLMAN, H.; STRATE, J.; MELCHIOR, A. Does changing mayors matter? **Journal of Politics**, v. 58 n. 1, p. 201-223, 1996.

ZHANG, Y. H. The city manager's role in policy-making a perspective beyond substitution and collaboration models. **American Review of Public Administration**, v. 44, n. 3, p. 358-372, 2014.

ZHANG, Y. H.; YAO, X.; CHEONG, J. O. City Managers' job satisfaction and frustration: factors and implications. **American Review of Public Administration**, v. 41, n. 6, p. 670-685, 2011.

APÊNDICE A È ESTATUTO DE MINNESOTA TRADUZIDO

412.651 *CITY MANAGER* PODERES E DEVERES

Subdivisão 1. Geral.

O *city manager* deve ter os poderes e deveres estabelecidos nas seguintes subdivisões.

Subdivisão 2. Execução.

O *city manager* deve verificar se os estatutos relativos à cidade e as leis, ordenanças e resoluções da cidade estão sendo aplicados.

Subdivisão 3. Nomeação de pessoal

O *city manager* deve nomear com base no mérito e na aptidão física de acordo com quaisquer disposições aplicáveis do serviço civil, exceto o disposto nesta lei, podendo remover todos os funcionários, chefes de departamento, oficiais e funcionários subordinados; mas a nomeação e remoção do advogado estão sujeitas à aprovação da Câmara.

Subdivisão 4. Controle.

O *city manager* deve exercer controle sobre todos os departamentos e divisões da administração criada sob o Plano Opcional B ou outros que possam ser criadas pela Câmara.

Subdivisão 5. Reunião da Câmara.

O *city manager* deve participar de todas as reuniões da Câmara com o direito de participar das discussões, mas não de votar; mas a Câmara pode, a seu critério, excluir o *city manager* de qualquer reunião em que sua remoção seja considerada.

Subdivisão 6. Ordenações e resoluções recomendadas.

O *city manager* deve recomendar a Câmara para adoção de medidas que considere necessárias para o bem-estar das pessoas e para uma administração eficiente no âmbito da cidade.

Subdivisão 7. Aconselhar; orçamento anual.

O *city manager* deve manter a Câmara plenamente informado sobre a condição financeira e as necessidades da cidade e deve preparar e submeter a Câmara o orçamento anual

Subdivisão 8. Código administrativo.

O *city manager* deve, quando solicitado pela Câmara, preparar e submeter a adoção de um código administrativo que incorpora os detalhes dos procedimentos administrativos da prefeitura, além de sempre que conveniente sugerir alterações a esse código.

Subdivisão 9. Funções adicionais.

O *city manager* deve desempenhar as demais funções que podem ser prescritas pelos estatutos referentes às cidades do Plano B ou exigidas por regulamento e resoluções adotadas pela Câmara.

APÊNDICE B - LEGISLATURA DO ESTADO DE WISCONSIN TRADUZIDO

CAPÍTULO 64

OUTRAS FORMAS DE GOVERNO DA CIDADE

Subcapítulo

Plano do *City Manager*

- 64.01 Como organizar de acordo com os artigos ss. 64.01 a 64.15.
- 64.02 Outras leis, estatutos e ordenanças vigentes.
- 64.03 Petição para adoção; conteúdo; perguntas a serem votadas.
- 64.04 Vereadores, quando eleitos; Qualificação de eleitores; Nomeações.
- 64.05 Prazo do mandato membros da Câmara.
- 64.06 Cassação.
- 64.07 Poderes da Câmara; sua organização; quórum; reuniões.
- 64.08 Membros da Câmara, seus deveres e compensações.
- 64.09 *City manager*, qualificações, seleção, remoção.
- 64.10 Departamentos municipais, conselhos e comissões.
- 64.105 Poderes opcionais.
- 64.11 Poderes do *city manager*, nomeações.
- 64.12 Apresentação dos relatórios e contas mensais pelo *city manager*.
- 64.13 O primeiro vereador pode revisar as dotações já realizadas; o trabalho da comissão estadual deve continuar.
- 64.14 Direito da cidade em retornar ao seu antigo governo.
- 64.15 Plano do *city manager*.

64.01 Como organizar de acordo com os artigos 64.01 a 64.15.

(1) Qualquer cidade da segunda, terceira ou quarta classe pode se reorganizar de acordo com as disposições dos art. 64.01 a 64.15, seja mediante a promulgação de uma lei autônoma, por uma eleição de petição ou por um referendo nos termos do art. 66.0101. Essa petição e eleição serão regidas pela s. 9.20 (1) a (6).

(2) Quando adotado da maneira acima prevista, as disposições dos art. 64.01 a 64.15 entrará em vigor e entrará em vigor na terceira terça-feira de abril.

(3) Qualquer vila qualificada nos termos da s. 61.189 para se tornar uma cidade pode organizar sob ss. 64.01 a 64.15 pela adoção de um decreto de carta ou por uma eleição de petição e referendo nos termos do art. 66.0101. Essa petição e eleição serão regidas pela s. 9.20 (1) a (6).

64.02 Outras leis, estatutos e ordenanças em vigor.

(1) Qualquer lei aplicável a qualquer cidade antes da sua reorganização e não incompatível com os dispostos nos art. 64.01 a 64.15 devem ser aplicadas e governar essa cidade reorganizada.

(2) Qualquer estatuto, ordenança ou resolução legalmente aprovada e em vigor nessa cidade no momento da sua reorganização permanecerá em vigor até que seja alterada ou revogada pela Câmara nos termos do art. 64.01 a 64.15.

(3) Os limites territoriais dessa cidade devem permanecer iguais aos da sua antiga organização.

(4) Todos os direitos e propriedades de cada descrição que foram adquiridas nessa cidade sob sua antiga organização devem permanecer os mesmos sob a reorganização aqui contemplada.

(5) Nenhum direito ou responsabilidade, quer a favor ou contra essa cidade reorganizada, e nenhum processo ou processo de qualquer tipo será afetado por tal mudança de governo, salvo disposição em contrário.

64.03 Petição para adoção; conteúdo; pergunta a ser votada.

(1) Toda ordenação ou resolução para a adoção dos art. 64.01 a 64.15, e cada petição para uma eleição especial sobre o mesmo, deve indicar as seguintes regras: o número de membros dos quais a Câmara aqui prevista deve ser composto; o mandato de seus membros, cujos não devem exceder 2 anos; se eles devem ser nomeados e eleitos de distritos ou da cidade em geral, e a compensação, se for o caso, que receberão.

(2) Em todas as eleições para a adoção dos art. 64.01 a 64.15, a questão a ser submetida será substancialmente a seguinte: "A cidade de (nome) será reorganizada nos termos dos art. 64.01 a 64.15 dos estatutos, prevendo o plano de *city manager*, com uma Câmara composta por (número indicado em petição) membros, para ser eleito da cidade (em geral), ou (por distritos) conforme previsto na petição para termos de (número) ano (s)? "

(3) Nada aqui deve ser interpretado como impugnando a autoridade de uma cidade para exercer seu poder de regra de casa para fornecer um método diferente de eleger membros da Câmara por distritos ou de outra forma, ou por uma combinação de métodos, ou o número ou termos deles.

64.04 Vereadores, quando eleitos; Qualificação de eleitores; Nomeações.

(1) Nas eleições realizadas nos termos da lei, na primeira terça de abril, após a aprovação das disposições dos art. 64.01 a 64.15, deve ser eleito um conselho composto conforme previsto na ordem ou resolução adotada pela Câmara ou na petição e eleição conforme previsto no art. 64.03. Qualquer pessoa que possua as qualificações de um eleitor em tal cidade será elegível para eleição como membro da Câmara. Se as disposições da ss. 64.01 a 64.15 são adotados nas eleições regulares de primavera, os membros da Câmara eleitos terão todos os poderes e deveres a partir da primeira terça-feira de abril, após a adoção dos art. 64.01 a 64.15.

(2) Salvo o disposto no presente documento, os candidatos a membros da Câmara devem ser nomeados e eleitos de acordo com a forma prevista em lei para a indicação e eleição de outros oficiais municipais e todas as disposições dos estatutos referentes às eleições primárias e gerais da cidade não incompatíveis com as disposições da ss. 64.01 a 64.15. São aplicáveis a tais eleições para cidades

reorganizadas nos termos dos art. 64.01 a 64.15, mesmo para as cidades organizadas de acordo com a lei geral.

64.05 Prazo do mandato dos membros da Câmara.

(1) O mandato de tais membros deve começar na terceira terça-feira de abril. Se o mandato do membro da Câmara, conforme determinado pela eleição, é de 2 anos, o mandato de uma maioria simples dos membros eleitos na primeira eleição será optado pela adoção dos art. 64.01 a 64.15, ou seja, os membros que recebem o maior número de votos, devem ser de 2 anos e os restantes membros serão de um ano. Ao expirar os mandatos dos membros da Câmara, os sucessores serão eleitos para o termo integral.

(2) Uma vaga no cargo de membro da Câmara deve ser preenchida conforme previsto no art. 17.23 (1) (a).

64.06 Cassação. Qualquer membro da Câmara pode ser retirado do cargo de acordo com o disposto no art. 9.10. Este método de remoção deve ser complemento dos outros métodos previstos na lei.

64.07 Poderes da Câmara; sua organização; quórum; reuniões.

(1) A câmara deve possuir e exercer todos os poderes de ordenamento legislativo e geral impostos e conferidos por lei geral ou carta especial sobre o prefeito e a Câmara e as diversas Câmaras e comissões não inconsistentes com os ss. 64.01 a 64.15, e em vigor nessa cidade no momento da sua reorganização, além dos poderes adicionais impostos e conferidos, mas essa Câmara não terá o poder de decretar ordens executivas ou administrativas especiais, sendo a intenção dos art. 64.01 a 64.15 para separar os poderes legislativo e executivo do governo da cidade.

(2) Em sua primeira reunião, a Câmara deve selecionar por maioria de votos um dos seus membros para atuar como presidente. O presidente será o presidente da Câmara e terá direito a voto, mas não terá poder de veto.

(3) A maioria dos membros da Câmara deve constituir o quórum, e o voto da maioria de todos os membros será necessário para adotar qualquer regulamento ou resolução.

(4) Os votos prós e contras devem ser chamados e registrados na votação em cada regulamento e resolução.

(5) A Câmara deve providenciar, mediante regulamento, o tempo de realização de reuniões regulares e as reuniões especiais que serão convocadas pelo presidente ou por 2 membros da Câmara ou pelo *city manager*.

(6) Todas as reuniões da Câmara ou de qualquer comitê, seja regular ou especial, devem estar abertas ao público.

64.08 Membros da Câmara, seus deveres e compensações. Os membros da Câmara devem dedicar esse tempo aos deveres de seu trabalho como os interesses e o bem-estar geral da demanda da cidade e receberão a compensação determinada na petição, regulamento ou resolução prevista no art. 64.03. A Câmara terá poder por decreto para consertar o salário de seus sucessores no cargo.

64.09 *City manager*, qualificações, seleção, remoção.

(1) A Câmara primeiramente elegida após a reorganização de uma cidade de acordo com as disposições dos art. 64.01 a 64.15 deve, assim que possível, reorganizar, por um período indeterminado, um *city manager* que será responsável pelo lado executivo do governo da cidade e quem será responsável pela eficiência de sua administração.

(2) O *city manager* deve ser eleito exclusivamente por mérito. Ao eleger o *city manager*, a Câmara deve ter em devida conta o treinamento, a experiência, a capacidade executiva, administrativa, eficiência, qualificações gerais e aptidão para desempenhar as funções administrativas dos candidatos. Nenhuma pessoa deve ser eleita para o cargo de *city manager* que não possua treinamento, experiência, habilidade e eficiência adequada para desempenhar os deveres de tais funções. Nenhum peso ou consideração será dado pela Câmara para afiliações nacionais, políticas ou religiosas, ou para quaisquer outras considerações, exceto o mérito e as qualificações diretas para o cargo.

(3) A residência na cidade ou no estado não deve ser uma qualificação para o cargo de *city manager*.

(4) A Câmara pode anunciar o cargo para os possíveis candidatos em jornais, revistas, agências de publicidade, agências de emprego ou outros meios publicitários, durante o período de tempo que julgar necessário para garantir as candidaturas das pessoas disponíveis mais qualificadas para preencher esse cargo.

(5) Salvo o disposto na s. 19.36 (7), os pedidos, os registros, as recomendações e as qualificações de todos os candidatos para o cargo de *city manager* devem ser imediatamente colocados e, posteriormente, em registro público e abertos ao exame e inspeção do público em tempos razoáveis.

(6) O salário do *city manager* será fixado pela Câmara.

(7) A Câmara deve ter o poder de remover o *city manager* a qualquer momento que a sua condução na administração da cidade se torne insatisfatória e envolver um sucessor da maneira prescrita nesta seção, mas esse *city manager* deve servir até que um sucessor seja eleito e qualificado.

(8) Antes que o conselho remova o *city manager* por qualquer outra causa que não seja negligência intencional de dever, malversação ou falha no cargo, deve dar a esse *city manager* pelo menos 60 dias de antecedência da ação contemplada e, em todos os casos, apresentará por escrito uma declaração de motivos específicos ou motivos para tal remoção e deve dar a esse *city manager* a oportunidade de ser ouvido a respeito. Essa declaração deve ser imediatamente colocada e, em seguida, mantida em arquivo, será assunto de registro público aberto ao exame e inspeção do público em qualquer momento razoável. Essa audiência será uma audiência pública.

(9) A ação da Câmara na remoção do *city manager* deve ser final.

(10) Em caso de vaga no cargo de *city manager* por motivo de demissão, renúncia ou outra causa, a Câmara pode eleger um *city manager* por um período não superior a 6 meses para preencher a vaga, considerando a seleção de um *city manager*. Desde que, se a Câmara não puder, no prazo de 6 meses, conseguir um *city manager* qualificado especificado nesta seção, pode, por maioria de votos de seus membros presentes em qualquer reunião ordinária, ampliar o emprego de um *city manager* ou eleger outra pessoa na atuação de gerente por mais 6 meses. O *city*

manager atuante deve ter todos os poderes e desempenhar todas as funções do cargo. O *city manager* agindo pode ser removido pela Câmara sem causa ou consideração ao sub. (8) e essa remoção deve ser final.

64.10 Departamentos municipais, conselhos e comissões.

(1) A Câmara deve, após o relatório e a recomendação do *city manager*, ter o poder de criar departamentos gerais da administração da cidade. O relatório e as recomendações do *city manager* que mostrem a necessidade ou a conveniência de criar esses departamentos devem ser arquivados e devem ser de registro público, aberto ao exame e inspeção do público em qualquer momento razoável.

(2) Todos os conselhos de administração e comissões existentes na cidade antes da sua reorganização continuarão a existir após a sua reorganização sob este subapartado até serem suprimidas, alteradas ou reorganizadas por decreto da Câmara. A Câmara pode, após a recepção do relatório e recomendação do *city manager*, alterar, reorganizar ou abolir por regulamento qualquer conselho ou comissão administrativa, exceto o conselho de polícia e comissários de incêndio.

64.105 Poderes opcionais. Qualquer cidade ou vila que tenha determinado por decreto ou petição e referendo para operar sob a forma de governo do *city manager* pode, por lei, atribuir poderes a Câmara, ao presidente da Câmara e ao *city manager* de forma diferente do previsto neste capítulo.

64.11 Poderes do *city manager*, nomeações.

(1) O *city manager* deve ser o diretor executivo da cidade e chefe da administração da cidade e deve possuir e exercer todos os poderes executivos e administrativos gerais impostos e conferidos por lei geral ou carta especial sobre o prefeito, o conselho comum e sobre os diversos conselhos, Comissões e oficiais da tal cidade no momento da sua reorganização nos termos dos art. 64.01 a 64.15, e os poderes adicionais que aqui são impostos e conferidos.

(2) O *city manager* terá o poder de criar escritórios e cargos administrativos menores e descontinuar tais escritórios e cargos de acordo com o seu julgamento e as necessidades da cidade.

(3) O *city manager* deve ter o poder de nomear todos os chefes de departamentos, todos os funcionários da cidade subordinada e todos os funcionários da cidade e remover esses nomeados em qualquer momento em que seus serviços ou a condução de seus trabalhos se tornem insatisfeitos de acordo com o seu julgamento. Esta subseção não deve ser interpretada como privando o conselho de incêndio e os comissários de polícia ou os chefes do corpo de bombeiro ou departamentos de polícia de qualquer cidade de todos os poderes conferidos pelo art. 62.13.

(4) Nenhum chefe de um departamento, funcionário da cidade ou empregado da cidade deve ser nomeado por um período fixo, apenas durante o bom comportamento e pelos serviços satisfatórios prestados.

(5) Todas as nomeações serão meramente meritórias e com vista a garantir o melhor nomeado disponível para o lugar. Devem ser devidamente tidos em consideração a formação, a experiência, a capacidade e as qualificações gerais e a aptidão para desempenhar os deveres do trabalho e não será dada qualquer peso ou consideração à residência, nacionalidade ou a afiliações políticas ou religiosas.

(6) A residência na cidade ou no estado não deve ser uma qualificação para tal nomeação.

(7) Salvo o disposto na s. 19.36 (7), os pedidos, os registros, as recomendações e as qualificações de todos os candidatos devem ser imediatamente colocados e, posteriormente, arquivados e serão relatos públicos sujeitos ao exame e à inspeção do público em todos os momentos razoáveis.

(8) No caso de tal cidade ter estabelecido nos termos do art. 66.0509 um sistema de serviço civil, então os poderes e deveres do *city manager* conforme previsto nesta seção devem ser limitados e regidos pelas regras e regulamentos que possam ser promulgados sob esse sistema de serviço público.

64.12 Apresentação dos relatórios e contas mensais pelo *city manager*.

(1) O *city manager* deve preparar e apresentar a Câmara, cada mês, uma demonstração resumida das receitas e despesas da cidade do mês anterior,

organizado em forma padrão e detalhado sobre as dotações, os fundos e o caráter das despesas.

(2) Esses resumos devem ser acompanhados de um balanço geral da conta, um balanço da conta de capital, uma demonstração do ativo e passivo circulante, uma demonstração dos ativos e passivos financiados e uma demonstração financeira consolidada que mostre a condição financeira exata da cidade no final do mês. O *city manager* também deve preparar e apresentar a Câmara outros relatórios e declarações detalhadas que a Câmara possa exigir por lei.

(3) Todos esses resumos, cronogramas e declarações, juntamente com um resumo dos atos e procedimentos da Câmara comum para esse mês, serão publicados em forma de panfleto e as cópias serão fornecidas a todos os jornais e bibliotecas da cidade e a todos as pessoas que a solicitarem.

(4) No final de cada ano fiscal, a Câmara deve fazer um exame completo de todos os livros e contas da cidade a serem feitos por contabilistas competentes certificados sob ch. 442, os quais devem informar integralmente a

Câmara. Os resumos de tais auditorias devem ser apresentados e fornecidos a todos os jornais e bibliotecas da cidade e a outras pessoas que se apliquem.

64.13 O primeiro vereador pode revisar as dotações já realizadas; o trabalho da comissão estadual deve continuar.

(1) Se as dotações para as despesas do governo da cidade no início do mandato do primeiro membro eleito nos termos dos art. 64.01 a 64.15, a Câmara terá poder por decreto para revisar, revogar ou alterar tais dotações e fazer dotações adicionais.

(2) Qualquer trabalho de cidade feito sob a direção de comissões nomeadas pelo estado deve continuar a ser feito da maneira prescrita por lei antes da reorganização dessa cidade nos termos dos art. 64.01 a 64.15.

64.14 Direito da cidade em retornar ao seu antigo governo. Qualquer cidade que tenha adotado as disposições da art. 64.01 a 64.15 podem abandonar o mesmo e

reorganizar-se nos termos do cap. 62 ou ss. 64.25 a 64.40, ou sob uma regra de regra de origem, procedendo de acordo com o disposto no art. 64.01.

64.15 Plano do *city manager*. As disposições das ss. 64.01 a 64.14 também se aplicam às vilas, e esse plano deve ser conhecido como o plano do gerente da vila. Contudo, desde que, nas aldeias que adotam esse plano, o conselho seja composto pelo conselho de curadores.

APÊNDICE C É ESTATUTO DA CAROLINA DO NORTE TRADUZIDO

Artigo 7

Serviços Administrativos

Parte 1. Organização e reorganização do governo da cidade.

§160A É 146. Câmara para organização do governo da cidade.

A Câmara pode criar, mudar, abolir e consolidar escritórios, cargos, departamentos, conselhos, comissões e agências do governo da cidade, além de organizar e reorganizar o governo da cidade, a fim de promover a administração ordenada e eficiente dos assuntos da cidade, sujeito à seguintes limitações:

(1) A Câmara não pode abolir qualquer cargo, departamento, conselho, comissão ou agência estabelecida e exigida por lei;

(2) A Câmara não pode combinar escritórios ou conferir determinadas funções ao mesmo funcionário quando tal ação é especificamente proibida por lei;

(3) A Câmara não pode interromper ou atribuir em qualquer outro lugar quaisquer funções ou tarefas atribuídas por lei a um determinado escritório, cargo, departamento ou agência. (1971, c. 698, s. 1.)

Parte 2. Administração do Conselho-Gerente.

§ 160A-147. Nomeação do *city manager*. Duplicidade de cargos.

(a) Em cidades cujas cartas preveem a forma de governo do conselho-gerente, a Câmara deve nomear um *city manager* para servir a seu gosto. O *city manager* deve ser nomeado apenas com base nas qualificações executivas e administrativas de gerente. Ele não precisa ser residente da cidade ou do estado no momento da consulta. O cargo de *city manager* é declarado como um cargo que pode ser realizado simultaneamente com outros cargos de nomeação (mas não eletivos) de acordo com o Artigo VI, Sec. 9, da Constituição.

(b) Não obstante as disposições da subsecção (a), um *city manager* pode atuar em um conselho de educação do condado que é eleito de forma não partidária se os seguintes critérios forem atendidos:

(1) A população da cidade pela qual o *city manager* trabalha não excede 10.000;

(2) A cidade está localizada em dois condados; e

(3) A população condado em que reside o *city manager* não excede 40.000.

(b1) Não obstante o disposto na subsecção (a) desta seção, um *city manager* pode servir em um conselho de educação do condado que é eleito de forma não partidária se a população da cidade pela qual o *city manager* esteja empregada não exceda 3.000.

(c) Não obstante o disposto na subsecção (a), um *city manager* pode ocupar cargos eletivos se os seguintes critérios forem cumpridos:

(1) A população da cidade pela qual o *city manager* é empregado não excede 3.000.

(2) O *city manager* é um funcionário eleito de uma cidade diferente da cidade pela qual está empregado como *city manager*.

(d) Para os fins desta seção, os números da população devem ser de acordo com os últimos números emitidos pelos Estados Unidos e no momento em que o segundo cargo é assumido. Se os números do censo emitidos após o segundo cargo assumirem aumentarem a população da cidade ou do condado além dos limites desta seção, o *city manager* pode completar o mandato do eletivo que ele está servindo. (1969, c. 629, s. 2; 1971, c. 698, s. 1; 1989, c. 49; 1997-25, s. 1; 2009-321, s. 1.)

§ 160 A-148. Poderes e deveres do *city manager*.

O *city manager* deve ser o administrador principal da cidade. Ele será responsável perante a Câmara em administrar todos os assuntos municipais colocados sob sua responsabilidade por eles, e terá os seguintes poderes e deveres:

(1) Nomear, suspender ou exonerar todos os cargos de oficiais da cidade e funcionários não eleitos, cuja nomeação ou remoção não está prevista de outra forma por lei, exceto o advogado da cidade, de acordo com tais regras, regulamentos, políticas ou ordenanças gerais de pessoal conforme a Câmara pode adotar.

(2) Dirigir e supervisionar a administração de todos os departamentos, escritórios e agências da cidade, sujeito à direção geral e controle da Câmara, exceto quando previsto de outra forma.

(3) Comparecer a todas as reuniões da Câmara e recomendar as medidas que julgar oportunas.

(4) Verificar se todas as leis do Estado, a carta da cidade, as ordenanças, resoluções e regulamentos da Câmara são fielmente executados dentro da cidade.

(5) Preparar e submeter o orçamento anual e o programa de capital a Câmara.

(6) Submeter anualmente a Câmara e disponibilizar ao público um relatório completo sobre as finanças e atividades administrativas da cidade a partir do final do ano fiscal.

(7) Realizar quaisquer outros relatórios que a Câmara possa exigir sobre as operações dos departamentos, escritórios e agências municipais sujeitos à sua direção e controle.

(8) Desempenhar quaisquer outros deveres que possam ser exigidos ou autorizados pela Câmara. (1969, c. 629, s. 2; 1971, c. 698, s. 1; 1973, c. 426, s. 22).

§ 160A-149. *City manager* substituto

Por carta enviada ao funcionário da cidade, o *city manager* pode designar, sob reserva da aprovação da Câmara, uma pessoa qualificada para exercer os poderes e desempenhar as suas funções de durante sua ausência ou impossibilidade temporária. Durante esta ausência ou deficiência, a Câmara pode revogar essa designação a qualquer momento e nomear outra para servir até o gerente retornar ou sua impossibilidade cessar. (1971, c. 698, s. 1.)

§ 160 A-150. *City manager* interino

Quando o cargo de *city manager* estiver vago, a Câmara deve designar uma pessoa qualificada para exercer os poderes e desempenhar as funções de *city manager* até que a vaga seja preenchida. (1971, c. 698, s. 1.)

§ 160A-151. Prefeito e vereadores não elegíveis para servir ou atuar como *city manager*

Nem o prefeito nem qualquer membro da Câmara são elegíveis para nomeação como *city manager* ou *city manager* interino. (1971, c. 698, s. 1.)

§ 160A-152. Aplicabilidade da parte

Esta Parte aplica-se apenas às cidades que possuem a forma de governo do conselho-gerente. Se os poderes e deveres de um *city manager* estabelecidos em qualquer carta da cidade diferirem materialmente daquelas estabelecidas na GS 160A-148, a Câmara poderá, por regulamento, conferir ou impor ao *city manager* qualquer dos poderes ou deveres estabelecidos na GS 160A -148, mas não contido na carta patente. (1971, c. 698, s. 1.)

§§ 160A-153 a 160A-154. Reservado para futuros propósitos de codificação

APÊNDICE D Ë ACORDO DE EMPREGO DO *CITY MANAGER* TRADUZIDO

entre a cidade de Williamsburg, Virginia e

MARVIN E. COLLINS, III

Data

1º de julho de 2015

1. ACORDOS E DATAS

Este acordo é celebrado a partir de 1º de julho de 2015 entre a cidade de Williamsburg, Virgínia, uma corporação municipal (a "Cidade") e Marvin E. Collins, III um indivíduo (o "*City Manager*") A Cidade e o *City Manager* às vezes são individualmente designados como "Parte" e coletivamente como "Partes".

A. A Cidade requer dos serviços do *City Manager*.

B. O *City Manager* tem a necessária educação, experiência, habilidades e perícia para servir como *City Manager* da Cidade.

C. A Câmara Municipal almeja empregar o *City Manager* para servir como *City Manager* da Cidade

D. Considerando estes Recitais e o desempenho das Partes nas promessas, convênios e condições aqui contidas, as Partes concordam com tdos os dispostos neste Contrato.

2. EMPREGO

A cidade emprega o *City Manager* para esta função, a partir de 1º de agosto de 2015, e o *City Manager* aceita esse emprego.

A. Os compromissos do *City Manager*

(1) Deveres e Autoridade

(a) O *City Manager* deve ser o diretor executivo da cidade e ser responsável perante a Câmara Municipal pela boa administração de todos os assuntos da cidade.

(b) O *City Manager* deve desempenhar todos os deveres do cargo, conforme estabelecido no Código de Ordenanças da Cidade de Williamsburg (o "Código da Cidade"), os estatutos da Virgínia e as políticas e processos da cidade aprovadas pela Câmara Municipal, conforme forem sendo providenciados. O *City Manager* também deve desempenhar outros deveres e funções legalmente permitidos e adequados, conforme a Câmara Municipal atribuir.

(c) O *City Manager* deve administrar e aplicar as políticas estabelecidas pelo Câmara Municipal e promulgar políticas necessárias para implementar as políticas definidas pela Câmara.

(d) Para realizar isso, o *City Manager*, a título de exemplo e não de limitação, deve ter o poder e deve ser obrigado a:

(i) Participar de todas as reuniões da Câmara da cidade, a menos que seja dispensado pelo prefeito e participe da discussão, conforme apropriado, de todos os assuntos perante a Câmara Municipal. O *City Manager* receberá aviso de todas as reuniões ordinárias e especiais da Câmara.

(ii) Revisar todos os documentos da agenda e preparar a agenda para reuniões regulares ou especiais da Câmara.

(iii) Direcionar o trabalho de todos os diretores e departamentos da Cidade que são a preocupação e de responsabilidade da Câmara Municipal, exceto aqueles que são diretamente nomeados ou relatam diretamente ao Comitê Municipal. O *City Manager* deve esforçar-se para implementar mudanças a qual acredita que resultará em maior eficiência, economia ou melhor serviço público na administração de assuntos da Cidade.

(iv) Coordenar as atividades conforme as normas constitucionais.

(v) Recomendar regularmente à Câmara a adoção de medidas que considere necessárias ou oportunas para a saúde, a segurança ou o bem-estar da comunidade ou para a melhoria dos serviços administrativos.

(vi) Desenvolver pesquisas em práticas administrativas para gerar eficiência e economia no governo da cidade, e desenvolver e recomendar planos de longo prazo para Câmara com a finalidade de para melhorar as operações da cidade e se preparar para o futuro crescimento e desenvolvimento da cidade.

(vii) Fornecer formação em gestão e desenvolver qualidades de liderança entre chefes de departamento e funcionários, conforme necessário, para construir uma equipe de gerenciamento da Cidade que possa planejar e enfrentar os desafios futuros.

(viii) Atuar como Diretor de Gerenciamento de Emergência, conforme autorizado pelo Código da Cidade e lei da Virgínia, e nomear um Coordenador de Gerenciamento de Emergência com o consentimento da Câmara Municipal.

(2) Horas de Trabalho

(a) Espera-se que o *City Manager* cumpra as horas de trabalho necessárias para cumprir as obrigações de sua posição. O *City Manager* não tem horário de trabalho definido, mas espera-se que ele esteja no seu escritório aproximadamente das 8:00 da manhã às 4:30 da tarde de segunda a sexta e estar disponível o tempo todo. O *City Manager* é um empregado de direção e não tem direito a um pagamento extra por horas extras ou feriados.

(b) O *City Manager* deve dedicar seu tempo integral e atenção ao seu trabalho e não deve se envolver em ensinar, consultar, dar palestras ou realizar outras atividades não conectadas as atividades da cidade para as quais ele é compensado com o consentimento da Câmara Municipal.

(c) Durante os primeiros seis meses de emprego, o *City Manager* não precisa residir na Cidade de Williansburg, mas deve gastar pelo menos quatro noites de trabalho na Cidade dentro de dez milhas dela. A partir de 1 de fevereiro de 2016,

o *City Manager* residirá na Cidade de Williamsburg e continuará a residir na Cidade enquanto atuar como *City Manager*.

(3) Incapacidade. No caso do *City Manager* se tornar mental ou fisicamente incapaz de desempenhar as funções essenciais do cargo e se essa incapacidade durar mais de seis meses, a Câmara Municipal pode rescindir o *City Manager*. Se a Câmara optar por rescindir o *City Manager* por incapacidade, ele receberá os benefícios de indenização previstos na Seção 4. D. A Cidade continuará a pagar o salário do *City Manager* até o momento em que este contrato for encerrado pela deficiência.

B. Compromissos da Câmara Municipal

(1) A Câmara Municipal estabelece a política de governança da Cidade, e implementa suas políticas através do *City Manager*.

(2) Sujeito à aprovação do orçamento pela Câmara Municipal, a Cidade concorda em pagar as despesas do *City Manager* para viagens, reuniões, ocasiões profissionais e oficiais adequadas para continuar o desenvolvimento profissional do *City Manager* e de seus funcionários, incluindo, entre outras, a Conferência Anual da Associação Internacional de Gestão da Cidade / Condado ("ICMA"), a Associação de Gestão de Governos Locais de Virgínia (VLGMA), a Liga Municipal de Virgínia, outras organizações nacionais, regionais, grupos governamentais estaduais e locais e comissões sobre o qual o *City Manager* atua como membro.

(3) Sujeito à aprovação do orçamento pela Câmara Municipal, a Cidade também concorda com o pagamento das despesas de viagem do *City Manager* para cursos curtos, institutos e seminários necessários para seu desenvolvimento profissional e para o bem da Cidade.

(4) A Câmara da Cidade reembolsará o *City Manager* por suas despesas de moradia e de mudança até um máximo de quinze mil dólares (\$ 15,000.00), após a apresentação das faturas apropriadas. As despesas de deslocamento devem abranger as despesas de desembolso incorridas para o deslocamento de efeitos pessoais, o custo de obtenção de investimentos temporários, incluindo os depósitos

de aluguel, bem como os custos de fechamento associados à venda da casa do *City Manager* em Fort Myers, Flórida, e a compra de uma casa na cidade de Williamsburg, Virgínia, incluindo a taxa do corretor de imóveis e outros encargos de liquidação normais e habituais como evidenciado por uma declaração de liquidação HUD-1.

(5) A Cidade deve fornecer ao *City Manager* um telefone celular para conduzir o negócio da Cidade.

C. Compromissos mútuos

(1) Avaliação de Desempenho e Objetivos. A Câmara Municipal deve realizar uma avaliação do desempenho do *City Manager* seis meses após a data de contratação e, posteriormente, a cada 12 meses após a data de contratação. As avaliações basear-se-ão em critérios específicos desenvolvidos pela Câmara ou por um membro designado ou por membros da Câmara Municipal. A Câmara Municipal deve discutir esses critérios com o *City Manager* como parte do processo de avaliação de desempenho. Todos os critérios podem ser adicionados ou excluídos conforme o interesse da cidade em outros momentos, ao critério da Câmara.

(2) ICMA Código de ética. As partes reconhecem que o *City Manager* é membro da International City / County Management ("ICMA"). O *City Manager* estará sujeito e obedecerá ao Código de Ética do ICMA na data efetiva deste Contrato ou qualquer alteração subsequente ao mesmo.

3. COMPENSAÇÃO

A Cidade concorda em fornecer a seguinte compensação ao *City Manager* durante o prazo do contrato:

A. Compensação e custos exigidos pelo empregador

(1) Salário Base

(a) O salário anual para o cargo de *City Manager* deve ser inicialmente de cento e quarenta e cinco mil dólares (\$145.000,00).

(b) O *City Manager* será elegível para ajustes salariais anuais com base na sua avaliação anual de desempenho a critério exclusivo da Câmara Municipal. Os

ajustes salariais podem basear-se, em parte, na realização de metas específicas estabelecidas pela Câmara. O primeiro ajuste de salário deve entrar em vigor antes de 1º de julho de 2016.

(c) O *City Manager* deve ser pago nos mesmos intervalos e da mesma forma que os funcionários regulares da Cidade.

(d) A Cidade não deve, em qualquer momento durante o termo deste Contrato, reduzir o salário base, a compensação ou outros benefícios financeiros do *City Manager*, a menos que, como parte de uma redução geral de salários na Administração da Cidade, e em nenhuma porcentagem maior que a redução média de todos Chefes de departamento da cidade cujos salários serão reduzidos.

(2) Custos exigidos pelo empregador que a cidade deve pagar:

(a) Ato Federal de Contribuições de Seguro (FICA) (caso seja aplicável ao mesmo entente o benefício a outros funcionários da Cidade)

(i) Previdência e Renda de Incapacidade (OASDI)

(ii) Plano de Saúde

(b) Compensação de Desemprego na mesma medida proporcional a outros funcionários da Cidade.

(c) A Cidade contrata o Sistema de Aposentadoria da Virgínia (VRS) para benefícios de aposentadoria. O *City Manager* será tratado como qualquer outro funcionário em relação às contribuições previdenciárias da Cidade e à aquisição dos referidos benefícios de aposentadoria.

(D) Outros custo de qualquer fidelidade ou outras obrigações exigidas por lei para o *City Manager*.

(E) Remuneração dos trabalhadores na mesma medida fornecida a outros funcionários da cidade.

B. Benefícios Básicos

1) Direito a licenças. O *City Manager* terá direito a licenças (incluindo o acréscimo máximo), tal como previsto no Manual de Pessoal da Cidade de Williamsburg, e alterações, além de outras licenças que Câmara Municipal e o *City Manager* acordem no futuro. Contudo, desde o primeiro dia de trabalho, o *City Manager* receberá um crédito de dezoito (18) dias de desconto pago, cujo crédito não estará sujeito às limitações de acumulação na Seção 411 do Manual de Pessoal da Cidade de Williamsburg. O *City Manager* terá direito à Licença Pessoal conforme previsto no Manual de Pessoal da Cidade de Williamsburg apenas com aprovação prévia pela Câmara Municipal. O *City Manager* não é elegível para o tempo compensatório de acordo com a Seção 205 do Manual de Pessoal. Deve coordenar suas férias com o Prefeito e deve agendar a licença de forma a minimizar as ausências das reuniões Câmara.

(2) Automóvel. O *City Manager* receberá um subsídio para uso de automóvel próprio no valor mensal de seiscentos dólares (\$ 600.00) em troca de disponibilizar um veículo próprio par a atuação de seu cargo, para negócios e / ou funções relacionadas à cidade durante, antes e depois das horas de trabalho. O subsídio de automação deve ser compensação credível para fins da VRS.

(3) Compensação Diferida - Plano da Seção 457. O *City Manager* é elegível para participar do plano da Compensação Diferida 457 da Cidade conforme previsto no Manual de Pessoal da Cidade.

(4) Outros Benefícios. O *City Manager* terá direito a benefícios, incluindo seguros de saúde e odontologia, seguro de vida e seguro de invalidez previstos no Manual de Pessoal da Cidade de Williamsburg, e conforme as futuras alterações ou acordos futuros entre Câmara Municipal e o *City Manager*.

4. SEPARAÇÃO

A. Renúncia / Aposentadoria. O *City Manager* pode renunciar ou se aposentar a qualquer momento e concorda em dar à Cidade, pelo menos, 90 dias de antecedência por escrito da data efetiva da sua demissão a menos que as Partes concordem diferente por escrito. A falta de notificação prévia de 90 dias constituirá uma violação deste Contrato e uma renúncia ao direito do *City Manager* a compensação por saldos

de férias não utilizados de acordo com a Seção 4.F abaixo. A demissão ou a data de aposentadoria do *City Manager* serão mutuamente estabelecidas.

B. Suspensão. A Câmara Municipal pode, por maioria de votos, suspender o *City Manager* de seu e benefícios completamente. A Câmara Municipal também pode suspender o *City Manager* de seu pagamento ou benefícios durante o curso de uma investigação de gravidade que possa gerar uma rescisão. Se provar que nenhuma dessas causas existiu, o *City Manager* receberá seu salário e benefícios atrasados.

C. Rescisão e Remoção

(1) O *City Manager* é um empregado servindo a vontade da Câmara Municipal. Dessa forma as provisões do Manual de Pessoal da Cidade de Williamsburg que tratam de disciplina e queixas não se aplicam ao *City Manager*.

(2) A Câmara Municipal pode remover o *City Manager* a qualquer momento, com ou sem causa, por maioria de votos.

D. Indenização por demissão

(1) No caso do *City Manager* ser rescindido dentro de doze (12) meses de contrato pela Câmara Municipal sem motivo e o *City Manager* estiver disposto e capaz de desempenhar as funções de acordo com este Contrato, nesse caso a Cidade concorda em pagar o *City Manager*, em vez de qualquer outro dano e em troca de uma liberação completa de responsabilidade, um pagamento em dinheiro de montante fixo igual a um salário base de um (1) ano (sem benefícios), em vigor como indenização. Após doze (12) meses, o montante da indenização por despedimento será reduzido para seis meses de salário base (sem benefícios).

(2) A Cidade deve estender ao *City Manager* o direito de continuar com o seguro de saúde conforme exigido e conforme os termos e condições do Consolidado no *Omnibus Budget Reconciliation Act* de 1986 (COBRA). A Cidade concorda em pagar a cobertura do COBRA ao *City Manager* pelo mesmo número de meses para os quais ele tem direito por meio de um pagamento fixo de acordo com a Seção 4.D. (1), ou até que o *City Manager* assegure outro emprego ou obtenha em tempo integral outro seguro de saúde, qualquer que seja o primeiro desses eventos.

O *City Manager* deve notificar a cidade no prazo de cinco dias após a obtenção de novos empregos ou seguros.

E. Separação por causa

(1) O *City Manager* pode ser encerrado por causa. Conforme usado nesta seção, "causa" significa apenas um ou mais das seguintes hipóteses:

(a) Convicção de um crime ou qualquer contravenção;

(b) Abuso de drogas ou álcool que afete materialmente o desempenho das suas funções;

(c) ausências injustificadas;

(d) A conduta do *City Manager* é prejudicial para a reputação ou os interesses da Cidade, incluindo, mas não limitado a uma violação de qualquer Código de Ética ou violação de quaisquer Restrições de Conflito de Interesse aplicáveis determinado pela Câmara Municipal;

(e) Não possuir residência da cidade de Williamsburg;

(f) Insubordinação;

(g) Incapacidade de desempenhar as funções de *City Manager*; ou (h) A violação deste Contrato.

(2) No caso de a Cidade rescindir com o *City Manager* por causa, a Cidade poderá rescindir este Contrato imediatamente, e o *City Manager* terá direito apenas à compensação acumulada até a data de rescisão, pagamentos exigidos pela Seção 4.F e outros benefícios e pagamentos de rescisão que possam ser exigidos por lei. O *City Manager* não terá direito a nenhum benefício de despedimento após a rescisão por justa causa.

F. Pagamento do saldo de licença não utilizado

(1) Na separação do emprego da Cidade, o *City Manager* deve ser pago por todos os subsídios de férias acumulados não utilizados ou o *City Manager* pode aplicar o tempo de licença para o crédito de serviço para fins de aposentadoria. Os

saldos de férias acumuladas devem ser pagos à taxa de salário mensal do *City Manager* na data de vigência da separação, exceto os saldos da licença por doença acumulada, os quais serão pagos apenas se o *City Manager* for elegível e somente na medida prevista por, conforme o Manual de pessoal da Cidade Williamsburg.

(2) No caso do *City Manager* morrer enquanto estiver empregado pela Cidade, os beneficiários do *City Manager* ou aqueles com direito à sua propriedade terão direito aos seus salário e quaisquer pagamentos em compensação pelos benefícios acumulados, incluindo compensação pelo valor de todos os saldos de férias acumuladas.

5. DISPOSIÇÕES VÁLIDAS

A. Alterações. Este Acordo pode ser alterado a qualquer momento por acordo mútuo da Cidade e do *City Manager*. Qualquer alteração deve ser negociada, por escrito, e adotada pela Câmara Municipal.

B. Conflito de interesse

(1) O *City Manager* não deve se envolver em qualquer negócio ou transação e nem deve ter um interesse ou associação financeira de outra natureza, direta ou indireta, que ocasione conflito com a execução de suas funções oficiais ou tenda a prejudicar a independência de julgamento. Distinção pessoal no interesse financeiro inclui interesse decorrente de sangue ou relações matrimoniais ou associações comerciais, pessoais ou políticas próximas.

(2) O *City Manager* também deve cumprir as disposições de conflito de interesse aplicáveis do Código da Virgínia, no Manual de Pessoal da Cidade de Williamsburg e qualquer código de conflito de interesse adotado pela Câmara Municipal.

C. Separabilidade. Se qualquer cláusula, sentença, parte, seção deste Contrato for considerada por um tribunal de jurisdição competente como ilegal ou inexecutável, essa cláusula, sentença, parte, seção encontrada será considerada como não sendo parte deste acordo. As partes restantes deste acordo serão totalmente vinculativas e executórias entre Partes.

D. Direito aplicável; Jurisdição local. Este Contrato será regido, controlado, executado e interpretado de acordo com as leis da Virgínia sem dar efeito a qualquer disposição de escolha ou conflito de leis ou regras que causem a aplicação das leis de qualquer jurisdição diferente da Virgínia. As Partes concordam que o local para qualquer disputa deve estar na cidade de Williamsburg, Virgínia. As partes deste Acordo concordam expressamente em submeter-se à jurisdição de tal tribunal e renunciam a qualquer jurisdição pessoal ou às defesas do local em relação a esse fórum.

E. Acordo completo. Este Contrato representa o acordo completo das Partes, e nenhuma representação foi feita ou confiada, exceto o estabelecido neste documento. Este Contrato pode ser alterado ou modificado apenas por um acordo escrito, totalmente acordado entre as Partes.

F. Aviso. Qualquer aviso, alteração ou aditamento a este Contrato, incluindo a mudança de endereço de qualquer das partes durante o termo deste Contrato devem ser requeridos por escrito e enviados por Correio pré-pago de primeira classe ou entregue às Partes respectivas das seguintes formas:

(1) Se para a Cidade: Prefeito Cidade de Williamsburg 401 Lafayette Street Williamsburg, Virginia 23185

Com uma cópia para:

Procurador da Cidade de Williamsburg 401 Lafayette Street Williamsburg, Virginia 23185

(2) Se ao *City Manager*:

Marvin E. Collins, III 1352 Coconut Drive Fort Myers, Flórida 33901

G. Impossibilidade de interpretação de renúncia. A falha ou demora de uma parte no cumprimento rigoroso de qualquer disposição deste Contrato, ou a falha ou demora de uma parte em exercer qualquer direito, opção ou solução aqui reservada não deve ser interpretada como uma renúncia a tal disposição, direito, opção ou remédio. Nenhuma disposição deste Contrato será considerada como dispensada a menos que tal renúncia seja por escrito e assinada por ambas as partes.

H. Construção. O idioma deste Acordo deve ser, em todos os casos, interpretado simplesmente de acordo com seu significado justo e não estritamente contra a parte que redigiu tal linguagem.

I. Cabeçalhos. As rubricas, subposições e legendas são usadas neste Contrato por conveniência e referência somente e não devem ser usadas na interpretação ou aplicação de qualquer das disposições deste Contrato. O pronome neutro deve ser considerado como masculino, feminino e plural.

J. Contrapartes. Este Contrato pode ser executado em uma ou mais contrapartes.

Em testemunho de que as Partes executaram este acordo a partir do dia e ano descritos acima.