



**11 al 16 de noviembre de 2019 – Málaga, España**

## **Gestão estratégica dos cemitérios públicos e privados do município do Rio de Janeiro**

Daniela Mantovanelli<sup>1</sup>

(Coordenadora Geral de Controle de Cemitérios e Serviços Funerários do Município do Rio de Janeiro)

Fiscalizar, Controlar, Coordenar, supervisionar e padronizar as atividades relacionadas aos serviços prestados pelos Cemitérios Públicos e Particulares no Município do Rio de Janeiro tem sido um desafio para a Coordenadoria Geral de Controle de Cemitérios e Serviços Funerários (CGCS), órgão da Prefeitura que implementou um modelo de gestão pública diferenciada e focada em resultados e orientada para o cidadão, a partir de 2017. Através de uma parceria entre a Coordenadoria Geral e os representantes de Cemitérios Públicos e Particulares, foi possível trazer conceitos tecnológicos, sustentáveis e humanizados para o Município mais avançados e disponíveis na gestão de Cemitérios, tais como: transparência, isonomia, controle e gestão de processos e rotinas dos Cemitérios através do Sistema de Gerenciamento Cemiterial - Portal de Reservas Cemiteriais pioneiro no Brasil; implementação do complexo inovador do Crematório e Cemitério da Penitência com tecnologia Eco No-Leak patenteada, autossustentável e com sistema de tratamento de gases automatizado via Satélite; implantação de outros sistemas e tecnologias similares que

---

<sup>1</sup> Executiva do mercado nacional e internacional por mais de 20 anos, exercendo cargos de gestão pública e em empresas multinacionais voltados para gestão estratégica de negócios, governança corporativa, dentre outros. Atua desde 2017 na Prefeitura do Município do Rio de Janeiro – junto à Secretaria de Conservação – como Coordenadora Geral e, a partir de 2018, na Coordenadoria Geral de Controle de Cemitérios e Serviços Funerários. Graduação em Relações Públicas (Comunicação), pela Universidade Gama Filho/RJ, em 2001; MBA em Gestão de Negócios Sustentáveis pela Universidade Federal Fluminense e Auditor Líder em Meio Ambiente – BVQI, em 2004. Gerenciamento de Projetos – ProjectLab, em 2009 e Auditor Líder em Qualidade – ISO 9001/2008, em 2012.

atendem ao Conama 335 para gestão e ampliação de vagas Cemiteriais de forma ambientalmente correta em todos os Cemitérios Públicos; modernização das instalações administrativas, áreas comuns e equipamentos Cemiteriais promovendo bem-estar, atendimento humanizado e acolhimento para as famílias; promoção do Turismo de Cemitério nos Cemitérios São João Batista e São Francisco Xavier, valorizando-os como patrimônio histórico, cultural e arquitetônico; recuperação informacional dos livros da perpetuidade dos Cemitérios Públicos, do século XIX até o presente, pelo Centro de Livros Cemiteriais do Município do Rio de Janeiro (CELICEM).

## **A IMPORTÂNCIA DA COORDENADORIA GERAL E SEU MODELO DE GESTÃO**

A Coordenadoria Geral de Controle de Cemitérios e Serviços Funerários – SECONSERVA/CGCS, órgão da Prefeitura do Rio de Janeiro – Brasil, nasceu da necessidade de fiscalização, organização e aprimoramento da gestão administrativa dos Cemitérios e dos Serviços Funerários prestados no âmbito do Município do Rio de Janeiro, cuja principal lei de regência – o Decreto – Lei de nº 88 de 1969 (recepcionado como Lei Ordinária) e o Decreto Lei nº 39.094 de 2014, que tem por finalidade *instituir o Regulamento Cemiterial e Funerário do Município do Rio de Janeiro, mediante disciplina da legislação local acerca dos Cemitérios e da execução dos serviços funerários da Cidade e dá outras providências*.

A Secretaria de Conservação tem por missão, através da Coordenadoria Geral de Controle de Cemitérios e Serviços Funerários (SECONSERVA/CGCS), fiscalizar, coordenar, gerenciar, planejar, organizar, dirigir, controlar e normatizar as atividades relacionadas aos serviços prestados, para humanos e pets, pelos 13 Cemitérios Públicos Concessionários, 08 Cemitérios Particulares Permissionários, 04 Crematórios Licenciados em funcionamento, 04 Crematórios de Humanos e alguns Complexos Crematoriais Pets a serem fiscalizadas. Fomentar o desenvolvimento de novos negócios e o crescimento do Ramo Cemiterial de maneira sustentável, humanizada, ética e transparente é um dos principais desafios deste órgão.

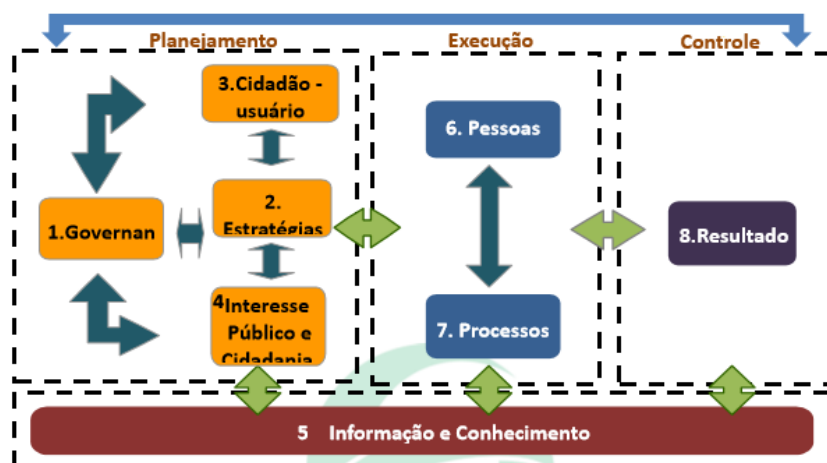
Em 2017 a nova Gestão realizou um diagnóstico situacional para entender as necessidades da Coordenadoria Geral, bem como os Setores Cemiterial e Funerário. Através do diagnóstico verificou-se a ausência de um Modelo de Gestão, Processos não identificados,

atribuições e competências não definidas, equipe subdimensionada, inexistência de procedimentos de rotina operacional e orientações claras e precisas para as Concessionárias, Permissionárias e representantes de Sindicatos (Tabela 1 deste documento).

Após uma análise crítica do cenário na CGCS, tendo a compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial, foi iniciada a implantação de um Modelo de Gestão focado em resultados e orientado para o cidadão, que viesse a promover toda a transformação necessária, deixando para trás mais de 1 século de abandono. O Modelo escolhido está fundamentado em padrões internacionais e representa o “estado da arte” da gestão contemporânea.

Em 2018 a Coordenadora Geral Daniela Mantovanelli, com experiência (nacional e internacional) de mais de 20 anos, ocupando posições de liderança como Executiva em Gestão Pública e em Empresas Multinacionais, com foco em gestão estratégica de negócios, governança corporativa, gerenciamento de projetos e transformação de cenários com aplicação de Diagnósticos, entre outros, implantou o MEGP (Modelo de Excelência em Gestão Pública) instrumento de transformação gerencial rumo à excelência, que é a representação do sistema constituído de oito partes integradas (Critérios) e Inter atuantes que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e qualidade em gestão.

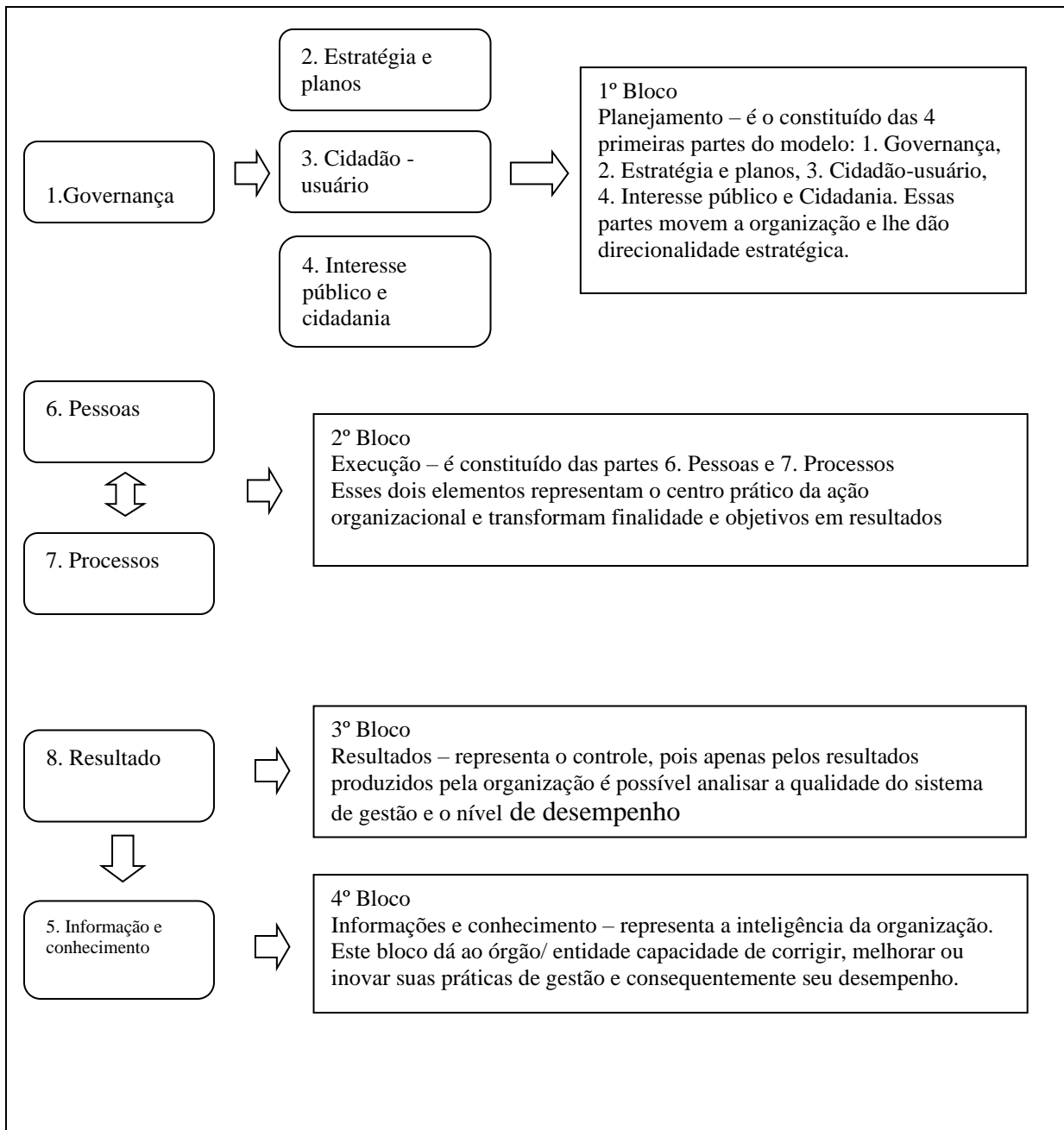
**Figura 1 – Representação Gráfica do MEGP**



O modelo acima representa o sistema de gestão de excelência e reproduz para o órgão/entidade público o Ciclo do PDCA, método científico de gestão da qualidade

preconizado por Edwards Deming que indica a necessidade de que a organização, no processo de controle da qualidade, realize as etapas de a) Planejar (Plan); b) Fazer (Do); c) Checar ou Verificar (Check); d) Agir (ACT). Este ciclo está representado pelos quatros blocos que, juntos, representam os oitos critérios do Modelo (Guia Prático de Aplicação – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, p.06).

**Figura 2: O modelo abaixo representa as etapas detalhadas dos critérios a serem considerados no MEGP**



A adoção do Modelo Referencial da Gestão possibilita o desenvolvimento eficaz e eficiente da ação estatal e não representa obstáculo à consecução dos seus objetivos. (Guia Prático de Aplicação – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, p.06 e 7). Por isso, quando se fala em gestão de excelência baseada nesse Modelo, fala-se necessariamente de:

- Mecanismos próprios de gestão de resultados e de controle social;
- Compartilhamento de responsabilidade entre as três esferas de governo;
- Adoção de práticas representativas e participativas.

**Figura 3: Principais Processos da CGCS**



O planejamento Estratégico da Coordenadoria Geral foi desenvolvido com o objetivo de organizar, planejar, estruturar e realizar as ações relevantes e a melhoria dos Processos Internos, que contribuem para os resultados da Coordenadoria, refletidos na fiscalização, controle e gestão dos setores Cemiterial e Funerário.

Esta estruturação de ações com prazos estabelecidos auxilia o monitoramento, permite ganho de eficiência e eficácia na rotina, garantindo a agilidade necessária na tomada de decisões.

Para auxiliar no monitoramento, foram criados indicadores que auxiliam na medição dos resultados de cada processo e outros dados estão sendo coletados para subsidiar novos indicadores ligados ao PE – Planejamento Estratégico.

Os Projetos Estratégicos da Coordenadoria Geral foram criados com o objetivo de estimular as ações externas de desenvolvimento de novos negócios, novos empreendimentos e ampliações nos setores Cemiterial, Crematorial, Velatorial e Funerário, deixando um legado para as futuras gerações.

É papel desta Coordenadoria Geral fomentar e desenvolver estes setores, para que novos investimentos sejam feitos no MRJ, de forma a promover as transformações necessárias que a população do Rio de Janeiro tem esperado há anos.

Acreditar e promover estes Projetos Estratégicos é restituir dignidade, atendimento de excelência e humanizado, serviços inovadores, equipamentos modernos e autossustentáveis à população.

**Tabela 1: Resultados Obtidos – ANTES & DEPOIS (principais pontos)**

<b>ANTES</b>	<b>DEPOIS</b>
Ausência de Desenvolvimento dos setores	Domínio dos setores Cemiterial, Crematorial, Velatorial e Funerário, através de estudo, pesquisas e dedicação constantes. Curva de Aprendizado em Contínuo Crescimento
Resquício de um sistema corrupto e fraudulento nos setores Cemiterial e Funerário	Estabelecida uma Rotina de Fiscalização de Campo e Documental, e de investigação. Abertos Processos de Investigação. Abertos Processos de Investigação Administrativa, expedidas Resoluções e Portarias, estabelecido procedimento para Expedição de Notificações, Intimações e Multas
Ausência de Processos de Gestão Mapeados, Atribuições e Competências	Estabelecida a divisão da Equipe com 9 Processos claramente definidos, Organograma Estruturado, Atribuições e Competências determinadas com divisão de atividades, tarefas, inclusão de pares funcionais de trabalho, líderes e backs
Não estava clara a normatização sobre a comercialização dos jazigos perpétuos e para locação	Como previsto no Planejamento Estratégico 2017-2020, foi estabelecida uma Comissão Especial visando normatizar a tipificação dos jazigos Considerados de Subconcessão, incluindo os tipos para estudo por 5, 10 e 15 anos (conforme

	previsão em Decreto 39.094/14 e Planos de Negócios)
Ausência de Modelo de Gestão Implantado	Estabelecido e Implantado o Modelo de Gestão Estratégica focado em Resultados, com entregas de Relatórios de Prestação de Contas Semestrais e Anuais de Desempenho, contendo Plano de Negócios da CGCS e Planejamento Estratégico, Indicadores, Objetivos e Metas para 2017 à 2020
Fragilidade no Processo Contábil e Contratual	Contratado um Profissional especializado nas áreas Contábil e Contratual, para a condução do Processo. Iniciadas as rotinas contábeis para Gestão das Arrecadações de tarifas e taxas mensais e Auditoria dos Requisitos Contratuais, incluindo a Gestão da Sistemática de Avaliação de Desempenho (anexo VIII dos Planos de Negócio dos Contratos de Concessão)
Inexistência de Rotina Constante de Fiscalização de Campo e Documental	Estabelecida a Rotina de Fiscalização através da Capacitação dos Fiscais, do Planejamento das Inspeções de Campo com Implantação de Cronograma Semestral, implantação de Relatórios de Fiscalização com Fotos, realização de inspeções não programadas. Estabelecida a rotina de investigação para casos de denúncias dos setores Cemiterial e Funerário, bem como MP, TCM, TCU e outros órgãos fiscalizadores
O Portal onde devem ser realizadas as reservas de Vagas Cemiteriais Diárias SGC – Sistema de Gerenciamento Cemiterial, foi encontrado ineficiente	Entrega de novo portal de reservas funcional e confiável. Em atendimento ao Planejamento Estratégico da CGCS foi entregue em Novembro/2017 o Projeto de Customização do Novo Portal SGC – Sistema de Gerenciamento Cemiterial, em atendimento ao Decreto Rio nº 41.675/16. O Treinamento foi realizado nos dias 12 e 13/12/2017, para representantes das Concessionárias, Funerárias e SEFERJ. O Portal encontra-se totalmente operacional e é considerado uma referência Nacional nos trâmites de sepultamento
O Processo da Gestão Técnica não estava sendo conduzido de forma eficaz	Mudanças necessárias ocorreram no Processo da Gestão Técnica, para ganho de eficiência e produtividade. A nova equipe é composta de um Gestor Técnico e um assistente. Para solução dos problemas quanto ao não atendimento dos Planos de Negócios para as ampliações previstas, realizadas reuniões com Concessionárias, feitos ajustes finais com antecipações significativas, garantindo um pulmão de novas sepulturas para

	2018, 2019 e 2020. Foram entregues ampliações em 2017, 2018 continuando em 2019
Os Processos Jurídicos não eram conduzidos por profissional especializado, da área	Para condução do Processo de Assessoria Jurídica, foi contratado um assessor de apoio jurídico, que responde por todos os trâmites de caráter jurídico no âmbito administrativo da CGCS
Não havia incentivo e motivação por parte das Concessionárias e Permissionárias (Funerárias) para a realização de treinamentos	Realizado o primeiro treinamento do SEFERJ No RJ em 30/08/2017 voltado para o setor Funerário visando a capacitação tanto dos proprietários, quanto de agentes funerários. A Coordenadoria participou do evento fazendo a abertura. Como continuidade da Parceria, será realizado em 2019 um treinamento totalmente direcionado aos agentes funerários e administradores.
Não havia procedimento claramente estabelecido na Coordenadoria para remoção, sepultamento e/ou cremação de Não Procurados/ Não Identificados/ Membros no Município	Estabelecido procedimento e fluxo para remoção, sepultamento e/ou cremação de não procurados/ Não identificados/ membros, através da interface e comunicação clara com outros órgãos de interesse como IML, Defensoria Pública, Hospitais Municipais e Cartórios. No fluxo foi determinada a obrigatoriedade de atendimento por todos os Cemitérios Públicos e Particulares, através de Rodízio mensal. Verificado que o procedimento já é considerado benchmark em relação a outros Cemitérios no País.
Inexistência de comunicação, relacionamento aberto e produtivo com órgãos de interesse e interface da Coordenadoria Geral	Foram construídas parcerias frutíferas em várias esferas, através da participação de GTS com a Corregedoria do Estado, IML, Defensoria Pública, Ministério Público, Cartórios do Município, para a melhoria dos Serviços Cemiteriais do MRJ. Os benefícios destas parcerias se refletem nos resultados da Coordenadoria

## **BOAS PRÁTICAS DA COORDENADORIA GERAL**

### **1. Portal de Reservas – SGC (Sistema de Gerenciamento Cemiterial)**

O grande desafio da CGCS era organizar de forma adequada e precisa a demanda de sepultamentos da cidade do Rio de Janeiro. O volume de Demandas Cemiteriais no MRJ é alto, totalizando em torno de 5.000 sepultamentos/mês incluindo as cremações (*dados da*



*Prestação de Contas, período Jan-Maio.2019*), sendo contabilizados os sepultamentos e cremações dos Cemitérios Públicos e Particulares.

Era necessário um Portal que organizasse as demandas em sistema de fila de atendimento, confiável, ágil e transparente para todos os setores envolvidos, de forma que o prazo de sepultamento de 24h – em conformidade com o Decreto Cemiterial 39.094/14 – fosse respeitado e atendido. A escolha do Portal veio ao encontro dessas necessidades, já que faz parte dos objetivos da CGCS, atender bem a população, de forma ética, com qualidade e no período mais curto possível. Por meio da implantação do Portal de Reservas Gold System aliada a um trabalho sério e efetivo da nova Gestão, tornou-se possível a implantação desta boa prática.

A implantação durou 8 meses e foi conduzida pela Coordenadora Geral Daniela Mantovanelli, com a participação de sua equipe de Atendimento às Demandas Cemiteriais. Nesse processo, foi estabelecida a Comissão Simples do Portal, com representantes da Coordenadoria e de todos os setores envolvidos e diretamente afetados: Concessionária Reviver e Rio Pax e Sindicato das Funerárias do Rio de Janeiro (SEFERJ). Neste momento, os Cemitérios Particulares não foram inseridos, pois foi priorizado um piloto bem implantado com os Públicos para depois serem inseridos os particulares, o que ocorrerá entre 2019 e 2020. Foram realizadas reuniões presenciais com participação do diretor e gestores da Gold System e a Comissão Simples do Portal. Assim as reuniões foram enriquecidas com as experiências e contribuição de cada um. No dia a dia, a gestão era contínua e os alinhamentos frequentes, dando sequência aos ajustes e adequações do escopo, que foi tomando forma e sendo implantado.

Dificuldades foram vivenciadas, mas superadas, como toda implantação, devido à necessidade de decisões de forma ágil, continuada e sem perda de histórico das discussões. Quando o modelo final estava pronto, foi realizado um treinamento presencial com os representantes da Gold System e dos Cemitérios Públicos e Funerárias que utilizariam o Portal. É importante destacar que o Sindicato FEFERJ teve um papel importante nesse processo, pois as sugestões de melhoria partiram dele e foram aplicadas ao atual sistema de fila.

Antes do Portal, não havia confiabilidade e segurança das Reservas Cemiteriais feitas. Era muito difícil fiscalizar, pois tudo era feito no balcão, à mão, sem rastreabilidade das

informações. Após a implantação do Portal de Reservas, foi possível obter um portal online de reservas confiável, transparente e fiscalizável em todos os trâmites de sepultamento, desde a pré-reserva feita pela Funerária, com todos os documentos exigidos, até a conclusão do sepultamento em tempo real, sendo monitorado diariamente pela equipe da CGCS.

Como órgão fiscalizador, temos condições de atuar imediatamente na fiscalização, confrontando informações e requerendo o atendimento aos nossos procedimentos e regulamento, assim atendendo a população com qualidade, dignidade e excelência.

## **2. Tecnologia Eco-Noleak patenteada, autossustentável e com sistema de automação via Satélite**

É um sistema integrado de sepultamento bio-seguro com controle inteligente de estanqueidade e tratamento de gases por dissociação molecular. Esta tecnologia será incorporada gradativamente nos planos de expansão de vagas Cemiteriais pelos Cemitérios Públicos do Rio de Janeiro, onde possível, alinhados com os objetivos estratégicos da CGCS, em atendimento à Resolução CONAMA 335, de Abril de 2003 publicada no DOU nº 101, de 28 de maio de 2003, Seção 1, páginas 98-99, conforme Artigo 6º abaixo:

“ART. 6º Deverão ser atendidas as seguintes exigências para os cemitérios verticais:

I- Os lóculos devem ser constituídos de:

a) materiais que impeçam a passagem de gases para os locais de circulação dos visitantes e trabalhadores;

b) acessórios ou características construtivas que impeçam o vazamento dos líquidos oriundos da coliquação;

c) dispositivo que permita a troca gasosa, em todos os lóculos, proporcionando as condições adequadas para a decomposição dos corpos, exceto nos casos específicos previstos na legislação; e

d) tratamento ambientalmente adequado para os eventuais efluentes gasosos.”

O Crematório e Cemitério da Penitência tem sido pioneiro no atendimento às exigências, assim como na implantação dos recursos disponíveis das gavetas ECO NO-

LEAK®. Outros Cemitérios da Cidade do Rio de Janeiro futuramente se adequarão às boas práticas de sustentabilidade.

**Figura 4: Entrevista da Coordenadora Geral, sobre Portal SGC e Sistema ECO NO-LEAK®**



Fonte: Revista Planalto do Governo (edição especial sobre o Rio de Janeiro, Dez/2018)

### 3. Celicem - Centro de Livros Cemiteriais do Município do Rio De Janeiro

Logo após a Instituição do Decreto nº 39.094/2014, os 13 (treze) Cemitérios Públicos do Município do Rio de Janeiro passaram a ser administrados por duas Concessionárias, Rio Pax e Reviver, por meio de Contrato de Concessão Pública (CVL Nº 001/2014 E CVL nº 001/2015, respectivamente, tendo a Coordenadoria Geral de Controle de Cemitérios e Serviços Funerários como órgão Fiscalizador e Poder Concedente.

“Art. 2051. Os livros de registro e escrituração dos cemitérios públicos deverão ser digitalizados, pelos concessionários de cemitérios públicos ou na forma do parágrafo único deste artigo, in fine, no prazo máximo de 2 (dois) anos a contar da entrada em vigor deste Regulamento, de forma que novas tecnologias da informação possam ser utilizadas na guarda, no manuseio e na atualização dos atos cemiteriais e funerários em geral”.

Baseando-se no Artigo do Decreto nº 39.094/2014, apresentando acima, e na obrigação contratual prevista no Anexo X do Plano de Negócios dos Contratos de Concessão, foi levantada a preocupação com o estado de conservação do Acervo Cemiterial do Município, apontando para a necessidade de preservar o patrimônio documental e histórico,

garantindo seu Restauro, Conservação, Microfilmagem, Digitalização e acesso público dos dados de cada Jazigo através de sistema próprio.

Uma das metas principais da Coordenadoria Geral é resgatar e preservar a memória dos Cemitérios Públicos do Município do Rio de Janeiro, por meio de um trabalho técnico e especializado aplicado no Acervo Cemiterial, composto pelos Livros de Perpetuidade que datam do século XIX até os dias de atuais.

Através de parcerias firmada entre a Coordenadoria Geral e as Concessionárias, por meio de cumprimento contratual, foi possível iniciar uma pesquisa mais aprofundada acerca dos Cemitérios Públicos do Município do Rio de Janeiro, sendo levantada a importância da Atividade Cemiterial para a preservação do Patrimônio Público.

A partir disso, foi criado o “Projeto de Organização e Preservação do Acervo Cemiterial do Município do Rio de Janeiro” com o propósito de recuperar, organizar e preservar os Livros Cemiteriais, salvaguardando os mesmos em um Centro de Documentação dotado de uma infraestrutura física e funcional adequada, viabilizando o acesso às informações contidas nesses registros – nomeado posteriormente de CELICEM-RJ, o Centro de Livros Cemiteriais do Município do Rio de Janeiro.

**Figura 5: Instalações do CELICEM na Sede da Secretaria de Conservação**



Fonte: Arquivo fotográfico da Coordenadoria Geral

**Figura 6: Apresentação do Projeto do CELICEM no IX Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos Cemiteriais – ABEC, em Porto Alegre, Agosto.2019**



Fonte: Arquivo fotográfico da Coordenadoria Geral – Representantes da ABEC e das Concessionárias Reviver e Rio Pax.

#### **4. Promoção do Turismo de Cemitério nos Cemitérios São João Batista e São Francisco Xavier, valorizando-os como patrimônio histórico, cultural e arquitetônico do MRJ**

Através de uma parceria entre a Coordenadoria Geral de Controle de Cemitérios e Serviços Funerários e as Concessionárias Rio Pax e Reviver, com o objetivo de trazer para o Município do Rio de Janeiro serviços inovadores, equipamentos modernos e autossustentáveis, deu-se início aos projetos do Novo Complexo Cemiterial e Crematorial do São João Batista, e de Revitalização do Cemitério do Caju (São Francisco Xavier).

Preservar o acervo arquitetônico, cultural e a memória da Cidade que se encontra nestes Cemitérios centenários, fundados em 1851 e 1852 por D. Pedro II certamente é um resgate da história da Fundação do Estado e Município, através das suas obras de arte de valor imensurável e personalidades sepultadas no Campo Santo. Os novos Complexos visam estimular o interesse da população para que o São João Batista e o Caju sejam inseridos no roteiro turístico e cultural da cidade, visto que o São João Batista já recebeu o título de maior exposição de Art Nouveau a céu aberto na América Latina, promovendo e estimulando o turismo Cemiterial através de elementos criativos e lúdicos. As visitas serão conduzidas

como por uma viagem de túnel do tempo, onde será possível aprender muito sobre a história do Brasil e de suas personalidades.

No São João Batista, a intenção é unir o Passado e o futuro através das tecnologias sustentáveis, com implantação de gavetas e nichos com tecnologia de ponta, na parte antiga do Cemitério, tendo um sistema integrado de sepultamento biosseguro, com controle inteligente, de forma automatizada, de estanqueidade e tratamento de gases por dissociação molecular, controlado via satélite, garantindo o pleno atendimento à Resolução Federal nº335/2003 do CONAMA, que trata das diretrizes para o Licenciamento ambiental de Cemitérios verticais e horizontais. No caso do Cemitério do Caju, a intenção é revitalizar as instalações administrativas, o Crematório, a criação de um novo Velário e as Aléias principais, trazendo harmonia com o Meio Ambiente, e promovendo o acolhimento e atendimento humanizado que a população merece. Ambos os Cemitérios investirão em serviços de qualidade, para trazer mais conforto e tranquilidade às famílias enlutadas, ressignificando, inclusive, seus espaços internos para promoção de visitas espontâneas para contemplação dos espaços recriados.

## **5. Regulamentação da Transferência de Titularidade no MRJ**

De maneira inédita e pioneira no Brasil, foi regulamentada a Transferência de Titularidade no Rio de Janeiro com regras claras, de forma segura para a população, Município e Concessionários. O procedimento foi iniciado em setembro de 2019, resolvendo uma demanda reprimida de mais de 5 anos. Com a liberação houve grande repercussão no Município através das mídias locais, de forma positiva. Estima-se que 80% dos Subconcessionários sejam beneficiados com a liberação e regulamentação deste procedimento, que estava previsto no PE da Coordenadoria Geral. Todo o processo de análise documental e emissão dos novos títulos será realizado na sede da Secretaria de Conservação, sendo um braço do Celicem.

## PRINCIPAIS RESULTADOS DA COORDENADORIA GERAL

Os resultados apresentados na *Tabela 2*, fazem parte do Processo **Gerir Atividades Financeiras e Contábeis**, criado para atender duas demandas específicas da Coordenadoria e sanear lacunas na fiscalização dos números de arrecadação, receitas e despesas dos setores Cemiterial e Funerário. Está associado às rotinas contábeis e à auditoria constante dos números apresentados pelo ramo, mensalmente. Os números coletados de Faturamento Geral Bruto, apresentam um crescimento de 25,16%, e de 17,76% tanto de Faturamento quanto de Arrecadação Total em relação ao ano de 2018.

**Tabela 2: Faturamento Geral do Ramo e Arrecadação Total do Ramo**

FATURAMENTO GERAL BRUTO DO RAMO			
2018	2019	CRESCIMENTO	
R\$ 108.067.379,61	R\$ 135.263.169,29	R\$ 27.195.789,68	25,16%
ARRECADAÇÃO TOTAL DO RAMO			
2018	2019	CRESCIMENTO	
R\$ 6.197.255,35	R\$ 7.295.238,42	R\$ 1.101.028,07	17,76%

A gestão do atendimento às demandas faz parte de um dos 5 subprocessos da pasta **Gerir Demandas Cemiteriais**, responsável por receber diariamente todas as demandas relativas aos Serviços Cemiteriais e Funerários na Coordenadoria Geral. Os resultados demonstrados na *Tabela 3*, fazem parte da coleta de dados obtidos referentes aos atendimentos prestados no Município, como sepultamentos de aluguel, sepultamentos perpétuos, aluguel de capelas, cremações, exumações, sepultamentos de corpos não procurados/não identificados, e o acompanhamento de gratuidade emitido pela Defensoria Pública do Estado. Os números coletados de Atendimento às Demandas apresentam um crescimento de 4,03% em relação ao ano de 2018.



**Tabela 3: Atendimento às Demandas**

<b>ATENDIMENTO ÀS DEMANDAS</b>			
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>CRESCIMENTO</b>	
52.412	54.529	<b>2.117</b>	<b>4,03%</b>

O **Processo Gerir Procedimentos Técnicos**, responde pelas Vistorias Técnicas realizadas pela Coordenadoria Geral para acompanhamento e execução das obras de expansão em Cemitérios Públicos e Particulares, pela legalização de novos laboratórios de Tanatopraxia, pela reforma de áreas internas de Cemitérios, Funerárias e Capelas, pela legalização de processos de licenciamento, e submissão de processos e projetos analisados à Comissão Cemiterial. Seguem na *Tabela 4* os números de ampliações já realizadas em 2018, as que estão em andamento no ano 2019, e a projeção futura para 2020.

**Tabela 4: Principais Números de Ampliações – 2018**

<b>AMPLIAÇÕES ENTREGUES EM 2018</b>								
<b>TIPO DE BENEFÍCIO</b>		<b>CARNEIROS</b>	<b>JAZIGOS PARQUE</b>	<b>GAVETAS VERTICALIZADAS</b>	<b>LÓCULOS</b>	<b>CINZÁRIOS</b>	<b>NICHOS</b>	<b>TOTAL POR CEM.</b>
<b>IGREJA</b>	<b>PARÓQUIA NOSSA SENHORA DE FÁTIMA E SANTO ANTÔNIO LISBOA</b>	-	-	-	-	486	1.100	1.586
	<b>PENITÊNCIA (PARQUE)</b>	-	180	-	-	-	-	180
<b>PARTICULARES</b>	<b>PENITÊNCIA (VERTICAL)</b>	-	-	-	600	908	320	1.828
<b>TOTAL POR BENEFÍCIO</b>		<b>0</b>	<b>180</b>	<b>0</b>	<b>600</b>	<b>1.394</b>	<b>1.420</b>	<b>3.594</b>



**Tabela 5: Principais Números de Ampliações Realizadas até Agosto.2019**

<b>AMPLIAÇÕES ENTREGUES ENTRE JANEIRO E AGOSTO DE 2019</b>								
TIPO DE BENEFÍCIO		CARNEIROS	JAZIGOS PARQUE	GAVETAS VERTICALIZADAS	LÓCULOS	CINZÁRIOS	NICHOS	TOTAL POR CEM.
CEMITÉRIOS								
<b>PÚBLICOS</b>	INHAÚMA (TRADICIONAL)	-	-	1.312	-	-	1.508	2.820
	SÃO JOÃO BATISTA (TRADICIONAL)	6	-	-	-	-	-	6
	CAMPO GRANDE (TRADICIONAL)	-	-	1.736	-	-	182	1.918
	IRAJÁ (TRADICIONAL)	-	-	272	-	-	-	272
	SANTA CRUZ (TRADICIONAL)	-	-	720	-	-	-	720
<b>PARTICULARES</b>	PENITÊNCIA (PARQUE)	-	280	-	-	-	-	280
	PENITÊNCIA (VERTICAL)	-	-	-	116	-	48	164
<b>TOTAL POR BENEFÍCIO</b>		<b>6</b>	<b>280</b>	<b>4.040</b>	<b>116</b>	<b>-</b>	<b>1.738</b>	<b>6.180</b>

**Tabela 6: Principais Números de Ampliações Projetadas até Dezembro.2019**

<b>PREVISÃO DE ENTREGA DE AMPLIAÇÕES ENTRE SET. e DEZ. 2019</b>								
TIPO DE BENEFÍCIO		CARNEIROS	JAZIGOS PARQUE	GAVETAS VERTICALIZADAS	LÓCULOS	CINZÁRIOS	NICHOS	TOTAL POR CEM.
CEMITÉRIOS								
<b>PÚBLICOS</b>	CAMPO GRANDE (TRADICIONAL)	-	-	-	-	-	2.720	2.720
	IRAJÁ (TRADICIONAL)	-	-	3.088	-	-	8.218	11.306
	SÃO JOÃO BATISTA (TRADICIONAL)	-	-	1.449	-	-	1.958	3.407
	INHAÚMA (TRADICIONAL)	-	-	8.189	-	-	20.443	28.632
	RICARDO DE ALBUQUERQUE (TRADICIONAL)	-	-	960	-	-	576	1.536

	SÃO FRANCISCO XAVIER (TRADICIONAL)	-	-	768	-	-	-	768
PARTICULARES	ORDEM 3ª DO CARMO (TRADICIONAL)	-	-	44	-	-	-	44
	JARDIM DA SAUDADE SULACAP (PARQUE)	-	200	-	-	-	-	200
<b>TOTAL POR BENEFÍCIO</b>		-	<b>200</b>	<b>14.498</b>	-	-	<b>33.915</b>	<b>48.613</b>

### REGISTROS DAS OBRAS DE AMPLIAÇÃO REALIZADAS EM 2019



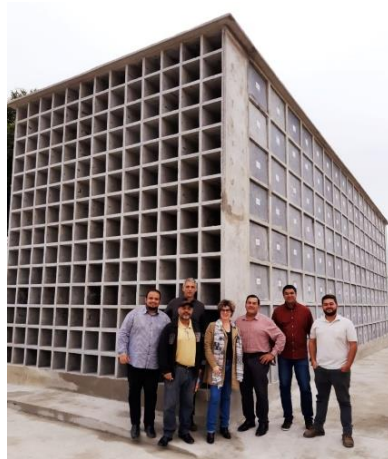
Fonte: Arquivo fotográfico da Coordenadoria Geral – Ampliação de Gavetas e Nichos no Crematório e Cemitério da Penitência, Agosto.2019



Fonte: Arquivo fotográfico da Coordenadoria Geral – Ampliação de Gavetas e Nichos no Cemitério de Campo Grande, Julho.2019



Fonte: Arquivo fotográfico da Coordenadoria Geral – Ampliação de Gavetas e Nichos no Cemitério de Campo Grande, Julho.2019



Fonte: Arquivo fotográfico da Coordenadoria Geral – Ampliação de Gavetas e Nichos no Cemitério de Irajá, Setembro.2019



Fonte: Arquivo fotográfico da Coordenadoria Geral – Ampliação de Gavetas e Nichos no Cemitério de Ricardo de Albuquerque, Guaratiba e Caju, entre Julho – Agosto.2019

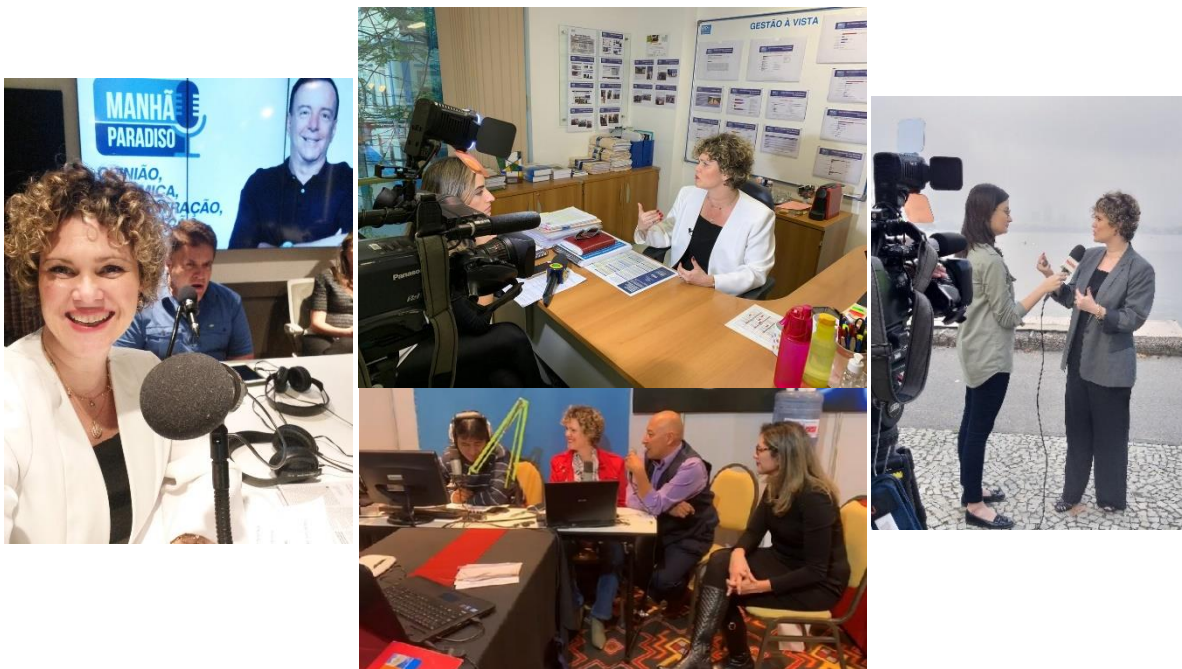


## PRÊMIO RECEBIDO, RESULTANTE DA EXCELÊNCIA E REFERÊNCIA NACIONAL EM GESTÃO CEMITERIAL



Fonte: Arquivo fotográfico da Coordenadoria Geral – Participação da Coordenadora Geral na Funexpo 2019 – VI Convención Internacional de Servicios Exequiales, Salta, Argentina, Setembro de 2019. Recebido o Troféu de Destaque em Gestão Cemeterial no Rio de Janeiro, Brasil.

## ENTREVISTAS PARA TV E RÁDIO NO BRASIL E ARGENTINA



Fonte: Arquivo fotográfico da Coordenadoria Geral – Participação da Coordenadora Geral na Funexpo 2019 – VI Convención Internacional de Servicios Exequiales, Salta, Argentina, Setembro de 2019, sendo entrevistada em Rádio Local. Participação na Rádio Sulamérica Paradiso, como debatedora. Entrevistada pela Rede Globo, no programa Bom Dia Rio.

## CONCLUSÃO

Acreditamos que todas as ações de Gestão Estratégica voltada para resultados desta Coordenadoria Geral, refletida nos números apresentados neste Artigo, e muitos outros que compõem a Prestação de Contas dos anos de 2018 e 2019, demonstram a mudança total de um cenário caótico perpetuado por mais de 1 século, para um cenário e uma realidade que trouxe dignidade à população, através das práticas de excelência adotadas. Temos trabalhado de forma contínua e incansável para aperfeiçoar as práticas, processos e rotinas atuais, visando alcançar as metas futuras, conforme o Planejamento Estratégico com visão para 2020, e que no ano de 2020 receberá nova visão para 2024, demonstrando continuidade das ações, solidez e coerência na Gestão Pública.

A CGCS está no caminho para promover mudanças positivas, transformadoras e sustentáveis no Município do Rio de Janeiro e acredita que sua gestão já se tornou um divisor de águas na realidade Cemiterial e Funerária da cidade, através das iniciativas já concluídas e com as ações planejadas, visando se tornar um marco na Gestão Pública, deixando um legado de isonomia, transparência, respeito à população, restituição dos direitos da população, e, principalmente, conforto, acolhimento e tranquilidade no momento do último adeus! Nos tornamos uma referência Nacional e Internacional em Serviços Cemiteriais e Funerários de qualidade, com grande diferencial e uma marca própria e singular no formato de gerir os setores Cemiterial, Funerário, Crematorial e Velatorial.

## BIBLIOGRAFIA

GESPÚBLICA, Guia Prático de Aplicação – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

DIRETOR FUNERÁRIO – Publicação do Centro de Tecnologia em Administração Funerária Órgão Oficial de Divulgação do Setor Funerário Nacional, julho/2018

Evolution Tecnologia Funerária- Anuário/2019 – [www.evolutionbr.tech](http://www.evolutionbr.tech)

<http://www.marcasmercados.com.br/noticias/rio-pax-e-a-prefeitura-do-rio-de-janeiro-lancam-a-pedra-fundamental-do-novo-complexo-cemiterial-sao-joao-batista/>

Resolução CONAMA 335, Artigo 6º

Decreto Lei nº 88 de 1969

Decreto Cemiterial N° 39.094 de 2014

BARBARÁ, Saulo. *Gestão Por Processos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

COLEMAN, JONES, LEIPZIGER, MCINTOSH. *Cidadania Corporativa*. Estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NEVES, Roberto de Castro. *Imagem Empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação Empresarial Integrada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

FERREL, Fraedrich. *Ética Empresarial. Dilemas, tomadas de decisões e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2000.

# XX ENCUENTRO de *Cementerios patrimoniales*

Los cementerios como recurso cultural,  
turístico y educativo

11 al 16 de noviembre de 2019, Málaga (España)

Organizan:



Vicerectorado  
de Investigación



Vicerectorado  
de Relaciones Institucionales



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
DEPARTAMENTO DE HISTORIA DEL ARTE



Facultad de Turismo  
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA



ANDALUCÍA TECH  
Campus de Excelencia Internacional  
Área María Zambrano  
Estudios Transatlánticos



ATENEO



Comité Español  
de Historia  
del Arte

Colaboran:



JUNTA DE RECURSOS



COSTA DEL SOL  
MÁLAGA



ASSOCIATION OF SIGNIFICANT  
CEMETERIES IN EUROPE  
ASCE



Ayuntamiento  
de Casabermeja



Ayuntamiento  
de Casabermeja



PARQUE  
CEMENTERIO  
DE MÁLAGA



Ayuntamiento  
de Málaga



Ayuntamiento  
de Málaga



EVENOS en  
HISTORIA



Málaga.es diputación



Agro-sin-agro  
Ronzano S.C.A.



Málaga e Historia y Arte



OLEARUM



VIVOS



CEMENTERIO INGLÉS  
DE MÁLAGA



Cultopia  
Gestión Cultural



ASOCIACIÓN DE AMIGOS  
CEMENTERIO SAN MIGUEL



i3t



dipobe



Salvador  
1905



un  
A



25  
años



asf  
ASOCIACIÓN DE FUNERÍAS Y  
CEMENTERIOS MUNICIPALES

Información: [fjrodriguez@uma.es](mailto:fjrodriguez@uma.es) | <http://redcementeriospatrimoniales.blogspot.com/>