

# **MELHORIA NO DESEMPENHO E QUALIDADE DOS SERVIÇOS OPERACIONAIS URBANOS NO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como parte dos requisitos para obtenção do grau  
de Especialista em Gestão Pública com ênfase  
em governo Local – Infraestrutura Local

Aluno: Gustavo Puppi

Orientadora: Profa. Ms. Patrícia Finamore

Coorientação: Profa. Karin Segala e Prof. Marcos  
Paulo Marques Araújo

Brasília – DF

Outubro/2018

**Dedico este trabalho ao Carioca e a todos os profissionais que se esforçam no dia a dia em manter a Cidade do Rio de Janeiro realmente maravilhosa.**

## **Agradecimento**

A redação deste Trabalho de Conclusão de Curso é fruto do apoio de uma série de importantes pessoas e intuições que contribuíram de forma considerável para minha participação no curso.

Agradeço a Daniela De Sá Pacheco Steiman por conseguir a autorização para a inscrição e ao Pedro de Vasconcelos Torres Dantas por compreender que minha ausência física na Companhia não significava ausência profissional. Agradeço ao Líder Carioca Mauricio Tostes Vieira por mandar diariamente um detalhado clipping digital que ajudou em muito nas pesquisas deste trabalho.

Agradeço ao treinador de remo do Clube Naval de Brasília, Cláudio Pinheiro, por ter me recebido na equipe em Brasília garantindo a segunda parte da citação latina Mens sana in corpore sano.

Agradeço minha orientadora Patrícia Finamore por evitar alguns tiros no pé lembrando que é um trabalho técnico e não uma reportagem. Aos coorientadores Karin Segala por sempre me lembrar dos catadores e ao Marcos Paulo Marques Araújo por me lembrar de ser resiliente ao escrever.

Agradeço ao Presidente da ENAP, Francisco Gaetani por avançar na ideia de um curso de gestão local em uma entidade federal.

Agradeço as instituições que promoveram o Curso de Especialização: A Escola Nacional de Administração Pública - ENAP; o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD; o Instituto Serzedello Corrêa; ao Ministério Do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; a Comunitas e ao Instituto Brasileiro de Administração Municipal IBAM. Agradeço à Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB por ser a minha casa a 23 anos!

Agradeço meu lindo filho André Costa Puppi por entender minha ausência.

## **Agradecimento especial**

**Agradeço minha amiga, namorada e amada esposa Patrícia Lace de Almeida por estar sempre presente dando sentido as coisas que faço, mesmo quando estive distante no planalto central.**

**Quanto nós perdemos por fazer coisas que não precisamos e quanto perdemos por não fazer coisas que precisamos?**

# MELHORIA NO DESEMPENHO E QUALIDADE DOS SERVIÇOS OPERACIONAIS URBANOS NO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO

**Autor: Gustavo Puppi**  
**Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro**  
**Companhia Municipal de Limpeza Urbana - COMLURB**

O presente trabalho tem como objetivo modelar uma estrutura organizacional capaz de prover estabilidade institucional para busca de melhor desempenho operacional e qualidade na prestação dos serviços operacionais urbanos do município do Rio de Janeiro. Como forma de caracterizar o problema objeto do trabalho aborda questões sobre orçamento de órgãos municipais, relação entre poderes executivo e legislativo municipais, patronagem municipal, rotatividade de gestores e qualidade dos serviços públicos, centralização e o desempenho da gestão. Embasa a solução discutindo a competência municipal na prestação de serviços públicos, as características do município do Rio de Janeiro, sua estrutura organizacional para o serviço operacional urbano nas dimensões de saneamento básico; conservação urbana e resiliência climática urbana. Aborda a regulação de serviços públicos através de autarquia sob regime especial. Sugere modelagem organizacional para a prestação de serviço de Operacional Urbano inclusive propondo estrutura do poder executivo municipal e as premissas para a criação da Agência Municipal Reguladora. Finalmente, apresenta a Estrutura Analítica de Projeto com as entregas necessárias para por em prática à reforma organizacional proposta, completando com informações introdutórias sobre o escopo e não escopo do projeto, premissas, restrições, levantamento de riscos, cronograma de marcos, orçamento e considerações sobre a gestão do projeto.

**Palavras-chave:** Operação Urbana; Saneamento Básico, Agência Reguladora.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Conjuntura Orçamentária</b>	<b>15</b>
2.1.1	Orçamento de órgãos de Serviço Operacional Urbano	19
<b>2.2</b>	<b>Conjuntura Política</b>	<b>22</b>
2.2.1	Relação entre poderes Executivo e Legislativo Municipais	23
2.2.2	Patronagem Municipal	26
2.2.3	Rotatividade de Gestores e Qualidade Dos Serviços Públicos	29
<b>2.3</b>	<b>Conjuntura de Governança</b>	<b>33</b>
2.3.1	Centralização e o desempenho da gestão.	36
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>37</b>
<b>3.1</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>MARCO TÉCNICO E TEÓRICO</b>	<b>38</b>
<b>4.1</b>	<b>Competência Municipal Na Prestação De Serviços Públicos</b>	<b>38</b>
<b>4.2</b>	<b>O Município do Rio de Janeiro</b>	<b>39</b>
<b>4.3</b>	<b>Estrutura Organizacional da Prefeitura do Rio de Janeiro</b>	<b>41</b>
<b>4.4</b>	<b>Serviço Operacional Urbano</b>	<b>41</b>
4.4.1	Saneamento Básico	44
4.4.2	Conservação Urbana	47
4.4.3	Resiliência Climática Urbana	51
4.4.3.1	Iluminação Pública e Eficiência Energética	53
<b>4.5</b>	<b>Regulação de Serviços Públicos</b>	<b>56</b>

4.5.1	Autarquia Sob Regime Especial	57
4.5.1.1	Agências Reguladoras - Dirigentes	60
4.5.1.2	Agências Reguladoras – Lei Geral	61
4.5.1.3	Agências Reguladoras - Contratação de Serviços	63
4.5.1.4	Agências Reguladoras – Gestão de Riscos	64
4.5.2	Agência Reguladora de Saneamento Básico	65
<b>4.6</b>	<b>Concessões e Parcerias Público-Privadas</b>	<b>67</b>
<b>5</b>	<b>REFORMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>70</b>
<b>5.1</b>	<b>Modelagem Organizacional</b>	<b>70</b>
5.1.1	Saneamento Básico	71
5.1.2	Conservação Urbana	74
5.1.3	Resiliência Climática Urbana	77
5.1.4	Estrutura do Poder Executivo Municipal	78
<b>5.2</b>	<b>Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos</b>	<b>79</b>
<b>5.3</b>	<b>Arcabouço Legal</b>	<b>81</b>
<b>6</b>	<b>PROJETO DE REFORMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>84</b>
<b>6.1</b>	<b>Justificativa, Objetivo e Alinhamento Estratégico.</b>	<b>84</b>
<b>6.2</b>	<b>Escopo Do Projeto</b>	<b>84</b>
6.2.1	Não faz parte do Escopo do Projeto	85
6.2.2	Estrutura Analítica do Projeto	85
6.2.2.1	EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição – Ciclo do Projeto	87
6.2.2.2	EAP 02 – Segundo Nível de Decomposição – Estrutura Operacional	89
6.2.2.3	EAP 03 – Terceiro Nível de Decomposição – Detalhamento de Autarquias	91
6.2.2.4	EAP 04 – Terceiro Nível de Decomposição – RIO ÁGUAS	93
6.2.2.5	EAP 05 – Terceiro Nível de Decomposição – COMSURB	95
6.2.2.6	EAP 06 – Terceiro Nível de Decomposição – COMLURB	97
6.2.2.7	EAP 07 – Segundo Nível de Decomposição – Estrutura Regulatória	99
6.2.2.8	EAP 08 – Segundo e Terceiro Níveis de Decomposição – Arcabouço Legal	101



6.2.2.9	EAP 09 – Terceiro Nível de Decomposição – Redação da Lei _____	103
<b>6.3</b>	<b>Levantamento De Premissas e Restrições _____</b>	<b>105</b>
<b>6.4</b>	<b>Levantamento De Riscos _____</b>	<b>108</b>
<b>6.5</b>	<b>Cronograma De Marcos e Orçamento _____</b>	<b>109</b>
<b>6.6</b>	<b>Gestão Do Projeto _____</b>	<b>113</b>
<b>7</b>	<b><i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i> _____</b>	<b>115</b>
<b>8</b>	<b><i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i> _____</b>	<b>116</b>
<b>9</b>	<b><i>ANEXOS</i> _____</b>	<b>123</b>
<b>9.1</b>	<b>Anexo I - Orçamento de Órgãos Municipais de Operações Urbanas _____</b>	<b>123</b>
<b>9.2</b>	<b>Anexo II - Rotatividade de Gestores _____</b>	<b>124</b>
<b>9.3</b>	<b>Anexo III - Estrutura Organizacional da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro _____</b>	<b>126</b>
<b>9.4</b>	<b>Anexo IV – Conservação Urbana segundo Decreto RIO nº 31.673/09 _____</b>	<b>129</b>

## FIGURAS

Figura 1 - Distribuição de Cadeiras na Câmara dos Vereadores do Rio de Janeiro .....	25
Figura 2 - Situação de apoio ao Poder Executivo .....	26
Figura 3 - Rotatividade de Gestores nas Secretarias Municipais .....	31
Figura 4 - Rotatividade de Gestores nos Órgãos Municipais .....	32
Figura 5 - Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional .....	36
Figura 6 – Áreas de Planejamento da Cidade do Rio de Janeiro .....	40
Figura 7 - Sala de Monitoramento do Centro de Operações Rio - COR.....	53
Figura 8 - Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano.....	70
Figura 9 - EAP 01 - Primeiro Nível de Decomposição - Ciclo do Projeto .....	87
Figura 10 - EAP 02 - Segundo Nível de Decomposição - Estrutura Operacional.....	89
Figura 11 - EAP 03 - Terceiro Nível de Decomposição - Detalhamento de Autarquias .....	91
Figura 12 - EAP 04 - Terceiro Nível de Decomposição - RIO ÁGUAS .....	93
Figura 13 - EAP 05 - Terceiro Nível de Decomposição - COMSURB.....	95
Figura 14 - EAP 06 - Terceiro Nível de Decomposição - COMLURB .....	97
Figura 15 - EAP 07 - Segundo Nível de Decomposição - Estrutura Regulatória.....	99
Figura 16 - EAP 08 - Segundo e Terceiro Níveis de Decomposição - Arcabouço Legal.....	101
Figura 17 - EAP 09 - Terceiro Nível de Decomposição - Redação da Lei.....	103
Figura 18 EAP do Ciclo de Vida do Projeto.....	110
Figura 19 - Estimativa Preliminar de Orçamento .....	111
Figura 20 – Entregas gerenciadas por Grupos de Trabalho Temáticos .....	113

## QUADROS

Quadro 3 - Orçamento de Órgãos Municipais.....	19
Quadro 4 - Orçamento da Companhia Municipal de Limpeza Urbana .....	21
Quadro 5 - Composição do Serviço Operacional Urbano .....	42
Quadro 6 - Órgãos e Entidades com alguma relação com a Prestação de Serviço Operacional Urbano .....	43
Quadro 7 - Órgãos e Entidades referentes ao Saneamento Básico na Cidade do Rio de Janeiro .....	45
Quadro 8 - Órgãos e entidades referentes à Conservação Urbana na Cidade do Rio de Janeiro.....	50
Quadro 9 - Órgãos e Entidades referentes à Resiliência Climática Urbana na Cidade do Rio de Janeiro ....	55
Quadro 10 - Características de Concessões.....	69
Quadro 11 - Modelagem Organizacional para o Serviço Municipal de Saneamento Básico .....	73
Quadro 12 - Modelagem Organizacional para o Serviço Municipal de Conservação Urbana.....	76
Quadro 13 - Modelagem Organizacional para o Serviço Municipal de Resiliência Climática Urbana.....	77
Quadro 14 - Estrutura Organizacional do Poder Executivo Municipal .....	79
Quadro 15 - Relação entre Objetivo Específico e Estrutura Analítica do Projeto .....	86
Quadro 16 - Dicionário da EAP 01 .....	88
Quadro 17 - Dicionário da EAP 02 .....	90
Quadro 18 - Dicionário da EAP 03 .....	92
Quadro 19 - Dicionário da EAP 04 .....	94
Quadro 20 - Dicionário da EAP 05 .....	96
Quadro 21 - Dicionário da EAP 06 .....	98
Quadro 22 - Dicionário da EAP 07 .....	100
Quadro 23 - Dicionário da EAP 08 .....	102
Quadro 24 - Dicionário da EAP 09 .....	104
Quadro 25 - Identificação e Classificação de Riscos .....	108
Quadro 26 - Tratamento de Riscos .....	109
Quadro 27 - Cronograma de Marcos.....	110

# 1 INTRODUÇÃO

O município do Rio de Janeiro percorreu um caminho de produção de megaeventos que se iniciou com os Jogos Pan-americanos em 2007, passando pelo retorno do Rock in Rio em 2011, Rio+20 e os Jogos Militares Mundiais em 2012, Jornada Mundial da Juventude com a visita do Papa Francisco em 2013, quando aconteceu também a Copa das Confederações, passando pela Copa do Mundo de Futebol em 2014 e culminando com os Jogos Olímpicos de 2016. Todos esses anos contaram com os megaeventos de carnaval e réveillon, tradicionais na cidade.

Os megaeventos criaram o foco, o sentido de urgência e a vontade política para investimentos públicos em infraestrutura e serviços cada vez melhores. Nesse ambiente, a economia florescia impulsionando a arrecadação motivando novos investimentos públicos. Melhorar para o próximo evento, era a palavra de ordem!

Os Jogos Olímpicos de 2016 foi o ápice na sequência de megaeventos. Com apagar da tocha olímpica tudo seria menor ou repetido! Surgem incertezas econômicas com retração do PIB, crise fiscal, e políticas com o *Impeachment* presidencial; derrota da situação na eleição municipal. O réveillon de 2017 trouxe consigo a questão: O que fazer quando termina a era dos grandes eventos?

Este trabalho propõe uma **reforma organizacional** que visa a melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços operacionais urbanos no município do Rio de Janeiro. Um novo arranjo de atribuições de órgãos da administração municipal direta e indireta com o respectivo arcabouço legal possibilitará prover estabilidade institucional necessária para alavancar as melhorias ao longo do tempo.

No presente trabalho, considerou-se **Serviço Operacional Urbano** aquele serviço público de interesse local com o emprego intensivo de mão de obra, equipamentos ou tecnologia em operações relacionadas com Saneamento Básico, Conservação Urbana e Infraestrutura para Resiliência Climática Urbana. Como obter melhorias de desempenho das operações e qualidade do serviço considerando o ambiente político e orçamentário pós-olímpico carioca?

Para criar um ambiente institucional com uma gestão dos Serviços Operacionais Urbanos insulada da volatilidade política, capaz de potencializar uma administração técnica, é necessário modelar organizacional e legalmente a especialização e tecnicidade dos prestadores de Serviços. Adicionalmente, regulamenta-los através de Agência Reguladora independente e com função executiva para fomento de contratações públicas de longo prazo.

Pesquisa em legislação, atos administrativos, notícias de jornais, sítios da internet e bibliografia foi utilizada para obter o panorama político orçamentário atual do Município do Rio de Janeiro visando enriquecer a modelagem organizacional proposta.

Este trabalho tem início com a **Caracterização do Problema** descrevendo a conjuntura orçamentária e a conjuntura política do município do Rio de Janeiro detalhando o declínio das receitas municipais, a relação entre os poderes Executivo e Legislativo, práticas de patronagem e a rotatividade de dirigentes. Segue comentando a conjuntura de governança relacionando o processo de centralização dos órgãos municipais com o desempenho da gestão do serviço público.

Apresentados os objetivos gerais e específicos deste trabalho, o texto prossegue com o **Marco Técnico e Teórico** caracterizando a competência municipal na prestação de serviços públicos e como o município do Rio de Janeiro está estruturado, especialmente para os órgãos de Serviço Operacional Urbano. Detalha também a regulação de Serviços Públicos através de autarquia sob regime especial, as Agências Reguladoras. Completa a teoria com informações sobre concessões e Parcerias Público-Privadas.

No capítulo de **Reforma Organizacional** é apresentada a modelagem organizacional proposta e a Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos, com informações sobre o arcabouço legal necessário. Os capítulos finais apresentam o plano de projeto de reforma organizacional e sua forma de gestão.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

A crise financeira que atingiu o Estado do Rio de Janeiro alcançou a Cidade do Rio de Janeiro depois da Olimpíada de 2016. O esfriamento da economia impactou a arrecadação municipal refletindo nos orçamentos destinados à prestação de serviços públicos de interesse local, em especial os de Saneamento Básico e Conservação Urbana e Resiliência Climática Urbana.

O vereador Paulo Pinheiro do PSOL relacionou a atual conjuntura econômica à queda de investimentos privados afirmando que “não havendo confiança na administração pública não há como evitar a apneia dos agentes econômicos, que, aguardando o fim da tormenta, não investirão um centavo antes das próximas eleições, fechando o círculo perverso da queda da arrecadação e do colapso do caixa da prefeitura para a realização de despesas essenciais”<sup>1</sup>.

Apresentando um panorama da situação atual do município, o presidente da Associação das Empresas de Engenharia do Rio de Janeiro – AEERJ, Luiz Fernando Santos Reis, em artigo publicado no Jornal O Dia em 01 de agosto de 2018, comenta que “a cidade do Rio passa por incerteza e perplexidade de como vai enfrentar a próxima temporada de chuvas que ocorrem no verão. As dotações orçamentárias que a prefeitura disponibiliza para área de conservação são irrisórias”. Avalia que “a aparente falta de recursos vem agravando a manutenção e conservação da cidade. Não vemos equipes atuando nas ruas. A quantidade de buracos nas vias é enorme. Um bom exemplo é o caótico estado da Linha Vermelha. Qualquer chuva é prenúncio de ruas alagadas. Os parques estão abandonados. É o caso do Parque dos Patins, na Lagoa”<sup>2</sup>.

Fabiana Izaga, professora de pós-graduação da Faculdade Arquitetura e Urbanismo da UFRJ e integrante do conselho do Instituto dos Arquitetos do Brasil (IAB), em reportagem do Jornal O Globo sobre problemas de conservação urbana, comentou que passados a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos “estamos vivendo um *pós-festa*, com outra gestão”,

---

<sup>1</sup> <https://oglobo.globo.com/opiniao/servico-publico-um-fim-22760260>

<sup>2</sup> <https://odia.ig.com.br/economia/2018/07/5562555-luiz-fernando-santos-reis-cuidando-da-cidade.html>

avaliando que “a nova administração parece desarticulada quando o assunto é a manutenção da cidade”.<sup>3</sup>

César Borges, Presidente-executivo da Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias – ABCR, em sua opinião sobre a proposta da Prefeitura de revisão da concessão da Linha Amarela é taxativo em afirmar que “segurança jurídica, mais do que um conceito do Direito, pode ser traduzido como a credibilidade e as condições de fato para que ninguém sozinho mude as regras do jogo, alterando o que foi previamente acordado, o equilíbrio nas relações institucionais e a lógica econômica capaz de tornar o cenário atrativo para empresários, cidadãos e visitantes”<sup>4</sup>.

Queda de arrecadação pós-jogos olímpicos apesar de aumento de impostos; exonerações e nomeações indiscriminadas de cargos comissionados de direção e assessoramento gerando uma rotatividade ímpar nos níveis estratégicos, táticos e operacionais; e, um modelo de gestão centralizador e dependente da Câmara dos Vereadores, influenciam a prestação de serviços públicos de interesse local com qualidade, continuidade e funcionalidade, prejudicando o cidadão carioca.

## **2.1 Conjuntura Orçamentária**

Se existe queda de arrecadação e redução consequente de despesas, sintomas de crise econômica, então a Lei Orçamentária Anual - LOA, trabalhando com previsão de receitas e definição de despesas, é a linguagem que traduz o cenário orçamentário municipal percebido pelo Poder Executivo e ratificado pelo Poder Legislativo.

A evolução orçamentária do Município do Rio de Janeiro foi analisada, desde o início do período dos megaeventos até a atualidade pós-jogos olímpicos.

O quadro de Receitas Municipais (Quadro 1) apresenta a situação de receita prevista e realizada no período de 2013 a 2018. Importante, pois a prestação do serviço público

---

<sup>3</sup> <https://oglobo.globo.com/rio/prefeitura-recorre-improvisos-para-resolver-problemas-na-conservacao-de-bens-publicos-22800306>

<sup>4</sup> <https://odia.ig.com.br/opiniaio/2018/08/5566252-a-prefeitura-do-rio-na-contramao.html#foto=1>

depende diretamente da capacidade municipal de arrecadação de suas receitas.

#### Quadro 1 - Receitas Municipais

R\$ milhões

Receitas Municipais	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Receita Prevista (A)	23.512,60	27.173,42	30.189,43	30.865,93	29.505,26	30.273,63
Receita Arrecadada (B)	21.749,13	23.972,48	26.388,48	28.267,75	25.144,23	<b>27.627,83<sup>5</sup></b>
Receita Arrecadada em relação à Prevista (A/B)	92,5%	88,2%	87,4%	91,6%	85,2%	91,3%
Receita Prevista em relação à 2016 (A\$2016/A)	76,18%	88,04%	97,81%		95,59%	98,08%
Receita Arrecadada em relação à 2016 (B\$2016/B)	76,94%	84,81%	93,35%		88,95%	97,74%
Decréscimo (-) ou acréscimo (+) de Receita Prevista de um ano para outro		+15,6%	+11,1%	+2,2%	-4,4%	+2,6%
Decréscimo (-) ou acréscimo (+) de Receita Arrecadada de um ano para outro		+10,2%	+10,1%	+7,1%	-11,0%	+9,9%
IPCA no ano anterior		5,9%	6,4%	10,7%	6,3%	3,0%
Fonte das Receitas Arrecadadas: Impostos, Taxas e Contribuições De Melhoria.	38,4%	38,1%	36,4%	35,0%	39,4%	44,1%
Fonte das Receitas Arrecadadas: Transferências Correntes	30,3%	28,7%	26,6%	25,2%	28,5%	30,5%

<http://riotransparente.rio.rj.gov.br> atualizado em 16 de julho de 2018

As receitas previstas apresentaram um aumento de 2013 até 2016 quando alcançaram seu maior valor. A partir daí as receitas previstas estiveram abaixo do valor de 2016. O aumento na previsão de arrecadação de 2014 e 2015 inclusive superou a inflação representada pelo IPCA do ano anterior. De 2016 até 2018, as diferenças anuais de previsão estão abaixo da inflação, sugerindo um freio na arrecadação. O ano de 2017 se apresenta como a pior situação quando a queda de previsão de 4.4% mais o IPCA do ano

<sup>5</sup> Para fins de comparação com os outros anos, estimamos como Receita Arrecadada para todo o ano de 2018 como o dobro dos 13.813,92 milhões de Reais arrecadados no primeiro semestre, considerando, portanto, um valor de 27.627,83 milhões de arrecadação para o ano vigente.



anterior de 6,3%, ou seja, um aperto de 10.7% no primeiro ano pós-jogos olímpicos. O aperto nesse patamar não repetiu para 2018 por conta do aumento dos impostos municipais aprovado pela Câmara dos Vereadores prevendo uma melhoria na arrecadação em 2,6% depois de um ano que fechou o IPCA em 3,0%.

Apesar do percentual de receita arrecadada em relação à receita prevista, em todos os anos analisados não superar o melhor valor de 92,5% em 2013, os resultados acompanharam o perfil das previsões com aumentos de arrecadação até 2016, queda em 2017 e expectativa de aumento em 2018. A pior situação volta a ser o ano de 2017 com o menor resultado de arrecadação com somente 85,2% do previsto e queda de 11.0% em relação ao arrecadado no ano anterior.

Comparando a projeção da arrecadação até o final de 2018 com a arrecadação de 2016 o resultado poderá ser 2,3% menor, ou seja, mesmo com o aumento de impostos municipais promovido no final de 2017, a projeção de receita apesar de próxima ao ano olímpico, não compensa inflação do período.

Enquanto a receita arrecadada cai nos anos posteriores aos Jogos Olímpicos a parcela referente a impostos, taxas e contribuições de melhorias aumentam **para um recorde de 44,1 %** no resultado do primeiro semestre de 2018.

Sobre a execução orçamentária, existe mobilização para se emitir empenho autorizando os ordenadores de despesas a executar serviços, todavia, os fornecedores só recebem pelo serviço quando há dinheiro em caixa.

O quadro 2 apresenta informações de execução orçamentária com os valores das despesas municipais empenhadas e as despesas pagas, inclusive restos a pagar do ano anterior.

**Quadro 2 - Despesas Municipais**

R\$ milhões

Despesas Municipais	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Despesa Empenhada (A)	21.276,52	23.846,31	26.580,18	28.068,02	25.691,51	17.785,94 <sup>6</sup>
Receita Arrecadada (B)	21.749,13	23.972,48	26.388,48	28.267,75	25.144,23	13.813,92
Relação da Despesa Empenhada com a Receita Arrecadada (A/B)	97,83%	99,47%	100,73%	99,29%	102,18%	128,75%
Decréscimo (-) ou acréscimo (+) de Despesa Empenhada de um ano para outro		+12,1%	+11,5%	+5,6%	-8,5%	
Despesa paga mais restos a pagar pagos (C)	21.531,99	22.927,36	26.526,45	29.020,31	24.661,23	13.609,46
Despesa e Restos a pagar pagos em Relação com a Despesa Empenhada (C/A)	101,20%	96,15%	99,80%	103,39%	95,99%	76,52%
Despesa e Restos a pagar pagos em Relação com a Receita Arrecadada (C/B)	99,0%	95,6%	100,5%	102,7%	98,1%	98,5%
Decréscimo (-) ou acréscimo (+) Despesa Paga mais restos a pagar de um ano para outro		6,5%	15,7%	9,4%	-15,0%	-

Observa-se uma queda das despesas empenhadas no ano de 2017 após uma sequência de sucessivos aumentos. Mesmo com essa queda, as despesas empenhadas em 2017 e em 2018 estão superiores à receita arrecadada, respectivamente em 2,18% e significativos 28,75%. Em 2017 e 2018, apesar de o empenho estar acima da receita arrecadada, o que é realmente pago, inclusive restos a pagar, está respeitando o que se tem no tesouro. As contas realmente pagas estão somente 98,5% do que é arrecadado.

O anexo de metas fiscais publicado na Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO para 2019, Lei 6.388 de 24 de julho de 2018, não apresenta uma boa perspectiva para o orçamento nos próximos anos apontando uma expectativa de receita de R\$ 28,6 bilhões no ano que vem, e R\$ 30,1 bilhões para 2020, representando uma queda de 5,5% e 0,57% respectivamente em relação ao previsto para 2018. Somente em 2021, em outra magistratura, as receitas retornariam o crescimento chegando a R\$ 31,4 bilhões. (RIO DE JANEIRO, 2018)

<sup>6</sup> Resultado primeiro semestre de 2018

### 2.1.1 Orçamento de órgãos de Serviço Operacional Urbano

A previsão de receita é o referencial para definir o orçamento para cada órgão municipal. O que a Lei Orçamentária Anual destina para cada órgão ao longo do tempo indica a musculatura de cada um para cumprir suas atividades.

O quadro 3 apresenta o orçamento dos órgãos prestadores de Serviços Operacionais Urbanos na área de Saneamento Básico, Conservação Urbana e Resiliência Climática Urbana, considerados no recorte deste trabalho.

Quadro 1 - Orçamento de Órgãos Municipais<sup>7</sup>.

Órgão ou Entidade <sup>8</sup>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
IPCA final do ano anterior		+5,9%	+6,4%	+10,7%	+6,3%	+3,0%
Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB		+16,8%	+24,6%	+2,5%	+5,5%	-0,1%
Fundação Instituto das Águas do Município do Rio de Janeiro - RIO-ÁGUAS		+39,6%	-30,6%	+18,8%	-29,8%	-37,5%
Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro - GEO-RIO		+465,4%	+12,4%	-47,8%	-46,3%	+72,3%
Subsecretaria de Engenharia e Conservação		-26,7%	-3,9%	+43,9%	-22,6%	-6,9%
Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro - CET-RIO		+1,9%	+6,9%	+5,4%	-6,2%	-13,3%
Companhia Municipal de Energia e Iluminação - RIOLUZ		+6,8%	-1,5%	+0,1%	-4,9%	-3,0%
Fundação Parques e Jardins - FPJ		-20,6%	-57,2%	-8,6%	+3,5%	+8,9%
Centro de Operações Rio – COR		+16,6%	+5,3%	+16,0%	-42,6%	+22,4%
Fundação Jardim Zoológico da Cidade do Rio de Janeiro - RIOZOO		+11,6%	+8,2%	+4,8%	-71,7%	-13,1%
<b>Total</b>		+30,5%	+4,9%	-0,5%	-10,1%	-3,2%

<sup>7</sup> Os valores deste quadro consideraram as informações de orçamento apresentadas no Anexo I - Orçamento de Órgãos Municipais de Operações Urbanas

<sup>8</sup> O valor positivo indica que houve um aumento de despesa prevista na Lei Orçamentária Anual em relação ao ano anterior. Da mesma forma, valor negativo indica que houve uma redução de despesa prevista na Lei Orçamentária Anual em relação ao ano anterior.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Orçamento em R\$ milhões (A)</b>	<b>2.529,39</b>	<b>3.300,78</b>	<b>3.461,48</b>	<b>3.442,51</b>	<b>3.094,70</b>	<b>2.994,55</b>
<b>Receita Prevista Total Município (B)</b>	<b>23.512,60</b>	<b>27.173,42</b>	<b>30.189,43</b>	<b>30.865,93</b>	<b>29.505,26</b>	<b>30.273,63</b>
<b>Em relação à Receita Prevista (A/B)</b>	<b>10,8%</b>	<b>12,1%</b>	<b>11,5%</b>	<b>11,2%</b>	<b>10,5%</b>	<b>9,9%</b>

Os órgãos listados já foram responsáveis por demandar 12,1% da receita prevista municipal em 2014, ano da Copa do Mundo de Futebol no Brasil. O ano de maior valor foi 2015, decrescendo ano a ano até 2018 quando apresenta a menor participação em relação a receita prevista, com valor semelhante ao ano de 2013, de 9,9%.

Os valores apresentados destacam um aumento considerável da participação da Fundação Instituto das Águas do Município do Rio de Janeiro RIO-ÁGUAS, 39,6% em 2014, e Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro GEO-RIO, 465,4% em 2014 com mais 12,4% em 2015, nos anos anteriores a 2016 por conta de intervenções de infraestrutura realizadas antes dos jogos olímpicos.

A Subsecretaria de Engenharia e Conservação; Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro - CET-RIO e Centro de Operações Rio – COR tem seus picos orçamentários no ano de 2016; respectivamente 43,9%, 5,4% e 16,0%; por sua participação na operação da cidade durante a realização dos Jogos Olímpicos.

O Centro de Operações Rio – COR apresentou um aumento orçamentário de 22,4% em 2018, após uma queda de 42,6% após as Olimpíadas, reflexo da mudança do perfil institucional para equipamento voltado para apoio à segurança pública.

De todos os órgãos listados, o único que perdeu espaço da distribuição orçamentária foi a Fundação Parques e Jardins – FPJ com quedas orçamentárias sucessivas de até 57,2%, voltando a recuperar alguma coisa em 2017 e 2018, sugerindo o fim de um período de esvaziamento.

Por outro lado, a Companhia Municipal de Energia e Iluminação – RIOLUZ manteve sua participação orçamentária durante o período de megaeventos para sofrer quedas

sucessivas em 2017 e 2018.

A Fundação Jardim Zoológico da Cidade do Rio de Janeiro – RIOZOO sofreu um processo de serviço concedido ao Grupo Cataratas em outubro de 2016 refletindo significativamente em seu orçamento com uma queda de 71,7% em 2017 seguida de nova queda de 13,1% em 2018.

O protagonismo da Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB<sup>9</sup> no orçamento do município com despesas crescentes que chegam próximo a dois bilhões de Reais anuais mesmo no período pós-olímpico merece uma análise pormenorizada (Quadro 4).

**Quadro 2 - Orçamento da Companhia Municipal de Limpeza Urbana**

R\$ milhões

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Orçamento Previsto (A)	1.216,16	1.420,54	1.770,40	1.814,85	1.914,04	1.911,26
Receita Municipal Prevista (B)	23.512,60	27.173,42	30.189,43	30.865,93	29.505,26	30.273,63
Orçamento Previsto Em Relação Receita Municipal Prevista (A/B)	5,2%	5,2%	5,9%	5,9%	6,5%	6,3%
Decréscimo (-) ou acréscimo (+) do Orçamento Previsto de um ano para		+16,8%	+24,6%	+2,5%	+5,5%	-0,1%
Orçamento Previsto em relação ao Orçamento Previsto em 2016 (A/\$2016/A)	-33,0%	-21,7%	-2,4%		+5,5%	+5,3%
IPCA no ano anterior		5,9%	6,4%	10,7%	6,3%	3,0%
Correção do Orçamento Previsto se fosse considerando somente IPCA		1.288,03	1.370,60	1.516,84	1.612,25	1.659,81

<sup>9</sup> Apesar do nome, a Companhia Municipal de Limpeza Urbana, não é responsável somente pelos serviços de Limpeza Urbana e Manejo de Resíduos Sólidos. Adicionalmente realiza as atividades de manejo arbóreo, roçada de vegetação em áreas públicas, limpeza de Escolas e Hospitais Municipais, controle de vetores e, exoticamente, preparo de alimentos (merenda) em escolas municipais.

Em 2014 aconteceu na cidade a grande greve dos garis durante o carnaval. O resultado desta mobilização foi um aumento salarial de 37% que impactou consideravelmente o orçamento da Companhia saltando de 1.216,16 milhões de reais em 2013 para 1.770,40 milhões em 2015, um salto de 45,6% em anos que o IPCA anual não superou os 6,4%.

A COMLURB manteve a sequência de aumentos orçamentários após 2016 chegando a 1.914.04 milhões em 2017, representando inéditos 6,5% de todo orçamento municipal dedicado à uma única empresa pública. Com exceção da Fundação Parques e Jardins – FPJ, a COMLURB foi o único órgão que em 2017 e 2018 apresentou orçamentos maiores que o ano de realização dos Jogos Olímpicos.

Houve um freio em 2016 e 2017 com aumentos orçamentários abaixo da inflação determinada pelo IPCA do ano anterior culminando com uma drástica inversão em 2018 com um orçamento ligeiramente menor que o ano anterior, a despeito dos aumentos contratuais e de pessoas normais no período.

Ou seja, o freio orçamentário reflexo da queda de arrecadação chega na maior empresa pública municipal em 2018. Quando as restrições orçamentárias chegam a serviços de maior percepção da população, como é o caso da limpeza urbana, pode-se inferir que realmente existe uma persistente queda de arrecadação, sintoma, no mínimo, de crise fiscal.

## **2.2 Conjuntura Política**

Ao cenário econômico desafiador nos anos pós Jogos Olímpicos sobrepõe-se uma situação política adversa onde o Poder Executivo municipal não tem maioria na Câmara dos Vereadores.

Distante do apoio do legislativo municipal, a forma encontrada pelo Poder Executivo, para alcançar alguma governabilidade, foi adotar a velha prática de alinhamento com a Câmara dos Vereadores através da patronagem, negociando com os vereadores acessos à máquina pública, barganhando indicações de cargos comissionados na administração direta e indireta.

A patronagem desenfreada gera uma rotatividade de gestores que impede uma gestão técnica bem planejada fundamental para a qualidade de serviços públicos. Sem horizontes de médio e longo prazo, sem curva de aprendizado, a gestão passa longe de qualquer pensamento estratégico, **torna-se míope onde cada dia não é nada além de mais um dia.**

### **2.2.1 Relação entre poderes Executivo e Legislativo Municipais**

Para redigir sua dissertação de mestrado que deu origem ao livro “O cotidiano da Política”, Kuschnir (1993, 2000) acompanhou de perto o *modus operandi* dos vereadores da cidade do Rio de Janeiro. Constatou quem os vereadores se tornam incapazes de fiscalizar o Executivo, pois, para garantir o atendimento das demandas recebidas por seus eleitores, estabelecem uma relação de dependência com quem os cabe fiscalizar. “Manter e alimentar a relação com o Poder Executivo é o que garante ao seu papel de Vereador o prestígio, junto aos eleitores, de agente da mediação”.

Kuschnir (1996) afirma que “enquanto a principal reivindicação dos eleitores junto ao vereador continuar sendo por empregos e obras, e não por leis, a relação Legislativo/Executivo tenderá a se manter desequilibrada”.

Existindo este desequilíbrio na relação Legislativo/Executivo onde o primeiro é dependente do segundo para conseguir atender a demanda de seus eleitores, o que acontece quando o desequilíbrio se inverte e o Executivo, por estar distante de obter maioria na Câmara dos Vereadores, passa a ser a parte dependente da relação?

Analisando uma série de gestões executivas da Prefeitura de São Paulo, Couto e Abrucio (1995) encaminham a questão da relação entre Legislativo e Executivo municipal pela ótica do segundo. A barganha entre os Poderes é iniciativa do Prefeito quando define a estratégia para alcançar maioria parlamentar. “Caso opte por não barganhar fisiologicamente, tenderá a encontrar, por parte dos parlamentares, uma maior resistência às suas iniciativas, dificultando a criação do consenso necessário para a aprovação de políticas”.

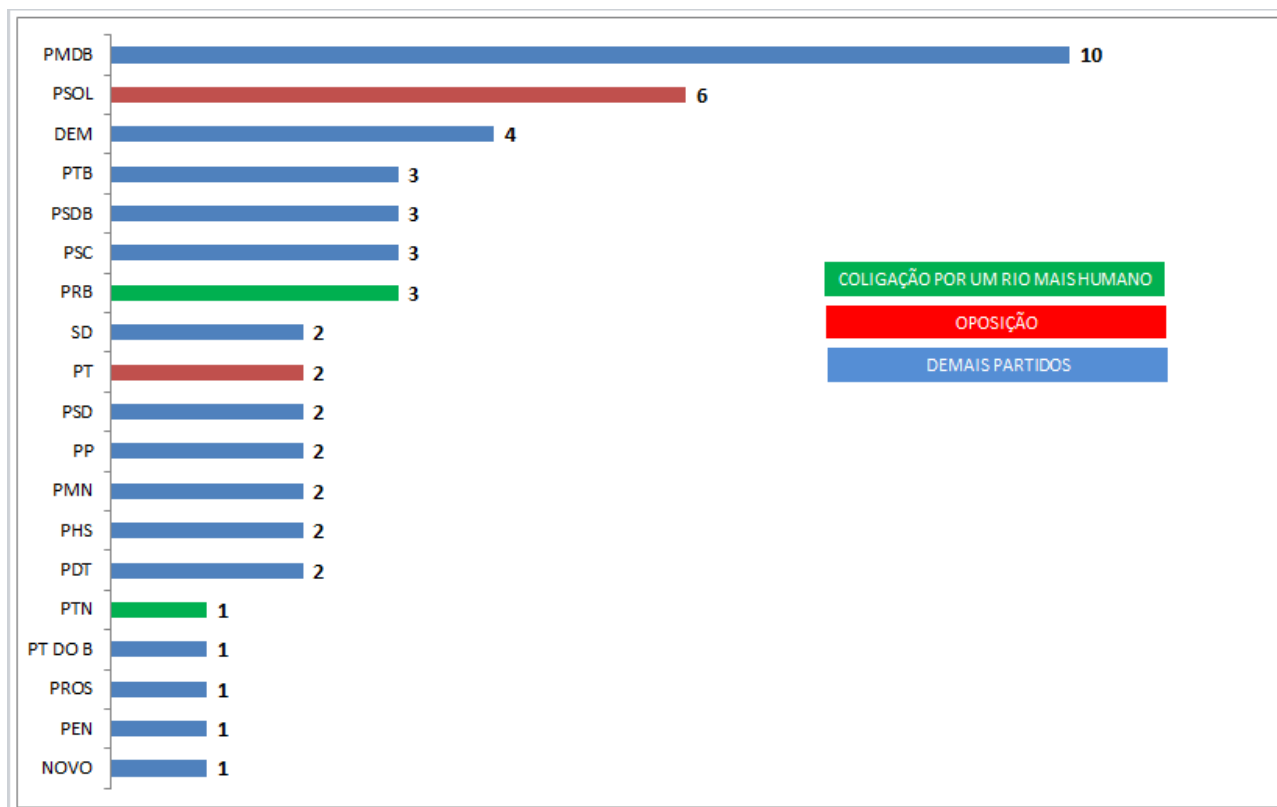
Couto e Abrucio (1995), sobre a estratégia de formação de maioria do Prefeito Jânio Quadros, eleito em 1985, descreve o que acontece quando a opção é a patronagem, ou seja, conseguir apoio parlamentar utilizando como moeda a ocupação de cargos públicos:

*Jânio Quadros elegeu-se prefeito em fins de 1985, derrotando o candidato situacionista Fernando Henrique Cardoso. Neste momento, muitos dos vereadores descontentes com o método de Covas vislumbraram a oportunidade de retornar o acesso ao poder - leia-se, basicamente, às Administrações Regionais. O novo prefeito optou pelo sistema tradicional, de cooptação dos parlamentares através do loteamento dos cargos da máquina pública municipal. Com esse método, Jânio Quadros obteve o apoio relativamente fiel de uma considerável bancada, chefiada por Antônio Sampaio. Emprega-se o termo relativamente porque o próprio Sampaio era responsável pela criação de algumas dificuldades para o prefeito. A artimanha de Sampaio consistia em ceder espaços à oposição e às suas críticas, o que lhe permitia alegar, junto ao prefeito, a necessidade de uma maior benevolência para com vereadores situacionistas mais suscetíveis aos humores da opinião pública. Com este blefe, o experiente vereador criava dificuldades para vender facilidades, mas, ao mesmo tempo, propiciava à Câmara uma visibilidade pública maior do que se verificaria caso fosse formada no Legislativo uma maioria no estilo "rolo-compressor". Um exemplo disto eram as reiteradas discussões públicas referentes às tentativas do prefeito de aumentar o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), ocasiões em que a oposição ganhava um grande espaço na mídia.*

Quem vivenciou o cenário descrito acima terá uma sensação de déjà-vu na cidade do Rio de Janeiro por conta do resultado das eleições municipais de 2016 analisando a distribuição de cadeiras na Câmara dos Vereadores demonstrada na Figura 1.



Figura 1 - Distribuição de Cadeiras na Câmara dos Vereadores do Rio de Janeiro<sup>10</sup>

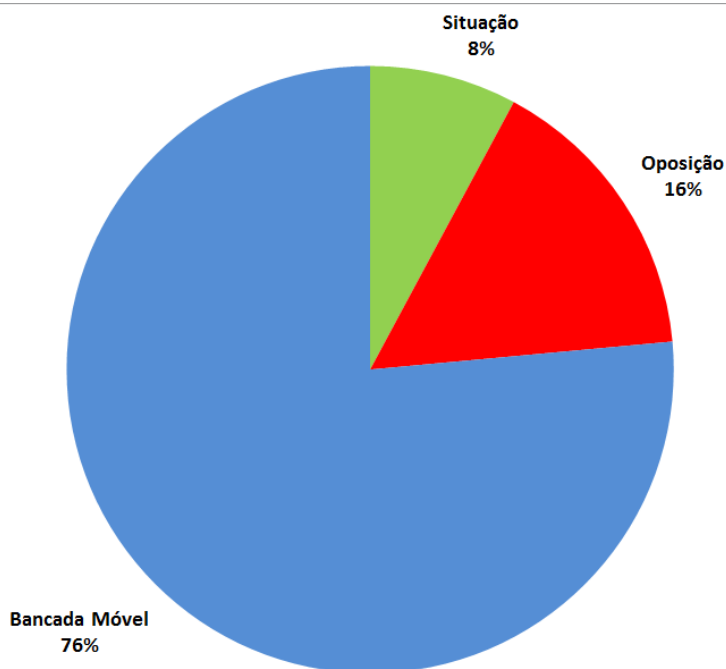


O partido do atual chefe do executivo, o Partido Republicano Brasileiro – PRB, e sua coligação “Por um Rio Mais Humano<sup>11</sup>” conta somente com quatro dos 51 vereadores, somente 7,8% de cadeiras. A oposição declarada, representada pelo Partido Socialismo e Liberdade - PSOL e o Partido dos Trabalhadores – PT contam respectivamente com seis e dois vereadores, representando 15,7% de cadeiras. O Movimento Democrático Brasileiro – MDB é a maior representação com dez vereadores em 19,6% das cadeiras. Todas as outras 14 legendas estão fragmentadas em 56,8% de cadeiras restantes (Figura 2).

<sup>10</sup> Pesquisado em <https://www.eleicoes2016.com.br/candidatos-vereador-rio-janeiro/>

<sup>11</sup> Na coligação “POR UM RIO MAIS HUMANO”, composta pelo Partido Republicano Brasileiro - PRB; Partido Trabalhista Nacional - PTN ; Partido da República - PR, somente os dois primeiros elegeram respectivamente 3 e 1 representantes.

Figura 2 - Situação de apoio ao Poder Executivo



O Movimento Democrático Brasileiro – MDB, que na legislatura anterior contava com a maior representação com 13 vereadores, permaneceu com a maior parcela na legislatura atual, mesmo reduzido para seus dez eleitos em 2016. A diferença é que o MDB era partido do Chefe do Executivo na legislatura anterior e agora oscila entre oposição e situação.

Quando o Prefeito Eduardo Paes foi reeleito no primeiro turno em 2013, além de seu partido ser a maior bancada, outros 26 vereadores estavam alinhados com o governo, representando 39 vereadores aguerridos no apoio ao executivo, um total de 76,5% da Câmara. (THOMÉ, 2012)

### **2.2.2 Patronagem Municipal**

Sobre patronagem na política brasileira, Santos (1997) cita que o “acesso aos cargos governamentais que alocam recursos públicos e regulam as atividades dos agentes econômicos e sociais”, é um complemento a “luta pelo maior número possível de

cadeiras” em um sistema multipartidário. Trazendo para âmbito municipal, o Chefe do Executivo “possui recursos importantes que podem ser utilizados como moeda de troca em uma eventual busca de apoio parlamentar, notadamente cargos no governo. ”

Ainda considerando Santos, “a utilização estratégica da patronagem é necessária para complementar a insuficiência da dimensão ideológica”, pois o parlamentar, independentemente de sua corrente ideológica, decide por participar de coalizões de apoio ao Executivo considerando “acesso dado por essa cooperação a cargos políticos”. Santos (1997)

A estratégia da patronagem consiste principalmente na negociação com membros dos partidos de oposição na busca de mais segurança no apoio parlamentar. No entanto, conforme Santos, a adoção desta estratégia produz uma falta de coesão entre os membros dos partidos da base inicial de sustentação preteridos das oportunidades de indicação de cargos. A construção de apoio através da patronagem é uma atividade renovada a cada votação independente do posicionamento anterior do parlamentar, seja ele dito de oposição ou situação. Santos (1997)

Conforme o tempo passa e novas eleições municipais se aproximam, segundo Santos, existe uma diminuição “do valor da patronagem corrente” e um aumento no valor “da patronagem potencial a ser auferida da adesão a coalizões eleitorais alternativas”. O valor atribuído pelo vereador para a indicação de um cargo oferecido pelo Executivo passa a considerar também expectativas quanto ao resultado eleitoral próximo. A patronagem “está permanentemente exposta a problemas de horizonte temporal dos deputados”. Santos (1997).

Independente da ideologia partidária a patronagem induz o vereador a aprovar a agenda política do Executivo, agindo como indivíduo maximizador de ganhos pessoais advindos de acesso a obras e serviços para eleitores localizados garantidos pela indicação de pessoas a cargos públicos. (KERBAUY, 2008)

Com a patronagem, o legislativo local “estaria caracterizado como um mercado de votos” transformado em “instituição homologadora das decisões dos prefeitos”, onde “as

transferências de recursos individualizados garantem a reeleição dos vereadores e a permanência de um círculo vicioso da política local, regido pelo mandonismo, pelo clientelismo e pelo paternalismo”. (RIBEIRO, 2013) (SOUZA, 2004)

Para o Município do Rio de Janeiro, em uma câmara de vereadores onde 76,4% das cadeiras são ocupadas por vereadores que podem apoiar ou não as propostas do Executivo, ou seja, praticamente não existe base de apoio, **parece improvável adotar a opção de “não barganhar fisiologicamente”, e “a criação do consenso necessário para a aprovação de políticas” acontecerá só e somente só pelo recurso da patronagem.** (COUTO; ABRUCIO, 1995)

O “mercado de votos” escancarou suas portas no Município do Rio de Janeiro, quando no primeiro dia de governo, o decreto nº 42720 de 01 de janeiro de 2017, exonerou todos os servidores ocupantes de Cargos de Direção e de Assessoramento de nível estratégico<sup>12</sup>, e também todos os de nível tático<sup>13</sup> independente da experiência, capacidade ou mérito do profissional e do impacto que esta medida poderia causar para a dinâmica da administração municipal.

A exoneração e nomeação indiscriminada de cargos comissionados de direção e assessoramento como forma de obter apoio em votações na câmara dos vereadores se mostrou eficaz para a aprovação de pautas impopulares/ controversas. São exemplos: a aprovação da alteração na cobrança dos valores do Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU por 31 votos a favor e 18 contrários e a taxação em 11% de servidores inativos do município por 28 vereadores a favor e 20 contras. (BRUNO, 2017; SANCHES, 2018)

O grande momento da política de alinhamento foi em 12 de julho de 2018 quando a proposta do impeachment, por suposta improbidade administrativa pela realização do evento “Café da Comunhão” com pastores de igrejas evangélicas, foi rejeitada por 29 votos a 16 em seção extraordinária realizada em pleno recesso da Câmara dos Vereadores.

---

<sup>12</sup> Cargos em Comissão de símbolos DAS-10 A, DAS-10 B, DAS-10 e DAS-9

<sup>13</sup> Cargos em Comissão de símbolos DAS-6, DAS-7 e DAS-8

Comentando o resultado da votação do impeachment, a Vereadora Teresa Bergher do PSDB, que foi Secretária Municipal de Assistência Social e Direitos Humanos – SMASDH no início da legislatura, afirmou que “o que se viu por trás dessa votação foi a velha barganha por cargos. Alguns vereadores tentando reaver o que perderam na votação dos inativos; outros negociando mais cargos... A Câmara vai manter Crivella sangrando, para negociar outras bebeses para a base”. O Vereador Tarcísio Motta do PSOL acrescenta que o Prefeito “não ganhou porque tem maioria, mas sim porque distribuiu cargos”. (TEIXEIRA, 2018)

### **2.2.3 Rotatividade de Gestores e Qualidade Dos Serviços Públicos**

A indicação de profissionais de notório saber para ocupar cargos comissionados de direção e assessoramento é uma forma de impor à máquina pública um modelo de gestão próprio do Poder Executivo. Todavia, quando as indicações deixam de lado a qualquer mérito, passando a ser somente oportunidade de cooptar apoio legislativo acontece um golpe no princípio da separação dos poderes consagrado no art.2º da Constituição Federal. Com o tempo, em nome de uma frágil harmonia, cria-se uma subordinação funcional e um controle mútuo. (SANTOS, 2009)

Raymundo Faoro (1958), em sua obra “Os donos do poder”, considera a patronagem, chamada por ele de “patrimonialismo” como o “germe do suicídio econômico” por desenvolver “uma concepção de vida avessa ao trabalho produtivo e à rotina, comprazendo-se, exclusivamente, no amor aos postos e empregos públicos”. O trabalho improdutivo é resultado de um sistema voltado a “captar partidários ou recompensar dedicações com o emprego público” onde a escolha dos funcionários não atende ao critério das capacidades, mas à afeição dos dirigentes

O comentário da Colunista do Jornal O Globo, comentarista da Globo News e apresentadora no Canal Futura, Flávia Oliveira **sugere a relação entre rotatividade de gestores e qualidade de serviços públicos**: “A gestão municipal afunda num mar de exonerações em tempo recorde. Em 19 meses de mandato, só duas secretarias (Cultura e Ordem Pública) mantêm os titulares originais. O prefeito já teve quatro secretários de

Transportes; três de Assistência Social e Conservação; dois de Educação, Saúde, Fazenda e Habitação; seis chefes do Centro de Operações Rio; quatro presidentes da COMLURB. **Não espanta a cidade estar um lixo. Nenhuma métrica é capaz de atestar a eficiência de um governo que muda tanto**".<sup>14</sup>

Vereador da oposição Paulo Pinheiro do PSOL após enaltecer a qualidade dos servidores de carreira, aponta riscos para a boa prestação do serviço público: "O município dispõe de servidores capazes de combater e vencer a crise, em todas as áreas, mas eles precisam de meios para trabalhar sem a interferência de pessoas que enxergam a máquina da prefeitura como meio para obter votos nas próximas eleições. Recentemente, o secretário Cesar Benjamim disse que educação é um fim e não um meio. Eu ampliaria esta visão, afirmando que todo serviço público eficiente e de qualidade é um fim, e seus servidores, o melhor meio. **Repetir os erros do passado, entregando posições de comando a amadores ou a quem busca vantagens pessoais é inadmissível. Ninguém confia, ninguém investe, e a prefeitura não se mantém**". Pinheiro (2018).

O fenômeno da patronagem gerou um ambiente institucional volátil com uma expressiva rotatividade de Secretários e Executivos Municipais (Figura 3).<sup>15</sup>

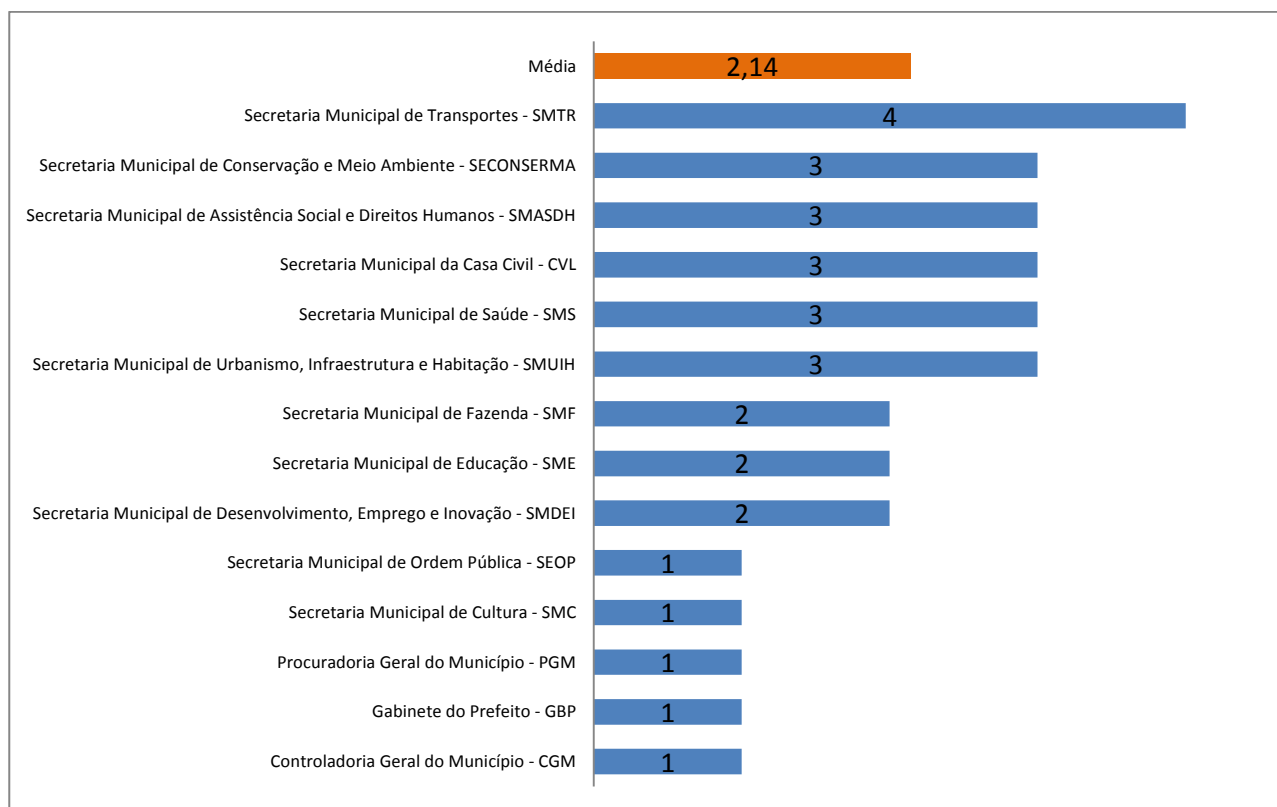
O maior caso de rotatividade na Administração direta foi o da Secretaria Municipal de Transportes – SMTR que chegou a seu quarto Secretário em um ano e meio, seguido da Secretaria Municipal de Saúde – SMS; Secretaria Municipal da Casa Civil – CVL; Secretaria Municipal de Assistência Social e Direitos Humanos – SMASDH e Secretaria Municipal de Conservação e Meio Ambiente – SECONSERMA, todas com três secretários no período.

---

<sup>14</sup> <https://oglobo.globo.com/sociedade/o-rio-esta-largado-criticar-governante-dever-civico-22919501>

<sup>15</sup> Anexo II - Rotatividade de Gestores

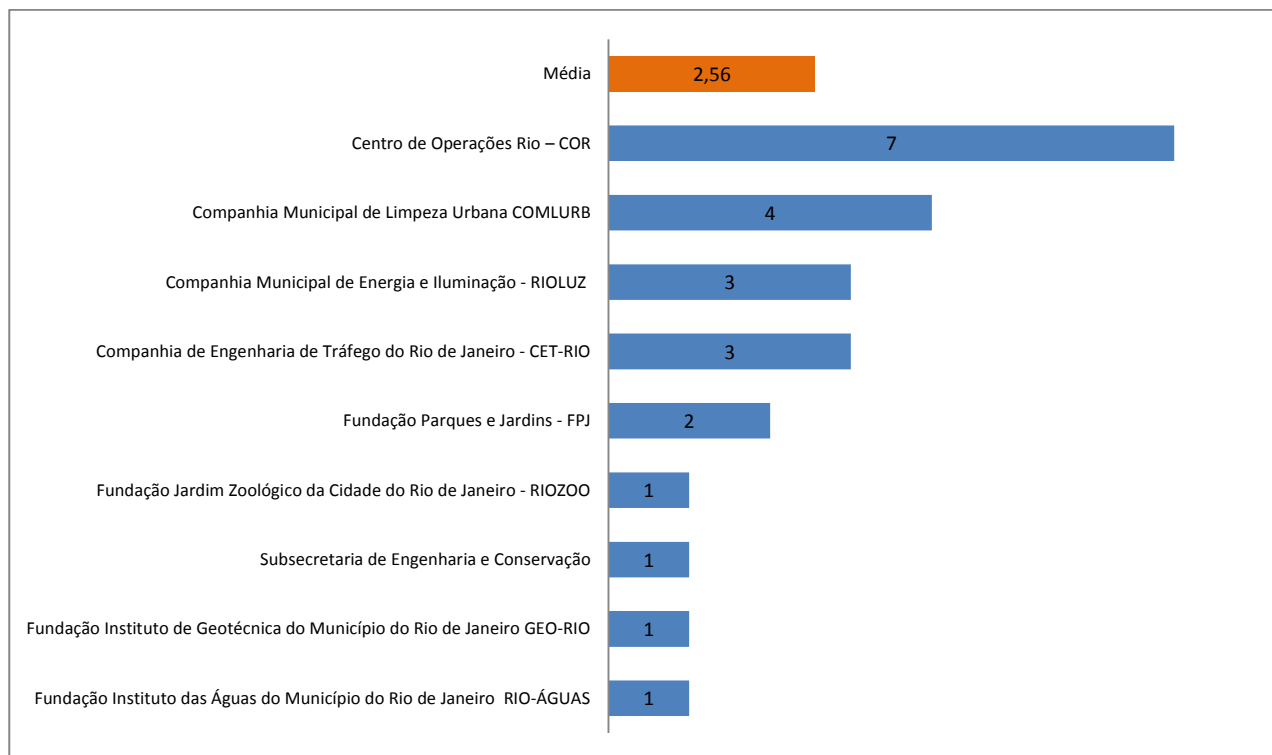
**Figura 3 - Rotatividade de Gestores nas Secretarias Municipais**



A rotatividade também é expressiva nos órgãos de Saneamento; Conservação Urbana e Resiliência Climática Urbana (Figura 4),

O Centro de Operações Rio – COR está em seu sétimo Chefe de Operações, seguido da Companhia Municipal de Limpeza Urbana - COMLURB com seu quarto presidente e a Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro - CET-RIO e Companhia Municipal de Energia e Iluminação - RIOLUZ cada uma somente com três Presidentes diferentes no período.

**Figura 4 - Rotatividade de Gestores nos Órgãos Municipais**



A rotatividade não ocorreu somente nos órgãos já citados. Instituto de Previdência e Assistência - PREVI-RIO; Instituto Municipal de Defesa do Consumidor - Procon Carioca; Companhia Carioca de Securitização – RIO SECURITIZAÇÃO; Empresa Pública de Saúde do Rio de Janeiro – Rio Saúde; Instituto Rio Patrimônio da Humanidade – IRPH; Empresa Municipal de Urbanização – RIO-URBE também tiveram diferentes gestores nos primeiros 16 meses de governo.

A rotatividade afeta as instituições, pois, é comum cada mudança de Gestor em Cargo em Comissão em nível estratégico, como Secretários Municipais na Administração direta ou Presidentes de empresa na Administração Indireta, ser acompanhada por uma onda de exonerações e nomeações também nos níveis táticos. Pior, o fenômeno chega até nos níveis operacionais, aqueles que detêm o conhecimento do funcionamento da máquina pública. (MACEDO, 2018) (SEARA; MACEDO, 2017)

A rotatividade da atual legislatura é um ponto fora da curva se comparada com a anterior que, após a composição inicial do secretariado, promoveu somente duas alterações



anunciadas ao longo dos quatro anos de mandato.

Confirmando a volatilidade das designações de Gestores Estratégicos é o caso da Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB que após ter somente quatro Presidentes em 22 anos antes de 2016, passou para uma situação de quatro Presidentes do início de 2017 até a presente data.

### **2.3 Conjuntura de Governança**

Uma relação entre Legislativo e Executivo caracterizado por intensa patronagem exige uma dedicação extremada do Chefe do Executivo, ou, de um fiel *broker* agindo como intermediário. Na Cidade do Rio de Janeiro, a segunda opção se desenvolve em uma série de atos administrativos que centralizam poder em torno do Secretário da Casa Civil.

A dimensão institucional atribuída a Secretaria Municipal da Casa Civil – CVL faz com que os vereadores que ainda não conseguiram acesso a cargos comissionados de direção e assessoramento na Prefeitura, considerarem o Chefe da Casa Civil uma espécie de Primeiro-Ministro Municipal<sup>16</sup>. A alcunha de Primeiro-Ministro pode ser uma metáfora condizente com o modelo de governança municipal instituído no segundo ano de mandato do Prefeito Marcelo Crivella que em muito se assemelha ao parlamentarismo.

O Decreto Rio nº 44.212 de 12 de janeiro de 2018 delegou ao Secretário Municipal da Casa Civil, a “prática da chancela dos Atos relativos às competências dos Órgãos da Administração Direta e das Entidades da Administração Indireta do Poder Executivo Municipal”. O que significa, em termos práticos, que os atos de todos os demais secretários, e também os presidentes de autarquias e empresas que deveriam possuir alguma autonomia, deverão ser autorizados pelo Chefe da Casa Civil.

---

<sup>16</sup> Sobre o conflito entre a Casa Civil e a Secretaria Municipal de Educação, a Vereadora Teresa Bergher do PSDB disse que “quem vem dando as cartas é o *primeiro ministro* Paulo Messina”. (<https://oglobo.globo.com/rio/paulo-messina-diz-que-secretaria-de-educacao-esta-ficando-ingovernavel-22708546>) Em outro momento, comentando sobre o resultado da votação da proposta de impeachment o Vereador Paulo Pinheiro do PSOL afirma que “quem manda mesmo é o primeiro-ministro Paulo Messina” (<https://www.jb.com.br/informe-jb-2/noticias/2018/07/14/o-buraco-e-mais-embaixo/>)

O advogado Manoel Peixinho, professor de Direito Constitucional da PUC-RJ, comentou em reportagem do Jornal O Globo que “o Decreto Rio nº 44212 é inconstitucional e caberia uma ação anulatória do Ministério Público. Na administração direta, é normal a autoridade maior delegar funções. Mas não confere poder para subordinados reverem os atos dos próprios colegas. Empresas públicas e fundações têm autonomia de gestão” (MAGALHÃES, 2018)

Como os atos publicados comprovam, o atual Prefeito, preferindo atuar como Chefe de Estado, delega a Chefia do Governo à Secretaria Municipal da Casa Civil – CVL que, através de amplo acesso à gestão de todas as demais pastas, consegue atuar como intermediário entre Poder Executivo e Poder Legislativo na busca a sustentação política na Câmara dos Vereadores.

Três dias depois do Decreto Rio nº 44212, o Decreto RIO “P” nº 120 de 15 de janeiro de 2018 nomeia o líder do governo na Câmara dos Vereadores, para exercer o Cargo de Secretário Chefe da Casa Civil. Em seguida, é promulgada a Lei Orçamentária Anual para 2018, Lei nº 6.318 de 16 de janeiro de 2018, que estabelece para a Secretaria Municipal da Casa Civil – CVL um orçamento de 7.833 milhões, representando um quarto de todo orçamento (25,87%) concentrado em uma única Secretaria.

Sobre o orçamento destinado à Casa Civil, Daniel Souza, coordenador da pós-graduação em Finanças do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (Ibmec), avaliou que ao manter um quarto das verbas da cidade na Casa Civil, o prefeito passa a ter controle direto sobre como esse montante é aplicado. Traduzindo: tudo tem que passar pelas mãos dele. A questão é que isso gera uma série de problemas. Todo esse centralismo emperra o processo administrativo. A administração pública tem prazos para que os processos tramitem e esse tipo de gestão em marcha lenta dificulta tudo" (BRITO, 2018)

A estrutura da Secretaria Municipal da Casa Civil – CVL com 14 subsecretarias<sup>17</sup>; cinco

---

<sup>17</sup> O Decreto rio nº 44886 de 13 de agosto de 2018 transferiu a subordinação do Centro de Operações da Secretaria Municipal de Ordem Pública SEOP para a Secretaria Municipal da Casa Civil – CVL. O Centro de Operações não foi

autarquias, uma fundação e cinco empresas públicas subordinadas, centraliza em uma única secretaria 42,3% de toda a administração indireta e praticamente um quarto de todas as subsecretarias existentes. A centralização de 24 órgãos e entidades em sua estrutura afasta sua atuação como “escritório de soluções da Prefeitura”<sup>18</sup>, passando a atuar como principal gestor de políticas públicas e prestador de serviços públicos.

O Decreto RIO nº 44.446 de 20 de abril de 2018 transferiu da Secretaria Municipal de Fazenda SMF para a Secretaria Municipal da Casa Civil – CVL a Comissão de Programação e Controle de Despesa – CODESP com sua “estrutura organizacional, pessoal e dotação”, também acrescenta a competência de “avaliar, a qualquer tempo, o impacto das despesas dos órgãos e entidades Municipais e solicitar informações adicionais que julgar necessárias.” Na prática, este decreto atribui à CVL a capacidade de definir política de cargos, salários e benefícios de todos os servidores. (SEARA, 2018)

O Decreto RIO nº 44.738 de 19 de julho de 2018 “institui a Macro função de acompanhamento do orçamento e da execução dos serviços da Saúde prestados por intermédio de Organizações sociais - MAPS” e estabelece sua coordenação ao Secretário Municipal da Casa Civil por intermédio da CODESP (art.3), atribuindo competência para “verificar o atendimento ao disposto no art. 9º da LRF adotando as medidas necessárias para adequação do cronograma de desembolso dos contratos de gestão celebrados com as Organizações Sociais aos respectivos níveis de receita efetivamente arrecadada (art.5)”.

Ainda no processo de centralização o Decreto rio nº 44886 de 13 de agosto de 2018 transferiu a subordinação do Centro de Operações da Secretaria Municipal de Ordem Pública SEOP para a Secretaria Municipal da Casa Civil – CVL. Um segundo golpe na SEOP foi aplicado em 06 de setembro de 2018 quando o decreto RIO nº 45.024 transferiu para a Casa Civil competência para “praticar os atos de autorização, para a realização de despesas, emissão de notas de empenho e liquidação de despesas” referentes a gestão e

---

considerado no total de subsecretarias subordinadas à CVL, pois é um órgão assemelhado a subsecretaria.

<sup>18</sup>Pesquisado em <http://www.rio.rj.gov.br/web/cvl>

manutenção das atividades operacionais do Programa Segurança Presente.

### 2.3.1 Centralização e o desempenho da gestão.

Segundo o modelo analítico do desempenho de organizações municipais proposto por Andriolo, Vieira e Medeiros (2001), existe uma relação entre centralização de poder, identificação profissional com a atividade e desempenho organizacional. Segundo o modelo, a situação de menor desempenho acontece quando a centralização visando a patronagem gera uma alienação dos técnicos.

Um melhor desempenho é reflexo da qualificação dos técnicos, “pela confiança e autonomia que lhes são concedidos e pelo grau de satisfação em relação ao ambiente de trabalho e às atividades realizadas”. O alto desempenho estaria presente em um ambiente descentralizado e participativo onde é possível ter “comprometimento com o sucesso organizacional”

Figura 5 - Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional

		Nível Estratégico	
		Descentralização do poder	Centralização do poder
		Objetivos de eficiência Político-Administrativa	Objetivos político-patrimonialistas
Nível Tático Operacional	Alta Qualificação e identificação com a atividade	<b>ALTO DESEMPENHO</b>	<b>MÉDIO DESEMPENHO</b>
	Baixa qualificação e identificação com a atividade	<b>MÉDIO DESEMPENHO</b>	<b>BAIXO DESEMPENHO</b>

Os autores afirmam que “quanto menor a centralização organizacional, maior a probabilidade de os objetivos da organização corresponderem aos interesses da comunidade”. Por outro lado, numa estrutura extremamente centralizada, quem detém a maior parcela de poder consegue impor seus objetivos à organização. Portanto, quando o objetivo de uma estrutura centralizada é obter apoio político através da patronagem, por corolário, os interesses da comunidade ficam em segundo plano.

O problema caracterizado neste trabalho aponta a necessidade de prover um ambiente estável para os Serviços Operacionais Urbanos de Saneamento Básico, Conservação Urbana e Resiliência Climática Urbana para que haja segurança institucional favorável ao desempenho de uma boa gestão visando melhor prestação de serviços em um cenário de dificuldades orçamentárias crescentes.

### **3 OBJETIVOS**

É **Objetivo Geral** deste trabalho modelar uma estrutura organizacional capaz de prover estabilidade institucional para busca de melhor desempenho operacional e qualidade na prestação dos Serviços Operacionais Urbanos do Município do Rio de Janeiro.

#### **3.1 *Objetivos Específicos***

1. Modelar as ações necessárias para melhorar a especialização e técnica dos prestadores de Serviços Operacionais Urbanos.
2. Modelar uma Agência Reguladora de Serviços Operacionais Urbanos, autarquia com independência decisória seguindo os princípios de transparência, técnica, celeridade e objetividade das decisões, multisetorial em Saneamento Básico, Conservação Urbana e Resiliência Climática Urbana.
3. Modelar uma função executiva para fomento de contratações públicas de longo prazo considerando a Lei nº 8.987/95, Lei das Concessões e Lei nº 11.079/04, Lei das Parcerias Público-Privadas PPPs.
4. Indicar o arcabouço legal necessário para promover a reforma organizacional na forma de prestação dos Serviços Operacionais Urbanos.
5. Apresentar o Plano de Projeto de Reforma Organizacional incluindo considerações sobre a gestão de sua implantação.

## 4 MARCO TÉCNICO E TEÓRICO

Este capítulo fundamenta técnica e teoricamente o problema identificado, assim como a intervenção proposta. Após descrever a competência municipal na prestação de serviços públicos de interesse local, o texto apresentará as características sócio geográficas do município do Rio de Janeiro e como são prestados os serviços públicos na cidade.

O capítulo também conceitua o Serviço Operacional Urbano em suas dimensões de Saneamento Básico, Conservação Urbana e Resiliência climática Urbana para depois abordar como são as Agências Reguladoras.

### **4.1 Competência Municipal Na Prestação De Serviços Públicos**

O art. 30 da Constituição Federal atribui aos Municípios, entre outras, a competência de “legislar sobre assuntos de interesse local”, inciso I, e a competência de “organizar e prestar, diretamente ou sob o regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local”, inciso V. Dos entes federados, portanto, o município é aquele que deve estar prioritariamente focado no interesse local.

O conceito de interesse local evidencia a capacidade municipal em melhor perceber as necessidades dos seus residentes, pessoas físicas ou jurídicas, definir estratégias e priorizar investimentos para melhorar a qualidade de vida dos munícipes. Na definição de políticas públicas ou prestação de serviços públicos de interesse local por outros entes federados que não o Município, existe o risco de menor eficácia e consequente desperdício de recursos. (OTERBACH, 2018)

“Para fins de competência constitucional, o interesse local consiste no interesse público local, aquele que diz predominantemente respeito aos indivíduos que residem nos limites do Município ou que neles têm negócios jurídicos, enquanto sujeitos à ordem jurídica municipal. A classificação do serviço público como de interesse local deve seguir naturalmente esse parâmetro”. (FRANÇA, 2016)

Quais seriam os serviços públicos de interesse local, uma vez que o inciso V do Art. 30 da Constituição cita apenas o transporte coletivo como essencial? Considerando que o maior

adensamento populacional e consequente demanda de serviços de qualquer Município provavelmente está em sua área urbana, a Lei nº 10.257/2001, o Estatuto das Cidades (BRASIL, 2001), é uma referência para responder à questão. (GURGEL, 2016)

Em seu Art. 2º, o Estatuto das Cidades define como diretrizes gerais das políticas urbanas, entre outras: garantia do direito a cidades sustentáveis com saneamento ambiental, infraestrutura urbana, transporte e serviços públicos, para as presentes e futuras gerações; oferta de equipamentos urbanos e comunitários, transporte e serviços públicos adequados aos interesses e necessidades da população e às características locais; ordenação e controle do uso do solo, de forma a evitar a deterioração das áreas urbanizadas, poluição e a degradação ambiental e a exposição da população a riscos de desastres; proteção, preservação e recuperação do meio ambiente natural e construído, do patrimônio paisagístico e arqueológico; e tratamento prioritário às obras e edificações de infraestrutura de energia, abastecimento de água e saneamento.

#### **4.2 O Município do Rio de Janeiro**

O município do Rio de Janeiro conta com uma população estimada para 2017 de 6.520.266 habitantes<sup>19</sup> com uma densidade demográfica de 5.415,50 hab./km<sup>2</sup>

Segundo o Instituto Pereira Passos – IPP, responsável pelas atividades de planejamento urbano, produção cartográfica e de estatísticas do município, a cidade possui 1.204 Km<sup>2</sup> de área total. São 408 Km<sup>2</sup> de áreas não urbanizadas (mata, campo, áreas agrícolas, áreas sujeitas à inundação, corpos hídricos, afloramentos rochosos e depósitos sedimentares), a temperatura média anual (1961-1990) é de 23,7 °C e a precipitação acumulada anual (1961-1990) é de 1.069 mm<sup>20</sup> (Referência Estação Principal Rio de Janeiro - Pça. Mauá - Edifício INMET). (INMET 2015 apud IPP)

O censo de 2010 informa que 94,4% da cidade possui esgotamento sanitário adequado e nas vias públicas, 70,5% são arborizadas e 78,4% são urbanizadas.

---

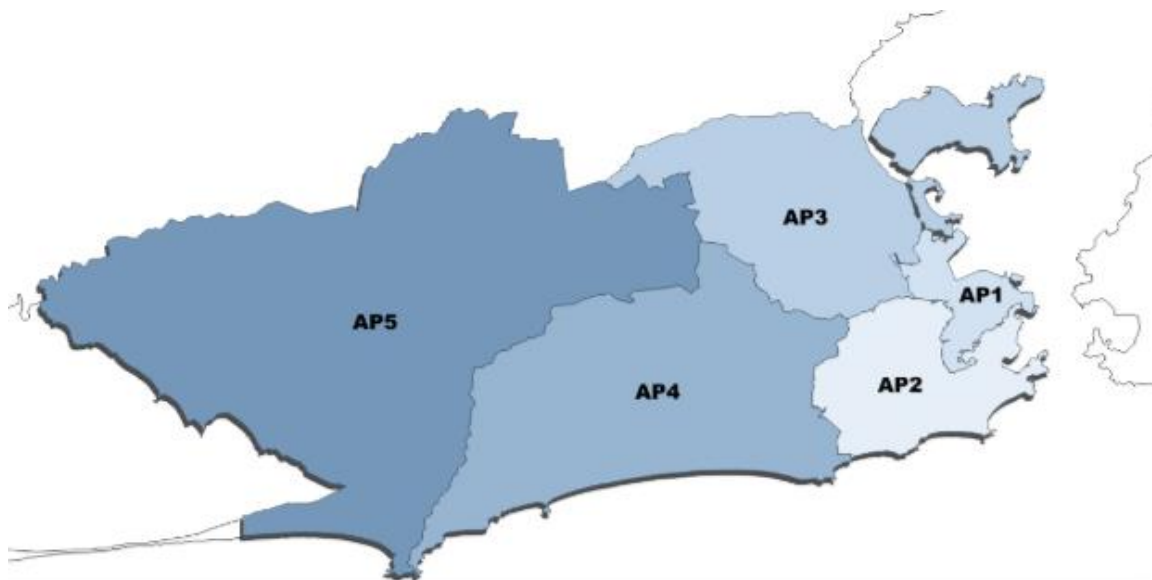
<sup>19</sup> Pesquisado em <https://cidades.ibge.gov.br>

<sup>20</sup> Pesquisado em <http://www.data.rio/pages/rio-em-sntese-2>

Com Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDHM<sup>21</sup> de 0,799, limite superior da faixa classificada como média, está somente atrás de Niterói (0,837) no Estado do Rio de Janeiro. Os indicadores de Renda, Longevidade e Educação são respectivamente 0,840; 0,845 e 0,719 todos acima dos valores médios para o Brasil (0,727).

A Cidade do Rio de Janeiro é dividida em cinco Áreas de Planejamento que possuem 33 Regiões Administrativas com um total de 162 bairros<sup>22</sup>. São 2.408.019 domicílios. Destes, 432.359 (17,95%) são localizados em 1019 Favelas (Assentamentos Precários Urbanos) onde moram 21,97% da população do município.

Figura 6 – Áreas de Planejamento da Cidade do Rio de Janeiro<sup>23</sup>



Existe considerável diferença socioeconômica entre regiões da cidade. A zona Sul é uma região de melhores indicadores onde o bairro da Gávea atinge um IDHM elevado de 0,970. Os resultados caem em direção à Zona Norte e Oeste, onde, por exemplo, o Complexo do Alemão surge como menor IDHM do município com o valor de 0,711. Além do Complexo do alemão, os bairros de Manguinhos, Complexo da Maré, Acari, Parque

<sup>21</sup> Pesquisado em <http://www.atlasbrasil.org.br>

<sup>22</sup> Pesquisado em <http://www.Data.rio>

<sup>23</sup> Pesquisado em <http://www.rio.rj.gov.br/web/smu/exibeconteudo?id=4481419>



Colúmbia, Costa Barros, possuem IDHM menor que os valores médios para o Brasil.

A favela da Rocinha, localizada no meio de bairros de elevado IDHM, é a região de maior densidade demográfica da cidade com 48.258 hab/km<sup>2</sup> e IDHM de 0,732 e provavelmente o maior desafio em termos de infraestrutura e prestação de serviços públicos.

### **4.3 Estrutura Organizacional da Prefeitura do Rio de Janeiro**

Considerando o nível de secretariado e funções assemelhadas, a Cidade do Rio de Janeiro está organizada em 98 unidades de gestão<sup>24</sup>, sendo 72 de administração direta (73,5%) e 26 de administração indireta (26,5%)<sup>25</sup>.

Na administração direta existem 15 secretarias (20,8%) e 57 subsecretarias (89,2%)<sup>26</sup>. Já na administração indireta a estrutura da prefeitura conta com sete autarquias (26,9%); seis fundações (23,1%) e 13 empresas públicas (50,0%)<sup>27</sup>.

Das 15 secretarias da administração direta, três são de apoio e controle (22,0%): Controladoria Geral do Município – CGM; Gabinete do Prefeito – GBP e Procuradoria Geral do Município – PGM; uma de planejamento: Secretaria Municipal da Casa Civil - CVL e as 11 restantes (73,3%) de execução de políticas públicas ou prestação de serviços.

### **4.4 Serviço Operacional Urbano**

O recorte deste trabalho considera Serviço Operacional Urbano aquele com o emprego intensivo de mão de obra, equipamentos ou tecnologia em operações relacionadas com Saneamento Básico, Conservação Urbana e Infraestrutura para Resiliência Climática

---

<sup>24</sup> ANEXO III - Estrutura Organizacional da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

<sup>25</sup> Pesquisado em <http://sici.rio.rj.gov.br/PAG/principal.aspx>

<sup>26</sup> Considerando a Subsecretaria de Saúde Complementar, que, apesar de não constar no Sistema Integrado de Codificação Institucional – SICI consta no organograma da Secretaria Municipal de Saúde. Pesquisado em <http://prefeitura.rio/documents/73801/930bfaa5-ed63-458b-add8-fbaf0c38902d>

<sup>27</sup> O Decreto RIO nº 44795 de 23 de julho de 2018 dividiu a Secretaria Municipal de Urbanismo, Infraestrutura e Habitação – SMUIH em Secretaria Municipal de Infraestrutura e Habitação – SMIH e Secretaria Municipal de Urbanismo – SMU

Urbana.

Considerando como de interesse local aqueles serviços cujas atividades de planejamento, regulação, fiscalização, prestação e participação social podem ser todas executadas pelo município para atender os interesses e necessidades dos munícipes e às características locais do seu território, o Serviço Operacional Urbano é de interesse local e, portanto, de competência municipal.

O Quadro 5 apresenta a decomposição do Serviço Operacional Urbano em suas três dimensões e suas respectivas ações que serão detalhadas na sequência.

**Quadro 3 - Composição do Serviço Operacional Urbano**

Serviço Operacional Urbano	Serviço de Saneamento Básico	Abastecimento de Água Potável
		Esgotamento Sanitário
		Drenagem Urbana
		Limpeza Urbana com Manejo de Resíduos Sólidos
	Serviço de Conservação Urbana	Conservação de Áreas Verdes
		Conservação de Obras de Arte
		Conservação de obras de contenção
		Conservação de Parques e Praças
		Conservação de Pavimentação
		Conservação do Mobiliário Urbano
		Manutenção da Iluminação Pública
	Serviço de Resiliência Climática Urbana	Manutenção da Sinalização de Trânsito
		Infraestrutura de monitoramento meteorológico
		Infraestrutura de Defesa Civil (Resiliência)
		Infraestrutura de Tecnologia de Integração e comunicação

O Serviço Operacional Urbano no município do Rio de Janeiro está organizado em quatro Secretarias, seis Subsecretarias, três empresas públicas e quatro Fundações. São 17 órgãos e entidades cuja atividade influencia a percepção do cidadão quanto à qualidade do ambiente público.

**Quadro 4 - Órgãos e Entidades com alguma relação com a Prestação de Serviço Operacional Urbano**

<b>Unidade de Gestão</b>	<b>Importância Finalística<sup>28</sup></b>	<b>Administração</b>	<b>Pessoa Jurídica</b>
Secretaria Municipal da Casa Civil - CVL	Baixo	Direta	Secretaria
Secretaria Municipal de Conservação e Meio Ambiente - SECONSERMA	Baixo	Direta	Secretaria
Secretaria Municipal de Transportes - SMTR	Baixo	Direta	Secretaria
Secretaria Municipal de Infraestrutura e Habitação - SMIH	Baixo	Direta	Secretaria
Subsecretaria de Legado Olímpico	Baixo	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Meio Ambiente	Baixo	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Infraestrutura	Médio	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Engenharia e Conservação	Médio	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Proteção e Defesa Civil	Baixo	Direta	Subsecretaria
Centro de Operações Rio – COR	Médio	Direta	Subsecretaria <sup>29</sup>
Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB	Alto	Indireta	Empresa
Companhia Municipal de Energia e Iluminação - RIOLUZ	Alto	Indireta	Empresa
Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro - CET-RIO	Alto	Indireta	Empresa
Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro - GEO-RIO	Médio	Indireta	Fundação
Fundação Jardim Zoológico da Cidade do Rio de Janeiro - RIOZOO	Baixo	Indireta	Fundação
Fundação Instituto das Águas do Município do Rio de Janeiro - RIO-ÁGUAS	Médio	Indireta	Fundação
Fundação Parques e Jardins – FPJ	Baixo	Indireta	Fundação

Não considerando as Secretarias, cinco dos 13 órgãos e entidades listados, 38,4%, estão subordinados à Secretaria Municipal da Casa Civil – CVL, entre eles a Empresa Pública de maior impacto na qualidade do ambiente público e sustentabilidade da cidade, a Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB.

<sup>28</sup> Considerou-se importância finalística a rapidez com que o munícipe perceberia a ausência do órgão. A interrupção operacional da Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB seria imediatamente percebida, diferente da interrupção do expediente na Subsecretaria de Meio Ambiente.

<sup>29</sup> O Centro de Operações COR é um órgão assemelhado a subsecretaria.

Todos os órgãos executam suas atividades de forma direta com servidores públicos, com contratos de prestação de serviços regidos pela Lei Geral de Licitações, lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 ou, em menor escala, com concessões regidas pela Lei de Concessões, lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. As empresas Públicas têm seus contratos e licitações regidos pela Lei 13.303 de 30 de junho de 2016, a Leis das Estatais.

Embora a Cidade do Rio de Janeiro faça parte de uma região Metropolitana isso não é explorado na prestação de serviços urbanos, assim como oportunidades de consórcios públicos regidos pela lei dos consórcios, lei nº 11.107, de 6 de abril de 2005. Também pouco se produz sobre um modelo de licitação e contratação de parceria público-privada (PPP) segundo a lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004.

#### **4.4.1 Saneamento Básico**

A Lei federal nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007, a Lei do Saneamento Básico, atribui aos Municípios a titularidade dos serviços públicos de saneamento básico. Segundo o inciso I do caput do art. 2º da referida lei, entende-se por saneamento básico as questões referentes a abastecimento de água potável, esgotamento sanitário, drenagem urbana e, completando, o serviço de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos.

Os serviços de abastecimento de água potável são definidos como sendo as atividades de disponibilização, manutenção de infraestrutura e instalações operacionais necessárias ao abastecimento público de água potável, desde a captação até as ligações prediais e os seus instrumentos de medição, e os serviços de esgotamento sanitário como aqueles referentes a coleta, transporte, tratamento e disposição final adequados dos esgotos sanitários, desde as ligações prediais até a sua destinação final para a produção de água de reuso ou o seu lançamento final no meio ambiente (Lei nº 11.445/2007).

Os serviços de drenagem e manejo das águas pluviais urbanas são definidos como sendo aqueles constituídos das atividades de disponibilização, manutenção de infraestrutura e instalações operacionais de drenagem de águas pluviais, de transporte, detenção ou retenção para o amortecimento de vazões de cheias, tratamento e disposição final das

águas pluviais drenadas, contempladas a limpeza e a fiscalização preventiva das redes (Lei nº 11.445/2007).

Completando, o serviço de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos, é aquele constituído das atividades de disponibilização, manutenção de infraestrutura e instalações operacionais “de coleta, transporte, transbordo, tratamento e destino final dos resíduos sólidos domiciliares e dos resíduos de limpeza urbanas” (Lei nº 11.445/2007)

Os serviços públicos de saneamento básico na Cidade do Rio de Janeiro estão organizados em duas Secretarias, duas Subsecretarias, uma empresa pública e uma Fundação. Acrescentando a Companhia Estadual de Águas e Esgotos – CEDAE e a concessionária *Zona Oeste Mais Saneamento*, totalizando oito órgãos e entidades dedicados ao Saneamento Básico.

**Quadro 5 - Órgãos e Entidades referentes ao Saneamento Básico na Cidade do Rio de Janeiro**

Unidade de Gestão	Administração	Pessoa Jurídica
Secretaria Municipal da Casa Civil - CVL	Direta	Secretaria
Secretaria Municipal de Conservação e Meio Ambiente - SECONSERMA	Direta	Secretaria
Subsecretaria de Meio Ambiente	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Engenharia e Conservação	Direta	Subsecretaria
Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB	Indireta	Empresa
Fundação Instituto das Águas do Município do Rio de Janeiro RIO-ÁGUAS	Indireta	Fundação
<b>Companhia Estadual de Águas e Esgotos – CEDAE</b>	<b>Indireta</b>	<b>Empresa Estadual</b>
<b>Zona Oeste Mais Saneamento</b>	<b>Indireta</b>	<b>Empresa Concessionária</b>

Em termos de regulação e fiscalização, a Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro - AGENERSA foca na atuação da Companhia Estadual de Águas e Esgotos - CEDAE, enquanto a Fundação Instituto das Águas - RIO-ÁGUAS atua como órgão regulador e fiscalizador do serviço concedido à Zona Oeste Mais Saneamento.

O Termo de Reconhecimento Recíproco de Direitos e Obrigações<sup>30</sup> firmado com o Governo de estado do Rio de Janeiro, o Município do Rio de Janeiro e a Companhia Estadual de Águas e Esgotos – CEDAE buscou organizar a titularidade do Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário na Cidade Do Rio de Janeiro delegando a prestação dos serviços para a CEDAE por 50 anos renováveis por igual período, exceto a coleta, transporte e tratamento adequado dos esgotos sanitários na Área de Planejamento 5 – AP5 e nas “áreas Favelizadas”.

Desta forma, o tratamento dos esgotos da Área de Planejamento 05 da Cidade pode ser concedido à *Zona Oeste Mais Saneamento* tendo a Fundação Instituto das Águas do Município do Rio de Janeiro - RIO-ÁGUAS como órgão regulador e fiscalizador.

Existe uma lacuna de competência para o esgotamento sanitário das “áreas Favelizadas” pois saindo da atribuição da CEDAE por conta do Termo de Reconhecimento Recíproco de Direitos e Obrigações, não se definiu qual órgão na administração direta ou indireta municipal passaria a ser responsável pelo serviço.

Por outro lado, o Art. 10 da Lei federal nº 11.445/07 determina que a “prestação de serviços públicos de saneamento básico por entidade que não integre a administração do titular () depende da celebração de contrato, sendo vedada a sua disciplina mediante convênios, termos de parceria ou outros instrumentos de natureza precária”. Ou seja, o Termo de Reconhecimento Recíproco de Direitos e Obrigações de 2007 é um instrumento precário.

Passando para a drenagem, o Decreto RIO nº 31.673 de 29 de dezembro de 2009 define em seu Art. 2.º os responsáveis pelos serviços de Drenagem Urbana atribuindo para a Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB a limpeza de caixa de ralo e a conservação de talude natural em cursos d’água; para a Subsecretaria de Engenharia e

---

<sup>30</sup> Pesquisado em

<http://www.rio.rj.gov.br/documents/4282910/4517645/Termo+de+Reconhecimento+Reciproco+de+Direitos+e+Obrigacoes+entre+Estado+e+Municipio.pdf?version=1.0>

Conservação, antiga Coordenadoria Geral de Conservação – CGC:, a limpeza de galerias pluviais, recuperação da rede de drenagem de água pluvial, reposição de grelha e tampão e as dragagens de rios e canais de pequeno volume, por fim, cabe a Fundação Instituto das Águas do Município do Rio de Janeiro RIO-ÁGUAS a conservação de talude revestido, a remoção de gigoga em espelho d'água e a dragagem de rios e canais de médio e grande volume;

Completando os serviços de Saneamento Básico segundo a definição da Lei federal nº 11.445/07, a Companhia Municipal de Limpeza Urbana (COMLURB) atua simultaneamente como órgão regulador, fiscalizador e prestador da Limpeza Urbana e Manejo de Resíduos Sólidos da Cidade em conformidade com a Lei Rio nº 3.273 de 06 de setembro de 2001, que dispõe sobre a Gestão do Sistema de Limpeza Urbana no Município do Rio de Janeiro.

A Lei Municipal nº 4.969 de 03 de dezembro de 2008 dispõe sobre objetivos, instrumentos, princípios e diretrizes para a gestão integrada de resíduos sólidos no âmbito do município do Rio de Janeiro. Em 2016 é publicada a nova versão do Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos - PMGIRS da Cidade do Rio de Janeiro instituído através do Decreto RIO nº 42605 de 25 de novembro de 2016. (RIO DE JANEIRO, 2016)

#### **4.4.2 Conservação Urbana**

O Serviço Público Municipal de Conservação Urbana corresponde aquele cujas atividades de planejamento, regulação, fiscalização, prestação e participação social, têm relação com a manutenção da infraestrutura urbana da cidade, especificamente em seus logradouros públicos incluindo suas praças e parques naturais, além da iluminação pública.

Alinhado com o conceito de interesse local e com diretrizes gerais de políticas urbanas do Estatuto da Cidade, o Decreto RIO nº 31.673 de 29 de dezembro de 2009, defini as atribuições do Serviço Público Municipal de Conservação Urbana da Cidade do Rio de Janeiro ao elencar os serviços de conservação de áreas verdes, mobiliário urbano, obras

de arte<sup>31</sup>, pavimentação, parques e praças e obras de contenção, e incluir também a manutenção da sinalização de trânsito e a iluminação pública<sup>32</sup>.(RIO DE JANEIRO, 2009)

Nos logradouros públicos, conforme o Decreto RIO nº 31.673/09 em seu Art.7, a Conservação de Pavimentação compete à Subsecretaria de Engenharia e Conservação, antiga Coordenadoria Geral de Conservação – CGC, realizando operações tapa-buraco, serviços em calçadas e meio fio, ciclovia e fresagem e recapeamento<sup>33</sup>. Adicionalmente compete a Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB a correção de calçadas danificadas por raízes de árvores.

Nos Art. 3 e Art. 8, Decreto RIO nº 31.673/09 atribui competência dos serviços de Conservação de Parques e Praças Públicas<sup>34</sup> a Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB na recuperação e limpeza de praças e parques urbanos e naturais; a Fundação Parque e Jardins – FPJ a recuperação de monumentos e chafarizes, recuperação de praças e parques tombados e o tratamento fitossanitário da vegetação.

A implantação de novas praças e parques urbanos compete à Fundação Parque e Jardins – FPJ. A implantação de novos parques naturais compete à Secretaria Municipal de Conservação e Meio Ambiente - SECONSERMA, antiga Secretaria Municipal de Meio Ambiente – SMAC.

Para os serviços de Conservação de Áreas Verdes, listados no Art. 4, é de competência da Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB a poda de árvores e arbustos (manejo arbóreo), a capina e recuperação de canteiros ajardinados. A Fundação Parque e Jardins FPJ é responsável pelo plantio de árvores e arbustos.

---

<sup>31</sup> Determinados tipos de construção, que requerem uma maior especialização, tal como pontes, viadutos, túneis.

<sup>32</sup> Anexo IV – Conservação Urbana segundo Decreto RIO nº 31.673/09

<sup>33</sup> Para realizar fresagem e recapeamento no serviço de conservação dos pavimentos a Subsecretaria de Engenharia e Conservação é responsável pela operação das usinas de asfalto.

<sup>34</sup> Considerando “a economia de escala” visando ampliação da produtividade e a efetividade, o Decreto RIO nº 28.981, de 18 de setembro de 2008 transferiu da Fundação Parque e Jardins – FPJ para a Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB a competência de conservação, manutenção e reformas de todos os canteiros, praças e parques, bem como o manejo arbóreo da cidade.



Para a Conservação do Mobiliário Urbano, Art. 5, compete à Subsecretaria de Engenharia e Conservação os serviços nos gradis de obras de arte especiais, canais e vias, placas de rua e escadarias. À Fundação Parque e Jardins – FPJ compete a conservação de gradis de parques e praças urbanos tombados e à Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro – GEORIO os gradis de encostas. A Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB executa a conservação de mobiliário (brinquedos, aparelhos de ginástica, quadras poliesportivas, gradis) das praças e parques naturais e urbanos<sup>35</sup>.

Conforme o Art. 6, compete à Subsecretaria de Infraestrutura a conservação de obras de arte, a conservação de pontes, passarelas e viadutos e túneis revestidos; a Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro – GEORIO os serviços em túneis em pedra não revestidos e a conservação de emboques de túneis e para a Subsecretaria de Engenharia e Conservação a conservação de pír.

Além dos serviços de Limpeza Urbana, a Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB remove cartazes em logradouros e a limpeza de pichação em pedra (mármore e granitos), ferros, bronze e mosaicos;

Completando os Serviços de Conservação Urbana, o Decreto RIO nº 31.673/09 atribui à Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro - GEORIO o serviço de drenagem, manutenção e recuperação de obras de contenção, (Art. 9); à Companhia Municipal de Energia e Iluminação - RIOLUZ a iluminação de áreas públicas e de fachadas e monumentos especiais, (Art. 11) e, à Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro – CETRIO, a manutenção da sinalização horizontal e vertical do trânsito, do sistema semafórico e sistema de monitoramento de trânsito (CFTV/CTA), Art. 12.

---

<sup>35</sup> O Decreto n.º 31.593, de 17 de dezembro de 2009 transferiu da Fundação Parque e Jardins – FPJ para a Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB a manutenção e conservação de brinquedos, aparelhos de ginástica, quadras poliesportivas, gradis das praças e parques urbanos e a limpeza de pichação em pedra.

A Subsecretaria de Legado Olímpico; Fundação Jardim Zoológico da Cidade do Rio de Janeiro – RIOZOO também contribuem em suas atividades para a Conservação de Parques e Praças Públicas e Gestão de Espaços de Uso Público.

Os serviços públicos de Conservação Urbana na Cidade do Rio de Janeiro estão organizados em quatro Secretarias, três Subsecretarias, três empresas públicas e três Fundações, totalizando treze órgãos e entidades dedicados a manutenção de logradouros e espaços públicos em boas condições de uso (Quadro 8).

**Quadro 6 - Órgãos e entidades referentes à Conservação Urbana na Cidade do Rio de Janeiro**

Unidade de Gestão	Administração	Pessoa Jurídica
Secretaria Municipal da Casa Civil - CVL	Direta	Secretaria
Secretaria Municipal de Conservação e Meio Ambiente - SECONSERMA	Direta	Secretaria
Secretaria Municipal de Transportes - SMTR	Direta	Secretaria
Secretaria Municipal de Infraestrutura e Habitação - SMIH	Direta	Secretaria
Subsecretaria de Legado Olímpico	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Engenharia e Conservação	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Infraestrutura	Direta	Subsecretaria
Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB	Indireta	Empresa
Companhia Municipal de Energia e Iluminação - RIOLUZ	Indireta	Empresa
Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro - CET-RIO	Indireta	Empresa
Fundação Jardim Zoológico da Cidade do Rio de Janeiro - RIOZOO	Indireta	Fundação
Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro – GEO-RIO	Indireta	Fundação
Fundação Parques e Jardins – FPJ	Indireta	Fundação

A Secretaria de Conservação e Meio Ambiente (SECONSERMA) atua na regulação e fiscalização de serviços de conservação contratados.

#### **4.4.3 Resiliência Climática Urbana**

Durante os desastres, os governos locais são os primeiros da linha de resposta, algumas vezes com uma grande responsabilidade, mas uma capacidade insuficiente para lidar com as circunstâncias. Eles estão igualmente na linha de frente quando se trata de antecipar, gerenciar e reduzir os riscos de desastres, criando ou atuando nos sistemas de alerta e alarme e estabelecendo estruturas específicas de gerenciamento de crises e desastres. Em muitos casos, a revisão das atribuições, responsabilidades e alocação de recursos é necessária para ampliar as capacidades dos governos locais em responder a todos esses desafios”. UNISDR (2012)

Evitar a poluição e a degradação ambiental e a exposição da população a riscos de desastres constam como diretrizes para políticas urbanas segundo o Estatuto das Cidades, sendo evidentemente de interesse local, pois afetam diretamente a manutenção da qualidade de vida dos munícipes das presentes e futuras gerações garantindo o direito a cidades sustentáveis.

Menos perceptíveis que os serviços de saneamento básico e conservação urbana, o Serviço Público Municipal de Resiliência Climática Urbana é aquele cujas atividades de planejamento, regulação, fiscalização, prestação e participação social, têm relação com a manutenção da infraestrutura necessária à prevenção ou resposta a desastres, além da adaptação e mitigação dos impactos de mudanças climáticas, entre eles o monitoramento meteorológico e equipamentos de tecnológicos necessários para integração de órgãos e comunicação com o munícipe.

Subordinada a Secretaria Municipal de Conservação e Meio Ambiente - SECONSERMA, a Subsecretaria de Meio Ambiente é responsável pelo monitoramento de mudanças climáticas, sendo seu principal instrumento o Conselho Municipal de Meio Ambiente da Cidade do Rio de Janeiro – CONSEMAM, criado pela Lei 2.390 de 01/12/1995.

A Subsecretaria de Proteção e Defesa Civil subordinada a Secretaria Municipal de Ordem Pública - SEOP em Decreto Rio nº 42.743 de 01/01/2017, apesar de constar na estrutura da Secretaria de Saúde, atua na prevenção de ocorrência de desastres ou na

minimização de seus efeitos.

Subordinado inicialmente na atual gestão à Secretaria Municipal de Ordem Pública - SEOP e depois transferido para a Secretaria Municipal da Casa Civil – CVL<sup>36</sup>, o Centro de Operações Rio – COR<sup>37</sup>, equipamento público assemelhado á uma subsecretaria, funciona como ponto focal de integração das operações urbanas no município no conceito de Smart Cities<sup>38</sup>.

Segundo Clarice Nassar Tambelli (2018), pesquisadora no InternetLab, o Centro de Operações Rio – COR é um exemplo de onde “o emprego de tecnologias em cidades é capaz de solucionar, ou ao menos aliviar, problemas urbanos não só relativos a deslizamentos e enchentes, como também à mobilidade, à poluição, ao uso de energia, à violência, entre muitos outros, otimizando o uso de recursos e da infraestrutura da cidade”.

Através do Escritório de Sustentabilidade e Resiliência – ESR<sup>39</sup> criado pelo decreto 42599/16, o COR também é polo de desenvolvimento de estratégias de resiliência visando responder a choques e estresses que porventura possam afetar a cidade.

Nas instalações do Centro de Operações estão os técnicos responsáveis pelo Sistema de Alerta de Chuvas da Prefeitura do Rio de Janeiro – Alerta Rio<sup>40</sup> criado pelo decreto Rio nº 15.142/96, gerenciado Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro GEO-RIO, que utiliza uma rede de estações meteorológica para alertar os órgãos da prefeitura sobre a ocorrência de chuvas intensas e riscos de deslizamentos em encostas.

Junto com a Central 1746 e o Porto Maravilha, o Centro de Operações – COR (Figura 7) foi um dos pilares para que o Município do Rio de Janeiro recebesse o Prêmio World

---

<sup>36</sup> Com a nova subordinação passou a ser chamado de Centro de Operações e Resiliência - CVL/COR pela redação do Decreto RIO nº 44898 de 15 de agosto de 2018.

<sup>37</sup> Pesquisado em <http://centrodeoperacoes.rio>

<sup>38</sup> Pesquisado em <https://innovationhouserio.wordpress.com/2015/05/26/smart-city-projects-in-brazil>

<sup>39</sup> Pesquisado em <http://resiliente.rio>

<sup>40</sup> Pesquisado em <http://alertario.rio.rj.gov.br>

Smart Cities<sup>41</sup> na edição de 2013 do Smart City Expo World Congress<sup>42</sup>.

Figura 7 - Sala de Monitoramento do Centro de Operações Rio - COR



#### **4.4.3.1 Iluminação Pública e Eficiência Energética**

Atividades de planejamento, regulação, fiscalização, prestação e participação social sobre o uso eficiente da Energia Elétrica nas instalações de Iluminação pública, infraestrutura de trânsito, abastecimento de água, esgoto, tração elétrica e também de prédios públicos constituem uma forma de mitigação dos impactos de mudanças climáticas, mais que isso, estratégico para a economia de recursos em um cenário de queda de arrecadação, motivo pelo qual pode ser considerado um Serviço Público Municipal de Resiliência Climática Urbana.

A Emenda Constitucional nº 39 de 2002 alterou a redação da Constituição Federal incluindo o Art. 149-A que autorizou os Municípios a “instituir contribuição, na forma das

---

<sup>41</sup> Pesquisado em <http://www.smartcityexpo.com/en/the-event/past-editions-2013>

<sup>42</sup> Pesquisado em <http://www.smartcityexpo.com/en/the-event/about-scewc>

respectivas leis, para o custeio do serviço de iluminação pública”.

A autorização para contribuição na forma de lei municipal gerou no Rio de Janeiro a Lei nº 5132 de 17 de dezembro de 2009, que instituiu a “Contribuição para Custeio do Serviço de Iluminação Pública, com a finalidade de custear o serviço de iluminação pública do Município” para “iluminação de vias, logradouros e demais bens de uso comum do povo, e a instalação, a manutenção e o melhoramento da rede de iluminação pública”. (RIO DE JANEIRO, 2009)

Quando atribui a Companhia Municipal de Energia e Iluminação - RIOLUZ a iluminação de áreas públicas e de fachadas e monumentos especiais, o Decreto RIO nº 31.673/09 avança na questão de conservação da infraestrutura de Iluminação Pública.

A Resolução Normativa 414/2010 da ANEEL indica em seu Art. 21, , que a “elaboração de projeto, a implantação, expansão, operação e manutenção das instalações de iluminação pública são de responsabilidade do poder público municipal”.

A Resolução Normativa 800/2017 da ANEEL em seu Art. 53-O classifica como Iluminação Pública unidades consumidoras com objetivo de iluminar “vias públicas destinadas ao trânsito de pessoas ou veículos, tais como ruas, avenidas, logradouros, caminhos, passagens, passarelas, túneis, estradas e rodovias”; e “bens públicos destinados ao uso comum do povo, tais como abrigos de usuários de transportes coletivos, praças, parques e jardins”.

Fica claro, portanto, que todos os dispositivos legais enfatizam a Iluminação Pública, seu custeio, projeto, implantação, expansão, operação e manutenção. Todavia, considerando a mitigação dos impactos de mudanças climáticas, o governo local deve buscar oportunidades para melhorar a eficiência Energética da iluminação pública e também das instalações municipais consumidoras de energia elétrica. A Companhia Municipal de Energia e Iluminação – RIOLUZ é um agente fundamental para busca da eficiência energética da Iluminação Pública da Cidade e, caso receba atribuição não existente atualmente, das instalações prediais municipais.

A ANEEL em sua Resolução Normativa 800/2017 aponta a direção dos esforços em busca de eficiência energética quando define em seu Art53-M. a classe poder público as unidades consumidoras relativas a “semáforos, radares e câmeras de monitoramento de trânsito”. Da mesma forma, define em seu Art53-Q. a classe serviço público as unidades consumidoras relativas “motores, máquinas e cargas essenciais à operação de serviços públicos de água, esgoto, saneamento e tração elétrica urbana ou ferroviária”.

Os serviços públicos de Resiliência Climática Urbana na Cidade do Rio de Janeiro estão organizados em quatro Secretarias, três Subsecretarias, uma empresa pública e uma Fundação, totalizando nove órgãos e entidades dedicados a rápida resposta a situações operacionais adversas, iluminação pública e eficiência energética. (Quadro 9).

**Quadro 7 - Órgãos e Entidades referentes à Resiliência Climática Urbana na Cidade do Rio de Janeiro**

Unidade de Gestão	Administração	Pessoa Jurídica
Secretaria Municipal da Casa Civil - CVL <sup>43</sup>	Direta	Secretaria
Secretaria Municipal de Conservação e Meio Ambiente - SECONSERMA	Direta	Secretaria
Secretaria Municipal de Infraestrutura e Habitação - SMIH	Direta	Secretaria
Secretaria Municipal de Ordem Pública - SEOP	Direta	Secretaria
Subsecretaria de Meio Ambiente	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Proteção e Defesa Civil	Direta	Subsecretaria
Companhia Municipal de Energia e Iluminação - RIOLUZ	Indireta	Empresa
Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro GEO-RIO	Indireta	Fundação
<b>Centro de Operações Rio – COR</b>	<b>Direta</b>	<b>Assemelhado a Subsecretaria</b>

Os serviços públicos de Resiliência Climática Urbana na Cidade do Rio de Janeiro estão

<sup>43</sup> O Decreto rio nº 44886 de 13 de agosto de 2018 transferiu a subordinação do Centro de Operações da Secretaria Municipal de Ordem Pública SEOP para a Secretaria Municipal da Casa Civil - CVL

organizados em quatro Secretarias, duas Subsecretarias, uma empresa pública e uma Fundação. Acrescentando o Centro de Operações - COR, são nove órgãos e entidades dedicados ao assunto.

#### **4.5 Regulação de Serviços Públicos**

Segundo seu principal defensor, Bresser Pereira (1997), a “administração pública gerencial emergiu, na segunda metade deste século, como resposta à crise do Estado; como modo de enfrentar a crise fiscal; como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabiam ao Estado; e como um instrumento para proteger o patrimônio público contra os interesses do *rent-seeking* ou da corrupção aberta”..

A administração pública gerencial utiliza práticas de gestão de empresas privadas, eficiência e eficácia para alcançar melhores resultados, em um ambiente que tem como objetivo, não o lucro, mas a satisfação do interesse público. Para alcançar melhores resultados na coisa pública, necessariamente a administração pública gerencial reage à captura de grupos de interesse que buscam obter vantagens por influência política, o *rent-seeking*. (KRUEGER, 1974)

A atividade reguladora exclusiva do Estado deve ser organizada considerando a administração pública gerencial, garantindo a conformidade com as leis e o cumprimento de políticas públicas nos serviços não exclusivos do Estado e no setor de produção de bens e serviços.

“A reforma administrativa aplicada no Brasil no período 1995-1998 baseou-se em dois alicerces: tornar os administradores ou gestores públicos mais autônomos e responsáveis, e limitar o Estado às suas atividades exclusivas, descentralizando as tarefas de execução às agências executivas e às agências reguladoras” (BRESSER-PEREIRA, 2005)



#### **4.5.1 Autarquia Sob Regime Especial**

A atividade reguladora exercida através de uma agência tomou forma na Administração Pública Norte Americana após a Grande Depressão de 1929, de 1930 a 1940, “período que toma corpo, quantitativa e qualitativamente, a ideia de uma Administração policêntrica e insulada de influências políticas, caracterizada por sua expertise e pela sua capacidade de responder pronta e eficientemente às demandas crescentes de uma sociedade cada vez mais complexa. Este é o principal legado institucional do New Deal”. (BINEBOJM, 2005)

No Brasil, a Constituição Federal de 1988, em seu Art. 173, restringiu a exploração direta da atividade econômica pelo Estado “quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei” e considerou em seu Art. 174 o Estado “como agente normativo e regulador da atividade econômica” exercendo as “funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado”.

Dispositivos na Constituição Federal e uma Reforma Administrativa voltada para a modelagem de um Estado Regulador foi o ambiente propício para o surgimento das Agências Reguladoras, autarquias<sup>44</sup> com a função reguladora englobando também “atividades de fiscalização, de poder de polícia, adjudicatórias, de conciliação e de subsidiar e recomendar adoção de medidas pelo poder central no ambiente regulado”. (MESQUITA, 2005) (STRINGARI, 2009).

No contexto da Reforma Administrativa promovida pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE, o “Estado deixa de executar passando a regular a prestação

---

<sup>44</sup> Uma autarquia é uma entidade administrativa da administração indireta. O Decreto-Lei nº 200/1967, definiu uma autarquia como “o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada” (art. 5º, I). Pesquisado em <https://camiloprado.com/2017/08/30/5-diferencas-entre-agencias-executivas-e-agencias-reguladoras/>

do serviço, não só preservando o seu poder concedente, mas o reforçando, ao criar uma autoridade reguladora independente, com autonomia técnica, financeira e administrativa”. (ANJOS JUNIOR, 2011)

Para exercer plenamente a atividade regulatória, uma Agência Reguladora é modelada como ***Autarquia Sob Regime Especial*** onde sua lei de criação lhe confere um conjunto de privilégios que a distingue das demais autarquias.

O conjunto de privilégios estabelecidos em lei para uma Agência Reguladora visa garantir sua independência decisória e política, principalmente através do mandato fixo de seus dirigentes, não coincidentes com os do Poder Executivo e a impossibilidade de suas exonerações ad nutum<sup>45</sup>.

A Lei Federal nº 9.986, de 18 de julho de 2000 que dispõe sobre a gestão de recursos humanos das Agências Reguladoras no âmbito da União, deixa claro em seu art.5 que os dirigentes deverão ser “brasileiros, de reputação ilibada, formação universitária e elevado conceito no campo de especialidade dos cargos para os quais serão nomeados, devendo ser escolhidos pelo Presidente da República e por ele nomeados, após aprovação pelo Senado Federal” e acrescenta no Art. 9 que estes mesmos dirigentes “somente perderão o mandato em caso de renúncia, de condenação judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar”. Ambas as restrições foram consideradas constitucionais pelo Supremo Tribunal Federal no julgamento da Medida Cautelar na ADI nº 1949-0. (BRASIL, 2000) (STRINGARI, 2009).

Remonta ao século XIX a defesa da “separação entre política e administração, entre tomada de decisão política e sua execução, fortalecendo a busca por resultados mais práticos com menor desperdício de recursos, posto que a execução das tarefas não estaria submetida a questões políticas, ‘deixando espaço para que aspectos técnicos, de natureza mais neutra, prevalecessem”’. (WILSON, 1887;HOLPERIN, 2012)

---

<sup>45</sup> Termo jurídico em latim que determina que o ato pode ser revogado pela vontade de uma só das partes.

Também é privilégio que caracteriza o regime especial da Agência Reguladora a sua competência normativa emitindo normas e regulamentos para a atividade econômica a ser regulada.

Apesar de eventualmente ser questionada sob a alegação de exercer função legislativa de forma incomum, a competência normativa está fundamentada na própria lei de criação da Agência Reguladora e também em marcos legais que indicam a necessidade de publicação de normas e regulamentos em um fenômeno conhecido por *delegalização*.

Conforme análise de Carvalho Filho (2006) "[...] não nos parece ocorrer qualquer desvio de constitucionalidade no que toca ao poder normativo conferido às agências. Ao contrário do que alguns advogam, trata-se do exercício de função administrativa, e não legislativa, ainda que seja genérica sua carga de aplicabilidade. Não há total inovação na ordem jurídica com a edição dos atos regulatórios das agências. Na verdade, foram as próprias leis disciplinadoras da regulação que, como visto, transmitiram alguns vetores, de ordem técnica, para a normatização, pelas entidades especiais – fato que os especialistas têm denominado de ‘delegalização’ com fundamento no direito francês. Resulta, pois, que tal atividade não retrata qualquer vestígio de usurpação da função legislativa pela Administração, pois que poder normativo – já o acentuamos – não é poder de legislar: tanto pode existir este sem aquele, como aquele sem este. É nesse aspecto que deve centrar-se a análise do tema".

De forma complementar a função normativa, a Agência Reguladora também exerce função de fiscalização quanto a aplicação de seus atos normativos e, eventualmente, a aplicação de sanções por seu descumprimento. Também atua como árbitro de conflitos entre prestadores de serviço e seus consumidores. (ARAÚJO, 2009)

Outro item do conjunto de privilégios do regime especial é definido no Art. 37 da Lei Federal nº 9.986, de 18 de julho de 2000, que indica que a “aquisição de bens e a contratação de serviços pelas Agências Reguladoras poderá se dar nas modalidades de consulta e pregão, observado o disposto nos Art. 55 a 58 da Lei no 9.472, de 1997, e nos termos de regulamento próprio” exceto para “obras e serviços de engenharia, cujos procedimentos deverão observar as normas gerais de licitação e contratação para a

Administração Pública”. (BRASIL, 2000)

#### **4.5.1.1 Agências Reguladoras - Dirigentes**

Mesmo garantido em lei, a independência decisória e política de uma Agência Reguladora, assim como sua expertise técnica, tem eficácia sustentada pela escolha dos melhores Dirigentes.

Estudo sobre a nomeação de dirigentes de Agências Reguladoras no qual foram analisados os perfis dos profissionais que exercem tal cargo, promovido pela Fundação Getúlio Vargas FGV, serve como balizamento para expectativas quanto a real independência e caráter técnico da regulação. (PALMA; SALAMA; BARRIONUEVO, 2013)

O estudo aponta que 25% dos dirigentes já pertenciam aos quadros da Agência no momento da nomeação e que somente 6% foram recrutados na iniciativa privada. A carreira mais comum é a de Técnico Comissionado, 35%<sup>46</sup>, sendo que a formação acadêmica mais presente é a de Engenharia, com 60%.

O estudo apontou que o maior problema para uma Agência Reguladora não é necessariamente o perfil do Dirigente nomeado, mas sim, o processo de nomeação quando há a vacância, por afastamento voluntário ou término de mandato. O período entre a saída do Dirigente e uma nova indicação alcança uma média de 177 dias, acrescidos de uma média de 77 dias para aprovação legislativa e posse, são 254 dias. Quase oito meses e meio sem direção.

A conclusão do estudo sugere atenção ao período de vacância e procedimentos objetivos

---

<sup>46</sup> Um técnico comissionado passa por diversos cargos em comissão cujas atribuições sejam relacionadas à sua formação técnica ou experiência profissional. A diferença entre o técnico comissionado e o comissionado é que o primeiro alterna posições na Administração, mas atua sempre no âmbito de sua expertise técnica, enquanto o segundo é um generalista. Pesquisado em

[https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/GRP\\_arquivos/sumario\\_executivo\\_grp\\_-\\_pep\\_01.pdf](https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/GRP_arquivos/sumario_executivo_grp_-_pep_01.pdf)

para escolha e impedimento de dirigentes. Aparentemente o Art. 5 da Lei Federal nº 9.986/00 não é suficiente para garantir dirigentes que promovam a independência e expertise técnica da Agência.

#### **4.5.1.2 Agências Reguladoras – Lei Geral**

Com exceção da Lei Federal nº 9.986/00 que dispõe sobre a gestão de recursos humanos das Agências Reguladoras no âmbito da União não existe uma lei que estabeleça diretrizes para criação de Agências Reguladoras. Os privilégios de Autarquia sob Regime Especial dependem da lei de criação da Agência Reguladora e não existe uma normativa comum para todas.

Tramita no Congresso Nacional, já com parecer favorável na Câmara dos Deputados, proposta de Lei Geral das Agências Reguladoras, Projeto de Lei 6621/16<sup>47</sup>, que pretende “unificar as regras sobre gestão, poder e controle social das agências reguladoras. O projeto pretende garantir a autonomia dessas autarquias, dar mais transparência à atividade regulatória e estabelecer medidas para evitar a interferência do setor privado<sup>48</sup>”.

O Art.3 do projeto de Lei Geral das Agências Reguladoras deixa clara a natureza especial conferida à agência reguladora sendo “caracterizada pela ausência de tutela ou de subordinação hierárquica, pela autonomia funcional, decisória, administrativa e financeira e pela investidura a termo de seus dirigentes e estabilidade durante os mandatos. ”

Explicitada a autonomia das Agências Reguladoras, são incluídos dispositivos que formatam o controle externo por parte do Congresso Nacional. O Art.15 exige a elaboração de “relatório anual circunstanciado de suas atividades, no qual destacará o cumprimento da política do setor, definida pelos Poderes Legislativo e Executivo”, assim como o cumprimento plano estratégico vigente e do plano de gestão anual, previstos nos Art. 17 e 18 respectivamente. Este relatório deverá ser encaminhado em “até 90 (noventa)

---

<sup>47</sup> Pesquisado em <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2120019>

<sup>48</sup> Pesquisado em <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ADMINISTRACAO-PUBLICA/560307-COMISSAO-ESPECIAL-APROVA-PROPOSTA-DE-LEI-GERAL-DAS-AGENCIAS-REGULADORAS.html>

dias após a abertura da sessão legislativa do Congresso Nacional” ao Senado Federal, à Câmara dos Deputados e ao Tribunal de Contas da União.

Como forma de conferir transparência a discricionariedade do agente regulador, o Art. 6 indica a obrigatoriedade de elaboração prévia de Análise de Impacto Regulatório – AIR que demonstre a necessidade da adoção e as propostas de alteração de “atos normativos de interesse geral dos agentes econômicos, consumidores ou usuários dos serviços prestados”. Além disso, o Art. 24. acrescenta a exigência de nomeação de um ouvidor “sem subordinação hierárquica e exercerá suas atribuições sem acumulação com outras funções”.

Os candidatos a Presidente e Diretores serão escolhidos por seleção pública que apresentará uma lista tríplice para escolha do chefe do Poder Executivo. Empossados, terão mandatos de cinco anos, não coincidentes e sem possibilidade de recondução.

Tomando emprestados dispositivos da Lei das Estatais, Lei nº 13.303 de 30 de junho de 2016, o Projeto de Lei Geral das Agências Reguladoras propõe alteração na Lei nº 9.986/00 acrescentando ao seu Art.5 requisitos de experiência profissional e formação acadêmica para elegibilidade ao cargo<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> (proposta) Art. 5º O Presidente, Diretor-Presidente ou Diretor-Geral (CD I) e os demais membros do Conselho Diretor ou da Diretoria Colegiada (CD II) serão brasileiros, indicados pelo Presidente da República e por ele nomeados, após aprovação pelo Senado Federal, nos termos da alínea “f” do inciso III do art. 52 da Constituição Federal, entre cidadãos de reputação ilibada e de notório conhecimento no campo de sua especialidade, devendo ser atendidos 1 (um) dos requisitos das alíneas “a”, “b” e “c” do inciso I e, cumulativamente, o inciso II:

I – ter experiência profissional de, no mínimo:

a) 10 (dez) anos, no setor público ou privado, no campo de atividade da agência reguladora ou em área a ela conexa, em função de direção superior; ou

b) 4 (quatro) anos ocupando pelo menos um dos seguintes cargos:

1. cargo de direção ou de chefia superior em empresa no campo de atividade da agência reguladora, entendendo-se como cargo de chefia superior aquele situado nos 2 (dois) níveis hierárquicos não estatutários mais altos da empresa;

2. cargo em comissão ou função de confiança equivalente a DAS-4 ou superior, no setor público;

3. cargo de docente ou de pesquisador no campo de atividade da agência reguladora ou em área conexa; ou c) 10 (dez) anos de experiência como profissional liberal no campo de atividade da agência reguladora ou em área conexa; e

A alteração proposta é positiva considerando o estudo da FGV já citado neste trabalho que afirma que “a expertise técnica dos dirigentes é em muitos casos questionável. Foi realizada uma análise curricular de todos os dirigentes das agências selecionadas. Constatou-se que apenas 58% têm trajetória profissional conexa com a função de dirigente da Agência Reguladora”, ou seja, dedicaram “parcela substancial de sua experiência profissional ao tema relacionado com a função da agência”.

O projeto de lei acima parece fortalecer o conceito de independência decisória e política das Agências Reguladoras acrescentando meios que, mesmo independentes, tenham seu desempenho acompanhado pela sociedade através do Congresso Nacional e participação popular.

#### **4.5.1.3 Agências Reguladoras - Contratação de Serviços**

Na metamorfose de Estado provedor para Estado regulador surge um ambiente institucional capaz de transferir parcela da prestação de serviços públicos para iniciativa privada através de contratos de terceirização, concessão ou parcerias público-privadas PPP. Na urgência de investimentos em infraestrutura, atrair a parceria com a iniciativa privada é um meio de lidar com dificuldades orçamentárias para garantir qualidade de serviços públicos.

Acontece que a iniciativa privada é cautelosa com seus investimentos avaliando criteriosamente o custo de implantação de projetos e a garantia de sua rentabilidade. Um ambiente institucional incerto, onde contratos podem ser alterados ou descumpridos, gera um risco ao investimento compensado como custo de transação, com conseqüente queda de rentabilidade, ou seja, atratividade do mercado.

A contratação da iniciativa privada para prestação de serviços públicos em um ambiente institucional incerto somente será atrativa se o custo final do contrato considerar o custo

---

II – ter formação acadêmica compatível com o cargo para o qual foi indicado.

de projeto e também o custo de transação. Por corolário, aumentar a confiabilidade do ambiente institucional é um caminho para prestação de serviços públicos com custo justo de mercado, estratégico em um ambiente de dificuldades orçamentárias.

O Estado Regulador, traduzido pela existência de Agências Reguladoras independentes atuando no mercado, gera estabilidade institucional e a credibilidade tão necessária para a atração de investimentos privados.

O Procurador do Estado do Rio de Janeiro, Gustavo Binenbojm (2005), ao dissertar sobre a reforma do Estado Brasileiro na Década de 1990, deixa clara a relação entre estabilidade institucional através da regulação e atratividade de investimentos privados afirmando que o “compromisso regulatório era, na prática, verdadeira exigência do mercado para a captação de investimentos”. Contextualiza acrescentando que “em países cuja história recente foi marcada por movimentos nacionalistas autoritários (de esquerda e de direita), o risco de expropriação e de ruptura dos contratos é sempre um fantasma que assusta ou espanta os investidores estrangeiros. Assim, a implantação de um modelo que subtraísse o marco regulatório do processo político-eleitoral se erigiu em verdadeiro *tour de force* da reforma do Estado”.

#### **4.5.1.4 Agências Reguladoras – Gestão de Riscos**

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2007), em seu Relatório Sobre a Reforma Regulatória no Brasil, ao sugerir melhorias no setor, induz prioridades para a gestão de riscos de Agências Reguladoras ao afirmar que “dois papéis principais para o regulador econômico no contexto brasileiro são: minimizar as incertezas regulatórias, pois isto reduz a confiança do investidor; e se impor como um gerenciador imparcial e autônomo dos agentes de mercado”.

Os professores da Fundação Getúlio Vargas Eduardo Jordão e Maurício Portugal Ribeiro publicaram artigo “Como Desestruturar Uma Agência Reguladora Em Passos Simples” que, de forma irônica, serve como um verdadeiro guia para a Gestão de Riscos para uma Agência Reguladora. Jordão e Ribeiro (2017)

Surgindo no Poder Executivo existe o risco de paralisia decisória da Agência por vacância



de seus dirigentes e prejuízo a sua operação por restrições orçamentárias e limitações à sua capacidade de contratação de quadros. Também do Poder Executivo surgem riscos à independência decisória sujeitando-as a ato revisional por outro órgão da administração pública. (GOMES, 2013)

Dos Órgãos de Controle vem o risco de limitação à capacidade de arbitragem e contratação da expertise de terceiros. Surge o risco de atrapalhar o funcionamento da Agência promovendo um ambiente que amedronta os seus funcionários na execução de suas atividades.

Finalmente, o referido artigo aponta o risco que vem de dentro, o “autoflagelo”, através de revisões regulatórias estimuladas politicamente, negligência com as regras procedimentais e divulgação inapropriada de informações relevantes sobre o setor regulado. Tudo isso afetando a estabilidade institucional e credibilidade que são o cerne da existência de uma Agência Reguladora.

#### **4.5.2 Agência Reguladora de Saneamento Básico**

Pela Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000, a Agência Nacional de Águas – ANA é a “entidade federal de implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos e de coordenação do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos”. A Medida Provisória nº 844/18 amplia este escopo ao atribuir para a ANA a competência para editar normas de referência nacionais sobre o serviço de saneamento.

Na Lei nº 9.984/00, com as alterações da Medida Provisória nº 844/18, indica em seu novo Art. 4º-A. que a “ANA instituirá as normas de referência nacionais para a regulação da prestação de serviços públicos de saneamento básico por seus titulares e suas entidades reguladoras e fiscalizadoras responsáveis, observadas as diretrizes para a função de regulação estabelecidas na Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007”.

A Agência Nacional de Águas – ANA recebeu a competência para regular no âmbito

nacional a prestação dos serviços públicos de abastecimento de água potável, esgotamento sanitário, drenagem urbana, limpeza urbana com o manejo de resíduos sólidos, todos de titularidade municipal. Ou seja, a Medida Provisória nº 844/18, ainda que sem o nome, criou a Agência Nacional de Saneamento Básico.

Santos (2016) aponta que existem no país 53 Agências Reguladoras dedicadas ao Saneamento Básico, 25 estaduais, uma Distrital, 24 municipais e três intermunicipais. Neste cenário, somente 2.220 municípios, 39,8% do total existente, possui algum tipo de regulação. Dos que apresentam regulação, 88,3%, 1.960 municípios são regulados por agências estaduais.

Das 24 Agências Reguladoras municipais que tratam a questão do Saneamento Básico, 11 são multisetoriais, 45,8%, regulando outros serviços públicos de interesse local. Dezesesseis agências municipais foram criadas considerando todos os quatro componentes do Saneamento Básico, abastecimento de água potável, esgotamento sanitário, drenagem urbana e, completando, o serviço de limpeza urbana com o manejo de resíduos sólidos. Todavia, apesar de citado em suas leis de criação, somente duas atuam efetivamente nos quatro componentes. Drenagem Urbana é o serviço de menor regulação, seguido de limpeza urbana.

Mesmo que ainda não esteja aprovada uma Lei Geral de Agências Reguladoras, a Lei de Saneamento Básico, Lei nº 11.445/07, aborda a questão da regulação servindo como parâmetro para a criação de Agências Reguladoras,.

O Art. 9 da Lei nº 11.445/07 atribui ao titular dos serviços, o município, a formulação da “respectiva política pública de saneamento básico”, devendo “prestar diretamente ou autorizar a delegação dos serviços e definir o ente responsável pela sua regulação e fiscalização, bem como os procedimentos de sua atuação”

Continuando, o Art. 11 estabelece como condição de validade dos contratos que tenham por objeto a prestação de serviços públicos de saneamento básico a “a existência de normas de regulação que prevejam os meios para o cumprimento das diretrizes desta Lei, incluindo a designação da entidade de regulação e de fiscalização”

Chegando ao Art. 32, a Lei de Saneamento Básico, cita que “as atividades administrativas de regulação, inclusive organização, e de fiscalização dos serviços de saneamento básico poderão ser executadas pelo titular “diretamente, mediante órgão ou entidade de sua administração direta ou indireta”

No caminho da criação de uma Agência Municipal de Limpeza Urbana, o Decreto nº 7.217, de 21 de junho de 2010 que regulamenta a Lei nº 11.445, em seu Art. 28 estabelece que o exercício da função de regulação atenda aos princípios da “independência decisória, incluindo autonomia administrativa, orçamentária e financeira da entidade de regulação”; e da “transparência, tecnicidade, celeridade e objetividade das decisões”. Acrescentando em seu art. 29 a possibilidade de que cada um dos serviços públicos de saneamento básico tenha regulação específica. (BRASIL, 2010)

Segundo estudo da Associação Nacional dos Serviços Municipais de Saneamento “todas as agências reguladoras existentes no Brasil são criadas para regular os serviços públicos delegados a outro ente federado ou iniciativa privada. Não existe agência reguladora para regular, especificamente, os serviços públicos de saneamento prestados diretamente pelo titular”. (MELO; NAHUM, 2010)

#### **4.6 Concessões e Parcerias Público-Privadas**

A Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que institui normas para licitações e contratos da administração pública, e, mais recentemente, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que em seu título II, institui normas semelhantes específicas para empresas públicas, estabelecem um prazo máximo de cinco anos para contratação de serviços. Como os investimentos em infraestrutura e operação de Serviços Operacionais Urbanos exigem um horizonte maior que o limite contratual de cinco anos, este trabalho está focado em formas de contratações possíveis além do prazo de cinco anos, ou seja, as Concessões.

A Constituição Federal em seu Art. 175 encarrega ao “Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a

prestação de serviços públicos”. Atendendo esse dispositivo constitucional a Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, a Lei das Concessões “dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos”. (BRASIL, 1995)

A Lei nº 8.987/95 em seu Art. 2º define Concessão como a delegação da prestação de serviço público, feita pelo poder concedente, aquele que detém a competência, “mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado”.

Ainda atendendo o Art. 175 da Constituição Federal, a Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, a Lei das PPPs instituiu “normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública”. (BRASIL, 2004)

A Lei das Concessões e a Lei das PPPs se completam na regulamentação do Art 175 da Constituição Federal.

A Lei das PPPs em seu Art. 2 define Parceria público-privada “como sendo o contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa”. O artigo em seu § 3º deixa claro que a concessão comum de serviços públicos ou de obras públicas de que trata a Lei no 8.987/95 que não envolve contraprestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado, não constitui parceria público-privada.

Nos termos do Art. 2 da Lei nº 11.079/04, quando adicionalmente à tarifa cobrada dos usuários houver contraprestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado a concessão é chamada patrocinada e é considerada uma parceria público-privada. Quando a Administração Pública é a usuária direta ou indireta, a Concessão é chamada de administrativa e também é uma parceria público-privada.

Para as parceria público-privada, segundo a Lei nº 11.079 no Art.2 § 4º, é vedada a celebração de contrato “cujo valor do contrato seja inferior a R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais)”, valor definido pela Lei nº 13.529/17, “cujo período de prestação do serviço seja inferior a 5 (cinco) anos”; ou ainda “que tenha como objeto único o

fornecimento de mão-de-obra, o fornecimento e instalação de equipamentos ou a execução de obra pública”.

**Quadro 8 - Características de Concessões**

<b>Tipo de Concessão</b>	<b>Regulamentação</b>	<b>Parceria público-privada.</b>	<b>Risco</b>	<b>Remuneração</b>
Concessão Comum	Lei nº 8.987/95	Não é considerada	Privado	Tarifa cobrada dos usuários
Concessão Patrocinada	Lei nº 11.079/04	É considerada	Compartilhado entre Público e Privado	Tarifa cobrada dos usuários e contraprestação pecuniária do parceiro público
Concessão Administrativa	Lei nº 11.079/04	É considerada	Compartilhado entre Público e Privado	Contraprestação pecuniária do parceiro público
A Lei nº 8.666/93 e Lei nº 13.303/16 regem, na administração pública direta e indireta respectivamente, os contratos administrativos que não caracterizem concessão.				

Elaborado pelo autor

Os investimentos em infraestrutura e a característica continuada dos Serviços Operacionais Urbanos fazem com que as concessões, sejam elas Comuns, Administrativas ou Patrocinadas, sejam o modelo de contratação adequado, principalmente pela possibilidade de outorgar a responsabilidade pela gestão e operação por períodos muito superiores a cinco anos.

## 5 REFORMA ORGANIZACIONAL

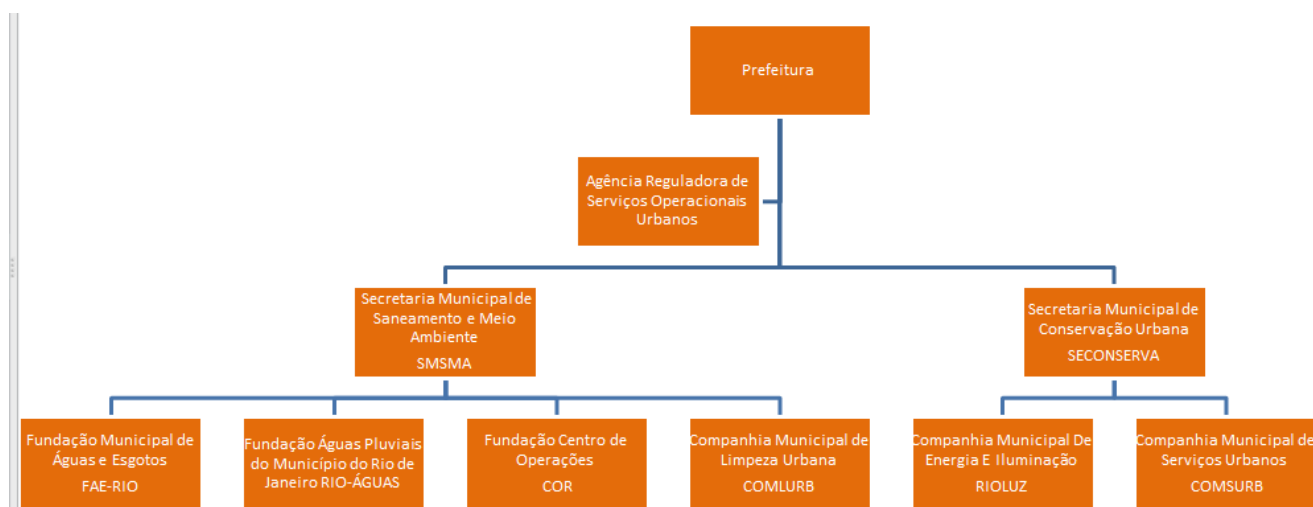
As seções seguintes definem o caminho organizacional para a construção de um ambiente institucional propício a uma gestão técnica insulada da volatilidade política, capaz de oferecer a estabilidade necessária para uma prestação de serviços Operacionais urbanos de alto desempenho e atratividade de parceiros privados em contratações públicas de longo prazo.

### 5.1 Modelagem Organizacional

Uma Modelagem Organizacional que busque a especialização e tecnicidade dos órgãos da administração pública direta e indireta é condição para germinar um ambiente institucional estável. As seções seguintes indicam as ações necessárias para o atingimento do objetivo geral deste trabalho.

Ao longo desta seção estarão postos os fundamentos para uma nova estrutura organizacional na Prefeitura do Rio de Janeiro com Secretarias, Autarquias e Empresas Públicas dispostas como na seguinte figura. Juntas compõe o que será o Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano

Figura 8 - Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano



### **5.1.1 Saneamento Básico**

A modelagem organizacional do Serviço de Saneamento Básico do Município do Rio de Janeiro promove alterações de competências atuais de órgãos da Administração Indireta visando uma estrutura mais setorizada tecnicamente.

A **Fundação Municipal de Águas e Esgotos FAE-RIO** será criada com o objetivo de atuar como Agência Executiva na promoção de melhorias do fornecimento de água e esgotamento sanitário. A Fundação deverá interagir com a Companhia Estadual de Águas e Esgotos – CEDAE, Concessionária Zona Oeste Mais Saneamento e encontrar formas de prestar o serviço de esgotamento sanitário nas “áreas Favelizadas” conforme o Termo de Reconhecimento Recíproco de Direitos e Obrigações<sup>50</sup>. Deverá também modelar a prestação do serviço de limpeza e coleta de resíduos sólidos no interior dos Assentamentos Precários Urbanos utilizando preferencialmente mão de obra local. Ela deverá ser responsável pela operação das atuais e futuras Unidades de Tratamento de Rio UTRs

As competências da Fundação Instituto das Águas do Município do Rio de Janeiro, a RIO-ÁGUAS, deverão ser alteradas visando a especialização no serviço de drenagem urbana. A nova Rio-ÁGUAS deverá manter suas atuais atribuições de conservação de talude revestido; limpeza de espelho d'água com remoção de gigoga e dragagem de rios e canais de médio e grande volume, recebendo da Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB as novas atribuições de limpeza de caixa de ralo e conservação de talude natural, e da Subsecretaria de Engenharia e Conservação as atribuições de dragagens de rios e canais de pequeno volume; limpeza de galerias pluviais; recuperação da rede de drenagem de água pluvial e reposição de grelha e tampão. Ela deixará de atuar como órgão regulador e fiscalizador da concessão de esgotamento sanitário da Área de Planejamento 05 - AP05.

---

<sup>50</sup> Pesquisado em

<http://www.rio.rj.gov.br/documents/4282910/4517645/Termo+de+Reconhecimento+Reciproco+de+Direitos+e+Obrigacoes+entre+Estado+e+Municipio.pdf?version=1.0>

A **Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB** permanecerá com suas atribuições de manejo de resíduos sólidos; coleta de lixo, varrição; limpeza de praças, parques urbanos e parques naturais; remoção de cartazes e formalizará a atribuição de realizar capina de logradouros e roçada de áreas verdes públicas. Ela permanecerá com suas atribuições de limpeza de escolas e hospitais municipais repactuando os contratos vigentes com a **Secretaria Municipal de Educação - SME** e **Secretaria Municipal de Saúde – SMS**, respectivamente.

Com esta modelagem os Serviços de Abastecimento de Água e esgotamento Sanitário passam a ser competência da **Fundação Municipal de Águas e Esgotos FAE-RIO**, o Serviço de Drenagem Urbana de competência da **Fundação Águas do Município do Rio de Janeiro RIO-ÁGUAS** e os Serviços de Limpeza e Manejo de Resíduos Sólidos para a **Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB**, completando a setorização do Serviço Municipal de Saneamento Básico.

Para a **Fundação Águas do Município do Rio de Janeiro RIO-ÁGUAS** e a **Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB** são atribuídas competência de atuar como Agência Executiva para investimentos em Drenagem Urbana e Valoração de Resíduos, respectivamente.

O quadro 11 apresenta a alteração de competência de cada atividade para o Serviço Municipal de Saneamento Básico.



**Quadro 9 - Modelagem Organizacional para o Serviço Municipal de Saneamento Básico**

Detalhamento do Serviço	Função Atual	Atividade	Decreto RIO nº 31.673/09	Função Proposta
Abastecimento de Água Potável	Companhia Estadual de Águas e Esgotos – CEDAE	Abastecimento de Água Potável		Companhia Estadual de Águas e Esgotos – CEDAE
Esgotamento Sanitário	Companhia Estadual de Águas e Esgotos – CEDAE	Esgotamento Sanitário		Companhia Estadual de Águas e Esgotos – CEDAE
	Concessionária Zona Oeste Mais Saneamento	Esgotamento Sanitário - AP05		Concessionária Zona Oeste Mais Saneamento
	Não existe	Estação de Tratamento de Rio ETR		FUNDAÇÃO MUNICIPAL DE ÁGUAS E ESGOTOS – FAE-RIO
	Não existe	Esgotamento Sanitário - Comunidades		
Drenagem Urbana	Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB	Limpeza de caixa de ralo;	Art 2.º	FUNDAÇÃO INSTITUTO DAS ÁGUAS DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO RIO-ÁGUAS
		Conservação de talude natural.	Art 2.º	
	Fundação Instituto das Águas do Município do Rio de Janeiro RIO-ÁGUAS	Conservação de talude revestido;	Art 2.º	
		Limpeza de espelho d'água – remoção de gigoga;	Art 2.º	
		Dragagem de rios e canais de médio e grande volume	Art 2.º	
	Subsecretaria de Engenharia e Conservação	Dragagens de rios e canais de pequeno volume;	Art 2.º	
		Limpeza de galerias pluviais;	Art 2.º	
		Recuperação da rede de drenagem de água pluvial;	Art 2.º	
	Reposição de grelha e tampão.	Art 2.º		
Limpeza Urbana com Manejo de Resíduos Sólidos	Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB	Manejo de Resíduos Sólidos		COMPANHIA MUNICIPAL DE LIMPEZA URBANA – COMLURB
		Coleta de lixo, varrição.	Art. 3.º	
		Limpeza de praças, parques urbanos e parques naturais.	Art. 3.º	
		Remoção de cartazes;	Art. 3.º	
		capina de logradouros e roçada de áreas verdes públicas		

### **5.1.2 Conservação Urbana**

Seguindo na modelagem organizacional para Serviço de Conservação Urbana do Município do Rio de Janeiro e ainda visando uma estrutura mais setorizada tecnicamente é necessário promover significativas alterações de competências atuais de órgãos da Administração Direta e Indireta.

Criar a **Companhia Municipal de Serviços Urbanos – COMSURB**, com processos e pessoal oriundos principalmente da Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB com o objetivo de executar direta ou indiretamente os serviços de conservação de áreas verdes; obras de arte; parques e praças, pavimentação e mobiliário urbano nas atividades detalhadas no quadro.

Extinguir a **Fundação Parque e Jardins – FPJ** passando suas atribuições e recursos para a recém-criada **Companhia Municipal de Serviços Urbanos – COMSURB**. Da mesma forma, extinguir as **Subsecretaria de Engenharia e Conservação** e **Subsecretaria de Infraestrutura** da estrutura da Administração Direta.

Transferir da **Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro – GEORIO** para a **Companhia Municipal de Serviços Urbanos – COMSURB** a conservação de túneis em pedra não revestidos e não privados e a conservação de emboques de túneis.

Transferir da **Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB** para a **Companhia Municipal de Serviços Urbanos – COMSURB** as atribuições de poda de árvores e arbustos; recuperação de canteiros ajardinados; recuperação de praças e parques urbanos e naturais; correção de calçadas em áreas públicas por raiz de árvores; conservação de brinquedos, aparelhos de ginástica, quadras poliesportivas; conservação de gradis das praças e parques naturais e urbanos e limpeza de pichação em pedra (mármore e granitos), ferros, bronze e mosaicos.

A **Companhia Municipal de Energia e Iluminação – RIOLUZ** permanece com competência de Manutenção da Iluminação Pública com as atividades de iluminação de

áreas públicas e iluminação de fachadas e monumentos especiais.

Como referência o Decreto RIO nº 31.673/09, as atividades de conservação de gradil de encostas e recuperação de obras de contenção atribuídas a **Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro – GEORIO** não devem ser consideradas Serviço de Conservação Urbana. Da mesma forma a manutenção da sinalização horizontal e vertical do trânsito; sistema de monitoramento de trânsito (CFTV/CTA) e sistema semafórico, responsabilidade da **Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro – CETRIO**

A **Secretaria de Conservação e Meio Ambiente (SECONSERMA)** deixa de atuar na regulação e fiscalização de serviços de conservação contratados.

O quadro 12 apresenta a alteração de competência de cada atividade para o Serviço Municipal de Conservação Urbana.

**Quadro 10 - Modelagem Organizacional para o Serviço Municipal de Conservação Urbana**

Detalhamento do Serviço	Função Atual	Atividade	Decreto RIO nº 31.673/09	Função Proposta	
Conservação de Áreas Verdes	Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB	Poda de árvores e arbustos;	Art. 4.º	Companhia Municipal de Serviços Urbanos - COMSURB	
		Recuperação de canteiros ajardinados.	Art. 4.º		
	Fundação Parque e Jardins – FPJ	Plantio de árvores e arbustos.	Art. 4.º		
Conservação de Obras de Arte	Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro - GEORIO	Túneis em pedra não revestidos e não privados;	Art. 6.º		
		Conservação de emboques de túneis.	Art. 6.º		
	Subsecretaria de Engenharia e Conservação	Conservação de píer	Art. 6.º		
		Subsecretaria de Infraestrutura	Conservação de pontes, passarelas e viadutos;		Art. 6.º
			Túneis revestidos.		Art. 6.º
Conservação de Parques e Praças	Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB	Recuperação de praças e parques urbanos e naturais.	Art. 8.º		
		Recuperação de monumentos e chafarizes;	Art. 8.º		
	Fundação Parque e Jardins – FPJ	Recuperação de praças e parques tombados;	Art. 8.º		
		Tratamento fitossanitário da vegetação.	Art. 8.º		
Conservação de Pavimentação	Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB:	Correção de calçadas em áreas públicas por raiz de árvores.	Art. 7.º		
	Subsecretaria de Engenharia e Conservação	Operação tapa-buraco;	Art. 7.º		
		Calçadas e meio fio em área pública;	Art. 7.º		
		Ciclovia;	Art. 7.º		
		Fresagem e recapeamento.	Art. 7.º		
Conservação do Mobiliário Urbano	Companhia Municipal de Limpeza Urbana - COMLURB:	Conservação de brinquedos, aparelhos de ginástica, quadras poliesportivas	Art. 5.º		
		Conservação de gradis das praças e parques naturais e urbanos.	Art. 5.º		
	Fundação Parque e Jardins – FPJ	Gradil de parques e praças urbanos tombados	Art. 5.º		
		Subsecretaria de Engenharia e Conservação	Gradil de obras de arte especiais, canais e vias;	Art. 5.º	
	Placa de rua		Art. 5.º		
	Escadarias.		Art. 5.º		
	Manutenção da Iluminação Pública	Companhia Municipal de Energia e Iluminação - RIOLUZ	Iluminação de áreas públicas	Art. 11	
Iluminação de fachadas e monumentos especiais.			Art. 11		

### 5.1.3 Resiliência Climática Urbana

Continuando na modelagem organizacional dos Serviços Operacionais Urbanos é necessário atuar nas atuais competências relativas ao Serviço de Resiliência Climática Urbana.

A **Fundação Centro de Operações COR** será criada com o intuito de prover o Município com infraestrutura de monitoramento meteorológico, infraestrutura de Defesa Civil (Resiliência) e tecnologia de Integração e comunicação entre órgãos da administração direta e indireta.

Transferir da **Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro GEO-RIO** para a **Fundação Centro de Operações COR** a gestão do **Sistema de Alerta de Chuvas da Prefeitura do Rio de Janeiro – Alerta Rio**<sup>51</sup>

Atribuir a **Fundação Centro de Operações COR** a competência de atuar como Agência Executiva na promoção da eficiência energética de instalações operacionais e prediais da administração direta e indireta do município do Rio de Janeiro.

O quadro 13 apresenta a alteração de competência de cada atividade para o Serviço Municipal de Resiliência Climática Urbana.

**Quadro 11 - Modelagem Organizacional para o Serviço Municipal de Resiliência Climática Urbana**

Detalhamento do Serviço	Função Atual	Atividade	Decreto RIO nº 31.673/09	Função Proposta
Infraestrutura de monitoramento meteorológico	Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro GEO-RIO	Infraestrutura de monitoramento meteorológico	-	<b>FUNDAÇÃO CENTRO DE OPERAÇÕES - COR</b>
Infraestrutura de Defesa Civil (Resiliência)	Subsecretaria de Proteção e Defesa Civil	Infraestrutura de Defesa Civil (Resiliência)	-	
Infraestrutura de Tecnologia de Integração e comunicação	Centro de Operações Rio – COR	Infraestrutura de Tecnologia de Integração e comunicação	-	
Eficiência Energética de instalações operacionais e prediais	<b>Não existe</b>	Eficiência Energética de instalações operacionais e prediais	-	

<sup>51</sup> Pesquisado em <http://alertario.rio.rj.gov.br>

#### **5.1.4 Estrutura do Poder Executivo Municipal**

Completando a modelagem organizacional proposta é necessário promover alterações na estrutura organizacional do Poder Executivo Municipal.

As secretarias são responsáveis por elaborar as respectivas políticas públicas publicando Planos Municipais de Saneamento, de Conservação Urbana e de Resiliência Climática Urbana e os revisando sempre que necessário.

A **Secretaria Municipal de Saneamento e Meio Ambiente – SMSMA** será criada para tratar do desenvolvimento/planejamento de políticas públicas na área de abastecimento de água potável; esgotamento sanitário; drenagem urbana; limpeza urbana com manejo de resíduos sólidos; meio ambiente e mudanças climáticas.

A **Secretaria Municipal de Saneamento e Meio Ambiente – SMSMA** será vinculada à **Fundação Municipal De Águas e Esgotos – FAE-RIO**; **Fundação Instituto Das Águas Do Município Do Rio De Janeiro RIO-ÁGUAS**; **Fundação Centro De Operações - COR** e a **Companhia Municipal De Limpeza Urbana – COMLURB**.

**Os Agentes de Preparo de Alimentos APAs**, empregados celetistas da **Companhia Municipal De Limpeza Urbana – COMLURB** serão transferidos para a **Secretaria Municipal de Educação – SME** utilizando instrumento legal semelhante a Lei nº 4497 de 26 de abril de 2007 que extinguiu a **Empresa Municipal de Vigilância EMV** e criou a **Guarda Municipal** na Administração direta. (RIO DE JANEIRO, 2007)

Criar a **Secretaria Municipal de Conservação Urbana – SECONSERVA** para tratar do desenvolvimento/planejamento de políticas públicas na área de conservação urbana e iluminação pública, vinculando a **Companhia Municipal De Energia E Iluminação – RIOLUZ** e a recém-criada **Companhia Municipal De Serviços Urbanos – COMSURB**.

O quadro 14 apresenta a distribuição de competências para a administração direta e para as autarquias e empresas públicas nos Serviços de Saneamento Básico, Conservação Urbana e Resiliência Climática Urbana.

**Quadro 12 - Estrutura Organizacional do Poder Executivo Municipal**

Serviço Operacional Urbano	Administração Pública Direta	Agência Reguladora		Detalhamento do Serviço	Função Proposta
Serviço de Saneamento Básico	Secretaria Municipal de Saneamento e Meio Ambiente	AGÊNCIA MUNICIPAL DE SERVIÇOS OPERACIONAIS URBANOS	CÂMARA TÉCNICA DE SANEAMENTO BÁSICO	Abastecimento de Água Potável	COMPANHIA ESTADUAL DE ÁGUAS E ESGOTOS – <b>CEDAE</b>
				Esgotamento Sanitário	FUNDAÇÃO MUNICIPAL DE ÁGUAS E ESGOTOS – <b>FAE-RIO</b>
				Estações de Tratamento de Rio	
				Drenagem Urbana	FUNDAÇÃO INSTITUTO DAS ÁGUAS DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO <b>RIO-ÁGUAS</b>
				Limpeza Urbana com Manejo de Resíduos Sólidos	COMPANHIA MUNICIPAL DE LIMPEZA URBANA - <b>COMLURB</b>
Serviço de Resiliência Climática Urbana			CÂMARA TÉCNICA DE RESILIÊNCIA CLIMÁTICA URBANA	Infraestrutura de monitoramento meteorológico, defesa civil e integração	FUNDAÇÃO CENTRO DE OPERAÇÕES <b>COR</b>
Serviço de Conservação Urbana	Secretaria Municipal de Conservação	AGÊNCIA MUNICIPAL DE SERVIÇOS OPERACIONAIS URBANOS	CÂMARA TÉCNICA DE CONSERVAÇÃO URBANA	Conservação de Áreas Verdes	COMPANHIA MUNICIPAL DE SERVIÇOS URBANOS - <b>COMSUBR</b>
				Conservação de Obras de Arte	
				Conservação de Parques e Praças	
				Conservação de Pavimentação	
				Conservação do Mobiliário Urbano	
				Manutenção da Iluminação Pública	

## **5.2 Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos**

Face à diversidade de atividades inerentes aos serviços de Saneamento Básico, e Conservação Urbana e Resiliência Climática Urbana é necessária uma Autarquia em Regime Especial que possa regulamentar e fiscalizar diversos contratos de concessão existentes e ainda zelar pela eficiência econômica e técnica dos serviços públicos prestados diretamente por empresas públicas, fundações e autarquias.

Com a modelagem organizacional desenvolvida é possível criar a **Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos**, autarquia em regime especial, para exercer a função reguladora e fiscalizadora nos setores de Saneamento Básico, Conservação Urbana e Resiliência Climática Urbana.

A **Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos** deverá ter sua independência assegurada no aspecto funcional estando vinculada ao Gabinete do Prefeito – GBP impossibilitando que qualquer Secretaria interferira “nas suas decisões através de recursos hierárquicos impróprios”. Além disso, a independência deverá ser assegurada organizacionalmente através da “impossibilidade do Prefeito exonerar, sem observar as prescrições legais, os seus dirigentes, os quais, apesar de serem, em regra, ocupantes de cargos comissionados possuem mandatos fixos não coincidentes entre si e com o do agente político nomeante”.(ARAÚJO, 2006)

Na elaboração da lei de criação da **Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos** deve ser considerada para o âmbito municipal semelhança com Lei Federal nº 9.986/00, alterada pela Lei federal n.º10.871/04, que dispõe sobre a gestão de recursos humanos das Agências Reguladoras, assim como os dispositivos do Projeto de Lei 6621/16<sup>52</sup> que encaminha a futura Lei Geral das Agências Reguladoras. Adicionalmente convém tomar emprestadas as premissas e restrições para escolha de dirigentes existentes na Lei das Estatais, Lei nº 13.303/16 repetidas na Lei municipal nº 6.314 de 03 de janeiro de 2018. (BRASIL, 2000) (BRASIL, 2016)

A Lei de criação da **Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos** deve evidenciar as funções regulatórias e fiscalizatória, traduzidas respectivamente pela competência de edição de atos normativos técnicos que disciplinem a prestação dos os Serviços Municipais Urbanos e a fiscalização das ações dos agentes regulados, públicos ou privados, aplicando eventualmente sanções “àqueles que descumprirem os regramentos contratuais e legais”. (ARAÚJO, 2006)

Como forma de dirimir conflitos entre os diversos atores públicos ou privados relacionados com a prestação ou uso dos Serviços Municipais Urbanos, e reduzir o fenômeno da judicialização, a Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos deve receber autorização legal para fazer uso da arbitragem como meio extrajudicial de solução de

---

<sup>52</sup> Pesquisado em <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2120019>



conflitos entre as pessoas físicas e/ou jurídicas por ela reguladas. (MANSUR, 2016)

Considerando que a Lei Geral de Licitações, lei nº 8.666, impõe limite de contratação de 60 meses e que os serviços de Saneamento Básico, Conservação Urbana e Resiliência Climática Urbana exigem considerável investimento em infraestrutura, é coerente um que a Agência Reguladora assuma também função executiva para estimular contratações públicas de longo prazo como forma de atrair potenciais parceiros privados em regime de concessão, assim como Parcerias Públicas Privadas patrocinadas ou administrativas.

A **Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos** deve adicionalmente exercer função executiva para fomento de participação da iniciativa privada na prestação dos Serviços Operacionais Urbanos considerando a Lei nº 8.987/95, Lei das Concessões e Lei nº 11.079/04, Lei das Parcerias Público-Privadas PPPs.

### **5.3 Arcabouço Legal**

Para que a modelagem organizacional proposta aconteça é necessário desenvolver um arcabouço legal<sup>53</sup> sistêmico, ou seja, todas as leis pertinentes devem ser discutidas em bloco e os decretos regulamentando as leis devem estar em harmonia uns com os outros:

- ✓ Elaboração da lei ordinária de criação da **Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos**, autarquia em regime especial com a função de regulamentar, de fiscalizar e arbitrar conflitos na prestação de Serviços Municipais Urbanos no Município do Rio de Janeiro. Esta lei deve adicionalmente atribuir a função de Agência Executiva de fomento da participação da iniciativa privada na prestação dos Serviços Públicos Municipais Urbanos.

---

<sup>53</sup> Constituição Federal, Art. 37, XIX - somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação

- ✓ Elaboração da lei ordinária de criação da **Companhia Municipal de Serviços Urbanos – COMSURB**, sociedade de economia mista, com a função de executar direta ou indiretamente os serviços de conservação de áreas verdes; obras de arte; parques e praças, pavimentação e mobiliário urbano do Município do Rio de Janeiro. Esta lei deve conter dispositivos sobre a transferência de atribuições, patrimônio, de bens móveis e imóveis, ativos e passivos financeiros, obrigações e dotações e orçamentárias dos anteriores órgãos, em especial aqueles oriundos da **Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB**.
  
- ✓ Elaboração de lei complementar extinguindo a **Fundação Parque e Jardins – FPJ** com transferência de atribuições para a Companhia Municipal de Serviços Urbanos – COMSURB.
  
- ✓ Elaboração de lei complementar definindo para a **Fundação Águas do Município do Rio de Janeiro RIO-ÁGUAS** as atribuições referentes ao serviço de Drenagem Urbana.
  
- ✓ Elaboração de lei complementar criando a **Fundação Municipal de Águas e Esgotos FAE-RIO** incluindo a definição de suas atribuições.
  
- ✓ Elaboração de lei complementar criando a **Fundação Centro de Operações COR** incluindo a definição de suas atribuições.
  
- ✓ Elaboração de Lei alterando o regime dos **Agentes de Preparo de Alimentos APAs** da Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB para estatutário e definindo lotação na Secretaria Municipal de Educação – SME

- ✓ Elaboração de Decretos Municipais criando a Secretaria Municipal de Saneamento e Meio Ambiente – SMSMA, a Secretaria Municipal de Conservação Urbana – SECONSERVA e extinguindo a Subsecretaria de Engenharia e Conservação e a Subsecretaria de Infraestrutura.
  
- ✓ Elaboração de Decretos Municipais regulamentando as atribuições e estrutura organizacional dos órgãos criados para o Sistema de Serviços Municipais Urbanos assim como procedimentos de transição.

A coleção de leis indicadas anteriormente pode ser substituída pela elaboração de uma única lei complementar criando o **Sistema de Serviços Operacionais Urbanos** incluindo em seu texto: a criação da **Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos**, a criação da **Companhia Municipal de Serviços Urbanos – COMSURB**, a extinção da **Fundação Parque e Jardins – FPJ** a extinção da Fundação Instituto das Águas do Município do Rio de Janeiro RIO-ÁGUAS, a alteração de competência da **Fundação Águas do Município do Rio de Janeiro RIO-ÁGUAS**, a criação **Fundação Municipal de Águas e Esgotos FAE-RIO**, a criação da **Fundação Centro de Operações COR**, com a definição das respectivas atribuições. Completando com a definição do novo regime para os **Agentes de Preparo de Alimentos APAs**.

## **6 PROJETO DE REFORMA ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo, a proposta de reforma organizacional modelada no capítulo anterior será apresentada utilizando a metodologia de gerenciamento de projetos, em especial o “Plano de Projeto”, definindo principalmente qual o escopo do projeto, incluindo quais as premissas e restrições consideradas e os riscos existentes ao sucesso da empreitada.

### ***6.1 Justificativa, Objetivo e Alinhamento Estratégico.***

A queda de arrecadação, exonerações e nomeações indiscriminadas de cargos comissionados de direção e assessoramento e, um modelo de gestão centralizador afetam negativamente a estabilidade e segurança institucionais necessárias à prestação de Serviços Operacionais Urbanos.

Uma Reforma Organizacional é necessária para garantir uma boa gestão na prestação de Serviços Operacionais Urbanos, que, por suas características técnicas operacionais deve ter um ambiente insulado da volatilidade política.

O objetivo geral do projeto é modelar para os Serviços Operacionais Urbanos do Município do Rio de Janeiro uma estrutura organizacional capaz de prover estabilidade institucional para busca de melhor desempenho operacional e qualidade na prestação dos serviços.

O projeto aqui desenvolvido poderá ser incluído no Plano Plurianual (PPA) do Município do Rio de Janeiro para o quadriênio 2022 a 2025, considerando os anos anteriores como momento de ampla discussão e detalhamento de arcabouço legal.

### ***6.2 Escopo Do Projeto***

O Escopo deste projeto contempla a elaboração da proposta de reforma organizacional na estrutura do município do Rio de Janeiro visando à constituição do Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano.

Contempla o esboço da modelagem organizacional indicando a forma da futura estrutura operacional citando inclusive quais órgãos devem ser suprimidos ou criados e a distribuição de competências sobre o serviço.

Segue com o esboço da estrutura regulatória, indicando a forma da futura Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos, citando suas funções de regulação, fiscalização, aplicação de sanções, arbitragem e também função executiva de contratações de longo prazo e fomento da participação da iniciativa privada em investimentos.

O escopo deste projeto também cita Arcabouço Legal necessário para realizar a reforma proposta, elencando os decretos municipais que devem ser confeccionados e a estrutura que deve nortear a redação do projeto de lei que dispõe sobre o do Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano.

### **6.2.1 Não faz parte do Escopo do Projeto**

Está excluído do escopo deste projeto como será a estrutura organizacional e institucional dos órgãos que serão criados e dos que sofrerão alterações em suas competências.

Também está excluída do escopo deste projeto a redação de minutas referentes ao Arcabouço Legal necessário para realizar a reforma proposta. Não será redigido o projeto de lei que dispõe sobre o do Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano.

### **6.2.2 Estrutura Analítica do Projeto**

Nesta seção apresentaremos a Estrutura Analítica do Projeto - EAP decompondo hierarquicamente as entregas necessárias para viabilizar a proposta de reforma organizacional capaz de prover estabilidade institucional, melhor desempenho operacional e qualidade na prestação dos Serviços Operacionais Urbanos do Município do Rio de Janeiro

Para oferecer uma melhor visualização no formato deste trabalho, a EAP foi decomposta

em uma coleção de EAPs menores que apresentam as entregas aumentando gradativamente a especificidade da mais geral para mais específica. Para cada uma é incluído o respectivo **Dicionário da EAP**, que, além de melhor descrever a entrega, indica também nível de cada entrega no projeto como um todo e se existe relação com outra EAP apresentada.

Existe uma relação entre os objetivos específicos elencados no capítulo 3 e Estrutura Analítica do Projeto apresentada nesta seção conforme descrito no quadro 15. Realizando todas as entregas os objetivos são alcançados.

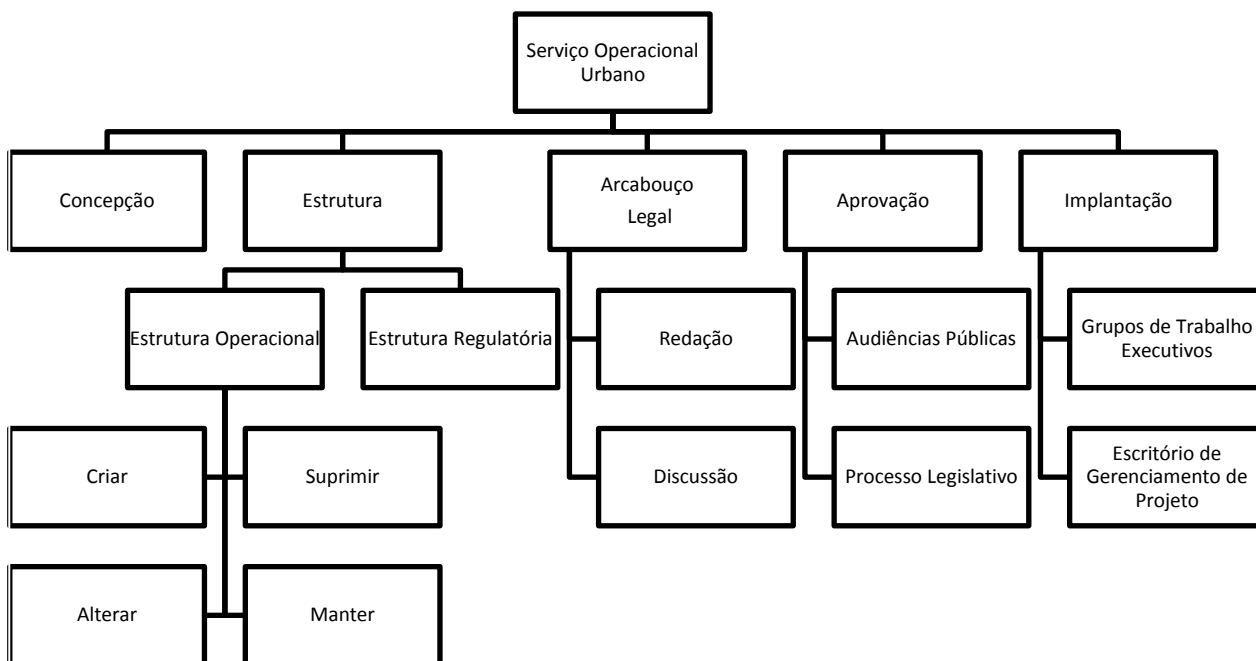
**Quadro 13 - Relação entre Objetivo Específico e Estrutura Analítica do Projeto**

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO
Modelar as ações necessárias para melhorar a especialização e tecnicidade dos prestadores de Serviços Operacionais Urbanos.	EAP 02 – Segundo Nível de Decomposição – Estrutura Operacional; EAP 03 – Terceiro Nível de Decomposição – Detalhamento de Autarquias; EAP 04 – Terceiro Nível de Decomposição – RIO ÁGUAS; EAP 05 – Terceiro Nível de Decomposição – COMSURB; EAP 06 – Terceiro Nível de Decomposição – COMLURB
Modelar uma Agência Reguladora de Serviços Operacionais Urbanos, autarquia com independência decisória seguindo os princípios de transparência, tecnicidade, celeridade e objetividade das decisões, multisetorial em Saneamento Básico, Conservação Urbana e Resiliência Climática Urbana.	EAP 07 – Segundo Nível de Decomposição – Estrutura Regulatória
Modelar uma função executiva para fomento de contratações públicas de longo prazo considerando a Lei nº 8.987/95, Lei das Concessões e Lei nº 11.079/04, Lei das Parcerias Público-Privadas PPPs.	EAP 07 – Segundo Nível de Decomposição – Estrutura Regulatória
Indicar o arcabouço legal necessário para promover a reforma organizacional na forma de prestação dos Serviços Operacionais Urbanos.	EAP 08 – Segundo e Terceiros Níveis de Decomposição – Arcabouço Legal; EAP 09 – Terceiro Nível de Decomposição – Redação da Lei
Apresentar o Plano de Projeto de Reforma Organizacional incluindo considerações sobre a gestão de sua implantação.	EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição – Ciclo do Projeto

### 6.2.2.1 EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição – Ciclo do Projeto

Neste primeiro nível de decomposição são apresentadas as fases que estabelecem o ciclo de vida do projeto da sua concepção à sua implantação. É possível ter uma visão geral das principais entregas do projeto de constituição do **Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano**.

Figura 9 - EAP 01 - Primeiro Nível de Decomposição - Ciclo do Projeto



**Quadro 14 - Dicionário da EAP 01**

<b>Nível de Entrega</b>	<b>Entrega</b>	<b>Descrição</b>	
Entrega Final	Serviço Operacional Urbano	Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano com especialização e tecnicidade.	
Nível 1	Concepção	Elaboração da proposta de reforma <sup>54</sup>	
Nível 1	Estrutura	Detalhamento da Modelagem Organizacional	
Nível 2	Estrutura Operacional	Detalhamento da Estrutura Operacional	Entregas Decompostas na EAP 02 – Segundo Nível de Decomposição – Estrutura Operacional
Nível 3	Criar	Detalhamento da Estrutura Operacional dos órgãos que serão criados	
Nível 3	Suprimir	Planejamento de desmobilização dos órgãos que serão suprimidos	
Nível 3	Alterar	Detalhamento da Estrutura Operacional dos órgãos que terão Atividades alteradas	
Nível 3	Manter	Ratificação da Estrutura Operacional da RIOLUZ	
Nível 2	Estrutura Regulatória	Detalhamento da Estrutura Regulatória	Entregas Decompostas na EAP 07 – Segundo Nível de Decomposição – Estrutura Regulatória
Nível 1	Arcabouço Legal	Preparação de Projeto de Lei sobre o Serviço Operacional Urbano	Entregas Decompostas na EAP 08 – Segundo e Terceiro Níveis de Decomposição – Arcabouço Legal
Nível 2	Redação	Elaboração de minuta de projeto de lei e decretos formalizando as novas estruturas	
Nível 2	Discussão	Seminários técnicos para discussão sobre a redação das minutas	
Nível 1	Aprovação	Aprovação do Projeto de Lei sobre o Serviço Operacional Urbano	
Nível 2	Audiências Públicas	Ampla discussão do projeto de lei pela sociedade civil	
Nível 2	Processo Legislativo	Acompanhamento da tramitação do Projeto de Lei	
Nível 1	Implantação	Execução da nova estrutura considerando a lei aprovada e os respectivos decretos de regulamentação	
Nível 2	Grupos de Trabalho Executivos	Atuação de equipes setoriais de implantação da nova estrutura	
Nível 2	Escritório de Gerenciamento de Projeto	Acompanhamento da implantação da nova estrutura	

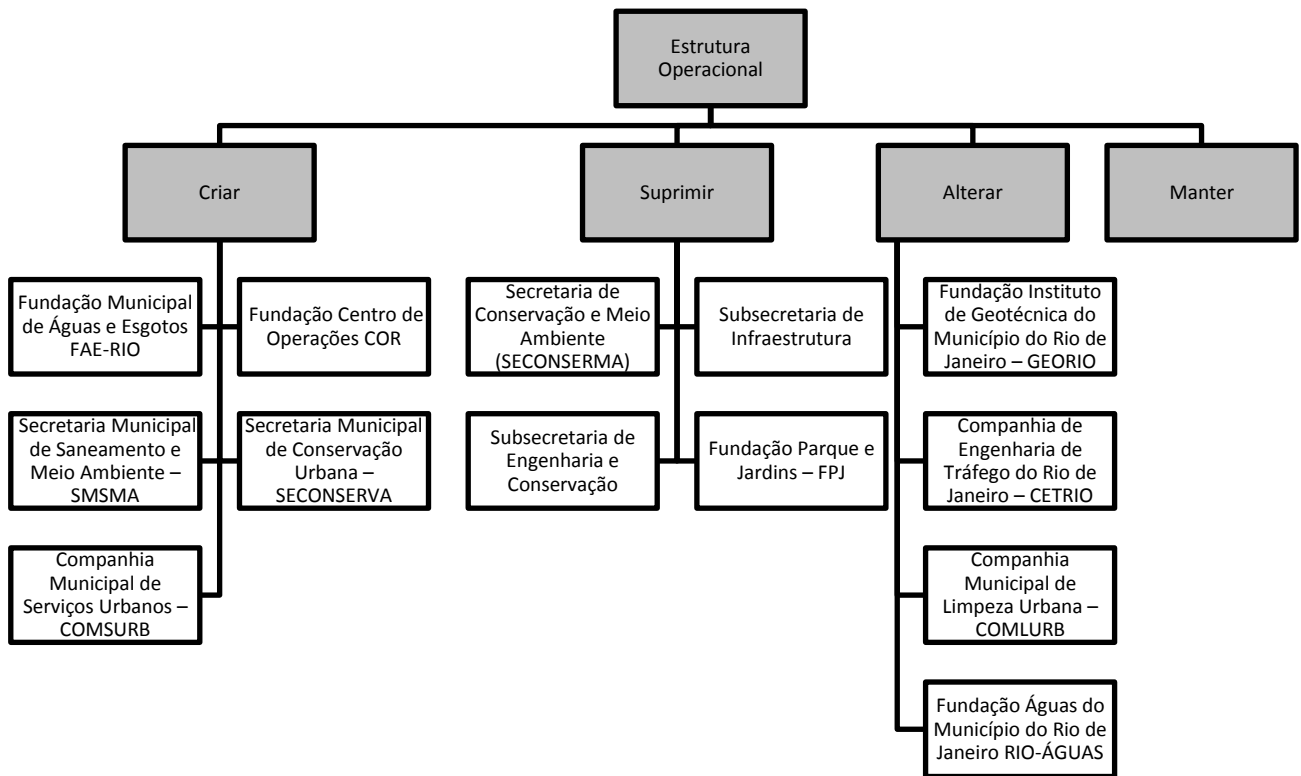
<sup>54</sup> Este trabalho é considerado a evidência da entrega referente à Concepção na EAP 01



### 6.2.2.2 EAP 02 – Segundo Nível de Decomposição – Estrutura Operacional

Neste segundo nível de decomposição são apresentadas as atividades que compõe a entrega da EAP-01 referente à **Estrutura Operacional**. É possível ter uma visão mais detalhada das entregas da dimensão operacional do projeto de constituição do Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano.

Figura 10 - EAP 02 - Segundo Nível de Decomposição - Estrutura Operacional



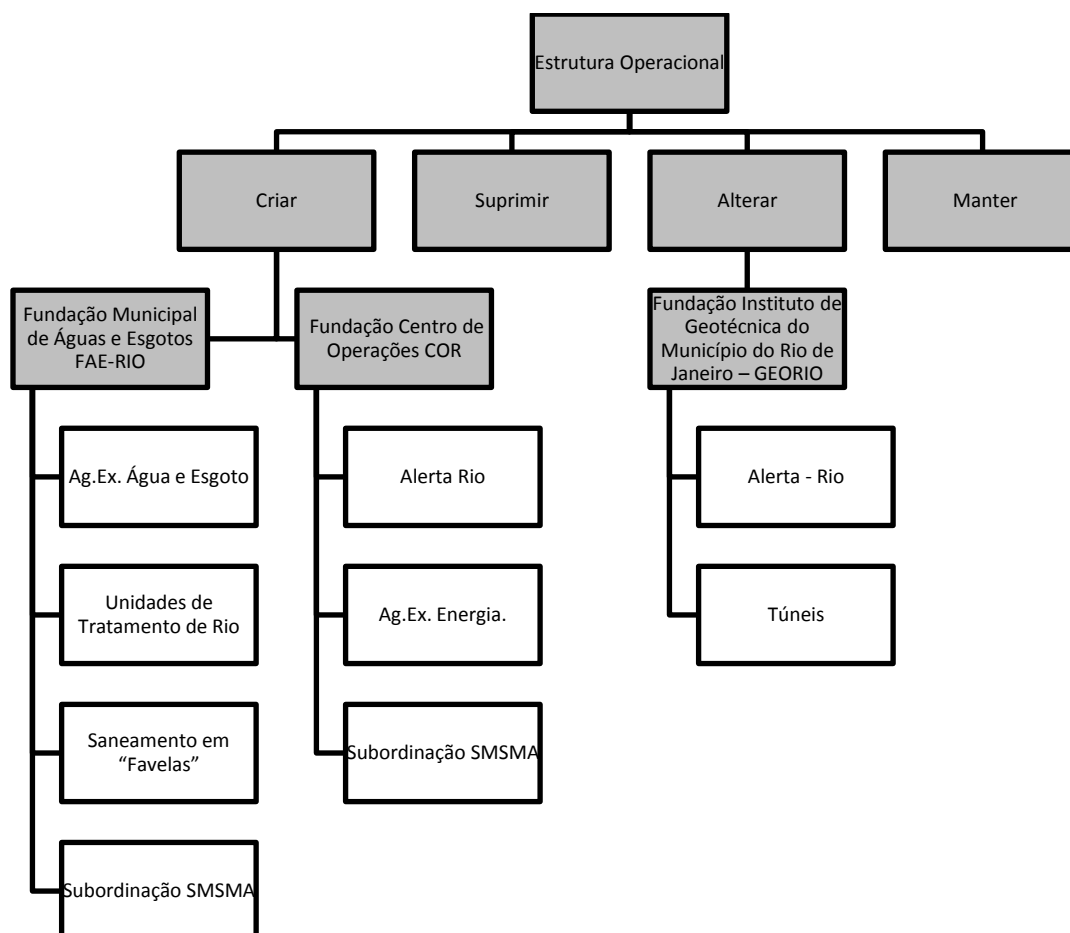
Quadro 15 - Dicionário da EAP 02

Nível de Entrega	Entrega	Descrição	
Nível 2	<b>Estrutura Operacional</b>	<b>EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição</b>	
Nível 3	<b>Criar</b>	<b>EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição</b>	Entregas Decompostas na EAP 03 – Terceiro Nível de Decomposição – Detalhamento de Autarquias
Nível 4	Fundação Municipal de Águas e Esgotos FAE-RIO	Definição de condições legais, administrativas e operacionais para a existência do órgão.	
Nível 4	Fundação Centro de Operações COR	Definição de condições legais, administrativas e operacionais para a existência do órgão.	
Nível 4	Secretaria Municipal de Saneamento e Meio Ambiente – SMSMA	Definição de condições legais, administrativas e operacionais para a existência do órgão.	
Nível 4	Secretaria Municipal de Conservação Urbana – SECONSERVA	Definição de condições legais, administrativas e operacionais para a existência do órgão.	
Nível 4	Companhia Municipal de Serviços Urbanos – COMSURB	Definição de condições legais, administrativas e operacionais para a existência do órgão.	Entregas Decompostas na EAP 05 – Terceiro Nível de Decomposição – COMSURB
<b>Nível 3</b>	<b>Suprimir</b>	<b>EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição</b>	
Nível 4	Secretaria de Conservação e Meio Ambiente (SECONSERMA)	Planejamento de desmobilização do órgão com transferência de bens e recursos	
Nível 4	Subsecretaria de Infraestrutura	Planejamento de desmobilização do órgão com transferência de bens e recursos	
Nível 4	Subsecretaria de Engenharia e Conservação	Planejamento de desmobilização do órgão com transferência de bens e recursos	
Nível 4	Fundação Parque e Jardins – FPJ	Planejamento de desmobilização do órgão com transferência de bens e recursos	
<b>Nível 3</b>	<b>Alterar</b>	<b>EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição</b>	Entregas Decompostas na EAP 03 – Terceiro Nível de Decomposição – Detalhamento de Autarquias
Nível 4	Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro – GEORIO	Definição de condições legais, administrativas e operacionais para a alteração de atividade do órgão.	
Nível 4	Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro – CETRIO	Formalizar a exclusão do órgão do Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano	
Nível 4	Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB	Definição de condições legais, administrativas e operacionais para a alteração de atividade do órgão.	Entregas Decompostas na EAP 06 – Terceiro Nível de Decomposição – COMLURB
Nível 4	Fundação Águas do Município do Rio de Janeiro RIO-ÁGUAS	Definição de condições legais, administrativas e operacionais para a alteração de atividade do órgão dando ênfase em drenagem de águas	Entregas Decompostas na EAP 04 - Terceiro Nível de Decomposição - RIO ÁGUAS
<b>Nível 3</b>	<b>Manter</b>	<b>EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição</b>	

### 6.2.2.3 EAP 03 – Terceiro Nível de Decomposição – Detalhamento de Autarquias

Neste terceiro nível de decomposição são apresentadas as atividades que compõe a entrega referente ao detalhamento relativo às Autarquias. É possível ter uma visão mais detalhada das principais entregas da dimensão operacional da Fundação Municipal de Águas e Esgotos FAE-RIO, da Fundação Centro de Operações COR e as alterações de atividade da Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro – GEORIO.

Figura 11 - EAP 03 - Terceiro Nível de Decomposição - Detalhamento de Autarquias



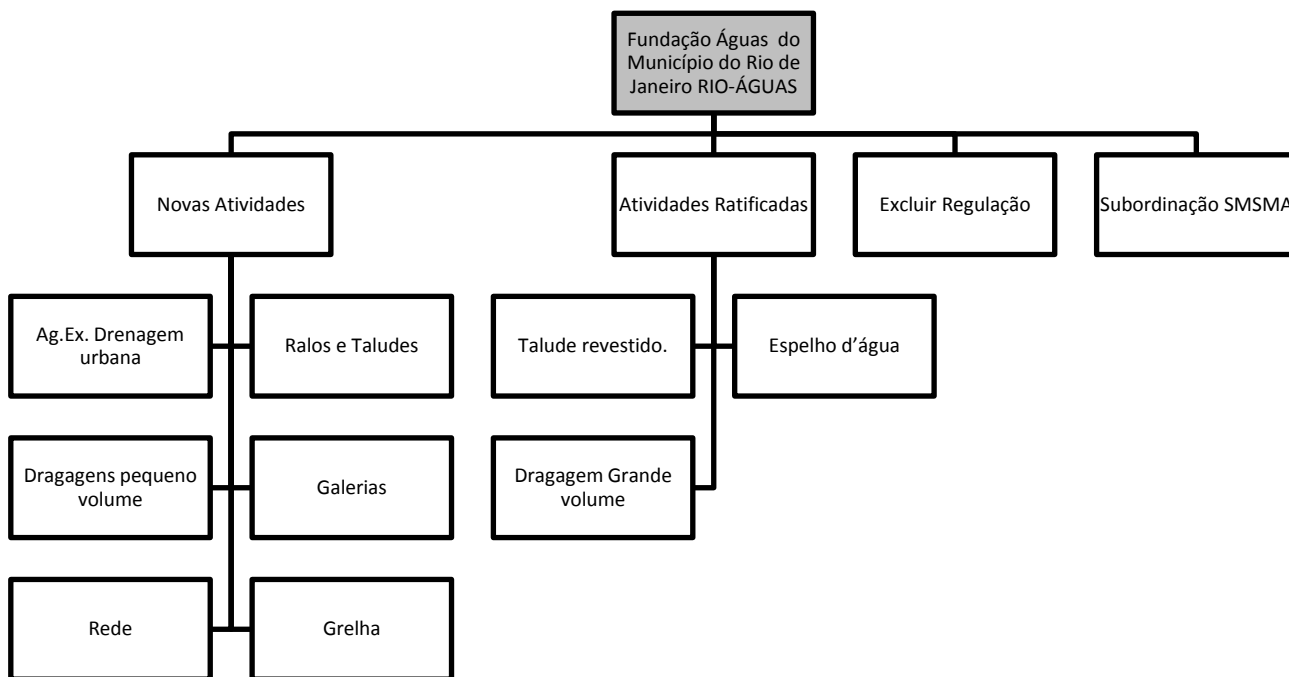
**Quadro 16 - Dicionário da EAP 03**

<b>Nível de Entrega</b>	<b>Entrega</b>	<b>Descrição</b>
Nível 2	<b>Estrutura Operacional</b>	<b>EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição</b>
Nível 3	<b>Criar</b>	<b>EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição</b>
Nível 4	<b>Fundação Municipal de Águas e Esgotos FAE-RIO</b>	<b>EAP 02 – Segundo Nível de Decomposição – Estrutura Operacional</b>
Nível 5	Ag.Ex. Água e Esgoto	Planejamento da Atividade: Agência Executiva na promoção de melhorias do fornecimento de água e esgotamento sanitário.
Nível 5	Unidades de Tratamento de Rio	Planejamento da Atividade: Gestão da operação das Unidades de Tratamento de Rio UTRs
Nível 5	Saneamento em “Favelas”	Planejamento da Atividade: Gestão do esgotamento sanitário, limpeza e coleta de resíduos em “Favelas”.
Nível 5	Subordinação SMSMA	Subordinação a Secretaria Municipal de Saneamento e Meio Ambiente – SMSMA (Criada)
Nível 4	<b>Fundação Centro de Operações COR</b>	<b>EAP 02 – Segundo Nível de Decomposição – Estrutura Operacional</b>
Nível 5	Alerta - Rio	Planejamento da Atividade: Sistema de Alerta de Chuvas da Prefeitura do Rio de Janeiro – Alerta Rio
Nível 5	Ag.Ex Energia	Planejamento da Atividade: Agência Executiva na promoção da eficiência energética
Nível 5	Subordinação SMSMA	Subordinação a Secretaria Municipal de Saneamento e Meio Ambiente – SMSMA (Criada)
Nível 3	<b>Suprimir</b>	<b>EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição</b>
Nível 3	<b>Alterar</b>	<b>EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição</b>
Nível 4	<b>Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro – GEORIO</b>	<b>EAP 02 – Segundo Nível de Decomposição – Estrutura Operacional</b>
Nível 5	Alerta - Rio	Suprimir a Atividade de gestão do Sistema de Alerta de Chuvas da Prefeitura do Rio de Janeiro – Alerta Rio
Nível 5	Túneis	Suprimir a Atividade de conservação de túneis em pedra não revestidos e não privados e a conservação de emboques de túneis.
Nível 3	<b>Manter</b>	<b>EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição</b>

#### 6.2.2.4 EAP 04 – Terceiro Nível de Decomposição – RIO ÁGUAS

Neste terceiro nível de decomposição são apresentadas as atividades que compõe a entrega referente ao detalhamento relativo à Fundação Águas do Município do Rio de Janeiro RIO-ÁGUAS.

Figura 12 - EAP 04 - Terceiro Nível de Decomposição - RIO ÁGUAS



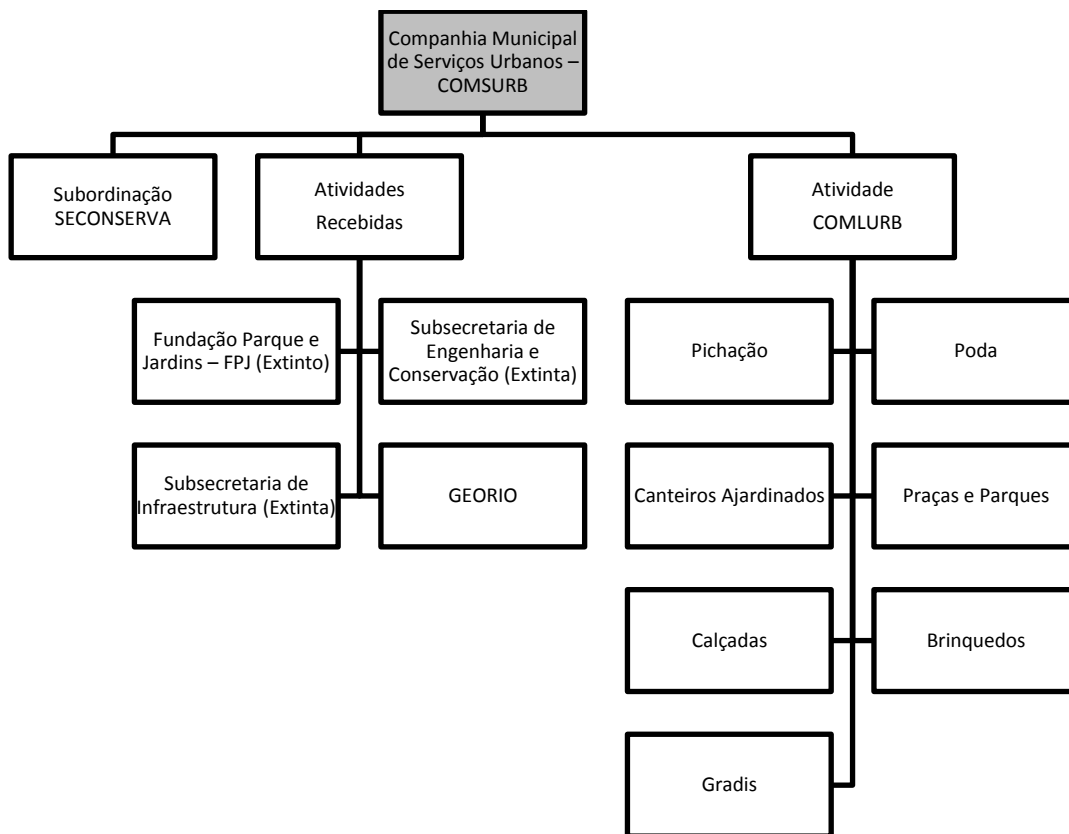
**Quadro 17 - Dicionário da EAP 04**

<b>Nível de Entrega</b>	<b>Entrega</b>	<b>Descrição</b>
Nível 4	<b>Fundação Águas Pluviais do Município do Rio de Janeiro RIO-ÁGUAS</b>	<b>EAP 02 – Segundo Nível de Decomposição – Estrutura Operacional</b>
Nível 5	Novas Atividades	Coleção de novas Atividades para a RIO-ÁGUAS
Nível 6	Ag.Ex. Drenagem Urbana	Planejamento da Atividade: Agência Executiva para investimentos em Drenagem Urbana
Nível 6	Ralos e Taludes	Planejamento da Atividade oriunda da Comlurb: Limpeza de caixa de ralo e conservação de talude natural
Nível 6	Dragagem Pequeno Volume	Planejamento da Atividade oriunda da extinta Subsecretaria de Engenharia e Conservação: Planejamento da Atividade: Dragagens de rios e canais de pequeno volume
Nível 6	Galerias	Planejamento da Atividade oriunda da extinta Subsecretaria de Engenharia e Conservação: Limpeza de galerias pluviais
Nível 6	Rede	Planejamento da Atividade oriunda da extinta Subsecretaria de Engenharia e Conservação: Recuperação da rede de drenagem de água pluvial
Nível 6	Grelha	Planejamento da Atividade oriunda da extinta Subsecretaria de Engenharia e Conservação: Reposição de grelha e tampão.
Nível 5	Atividades Ratificadas	Ratificação das Atividades existentes antes da reforma
Nível 6	Talude revestido	Ratificação da Atividade: conservação de talude revestido.
Nível 6	Espelho D'água	Ratificação da Atividade: Limpeza de espelho d'água com remoção de gigoga
Nível 6	Dragagem Grande Volume	Ratificação da Atividade: dragagem de rios e canais de médio e grande volume
Nível 5	Excluir Regulação	Excluir atividade de órgão regulador e fiscalizador da concessão de esgotamento sanitário da Área de Planejamento 05 - AP05.
Nível 5	Subordinação SMSMA	Subordinação a Secretaria Municipal de Saneamento e Meio Ambiente – SMSMA (Criada)

### 6.2.2.5 EAP 05 – Terceiro Nível de Decomposição – COMSURB

Neste terceiro nível de decomposição são apresentadas as atividades que compõe a entrega referente ao detalhamento relativo à Companhia Municipal de Serviços Urbanos – COMSURB

Figura 13 - EAP 05 - Terceiro Nível de Decomposição - COMSURB



**Quadro 18 - Dicionário da EAP 05**

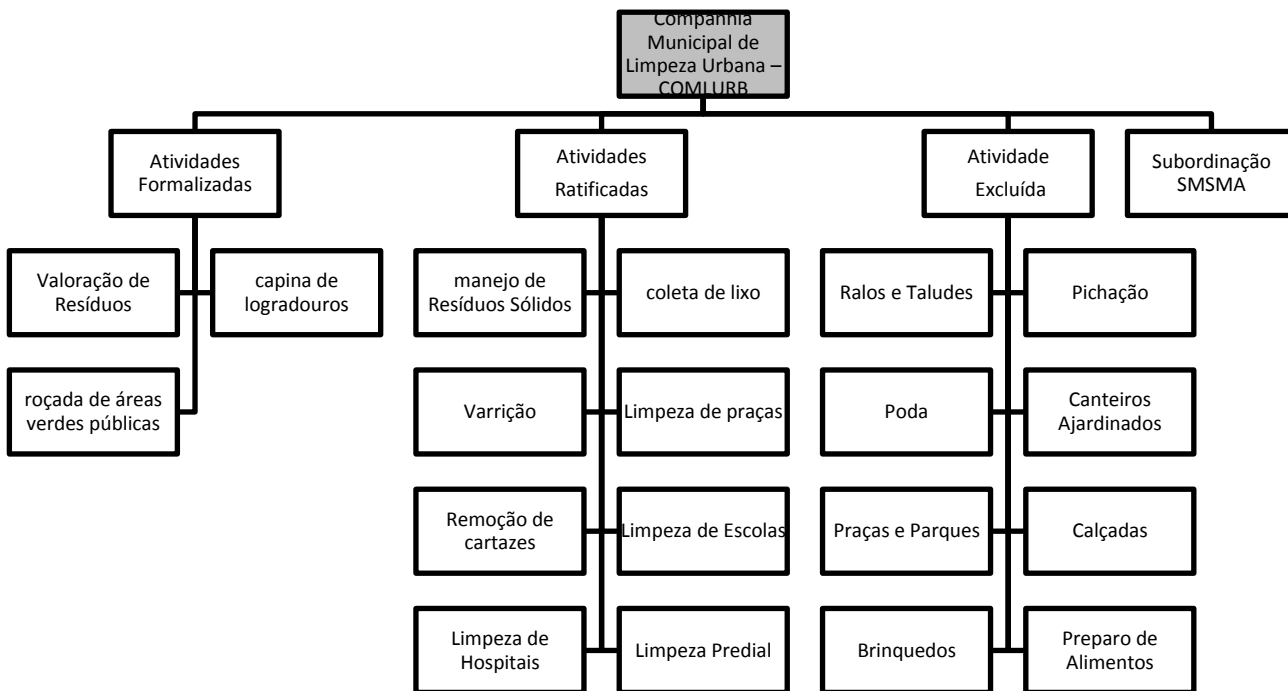
<b>Nível de Entrega</b>	<b>Entrega</b>	<b>Descrição</b>
Nível 4	<b>Companhia Municipal de Serviços Urbanos – COMSURB</b>	<b>EAP 02 – Segundo Nível de Decomposição – Estrutura Operacional</b>
Nível 5	Subordinação SECONSERVA	Subordinação a Secretaria Municipal de Conservação Urbana – SECONSERVA (Criada)
Nível 5	Atividades Recebidas	Coleção de Atividades oriundas de outros órgãos
Nível 6	Fundação Parque e Jardins – FPJ (Extinta)	Planejamento das Atividades de Plantio de árvores e arbustos. Recuperação de monumentos e chafarizes; Recuperação de praças e parques tombados; Tratamento fitossanitário da vegetação. Gradil de parques e praças urbanos tombados
Nível 6	Subsecretaria de Engenharia e Conservação (Extinta)	Planejamento das Atividades de Conservação de píer. Operação tapa-buraco; Calçadas e meio fio em área pública; Ciclovia; Fresagem e recapeamento.
Nível 6	Subsecretaria de Infraestrutura (Extinta)	Planejamento das Atividades de Conservação de pontes, passarelas e viadutos; Túneis revestidos.
Nível 6	GEORIO	Planejamento das Atividades de Conservação de túneis em pedra não revestidos e não privados e a conservação de emboques de túneis.
Nível 5	Atividade COMLURB	Coleção de Atividades oriundas da Comlurb
Nível 6	Pichação	Planejamento das Atividades de Limpeza de pichação em pedra (mármore e granitos), ferros, bronze e mosaicos.
Nível 6	Poda	Planejamento das Atividades de Poda de árvores e arbustos
Nível 6	Canteiros Ajardinados	Planejamento das Atividades de Recuperação de canteiros ajardinados
Nível 6	Praças e Parques	Planejamento das Atividades de Recuperação de praças e parques urbanos e naturais
Nível 6	Calçadas	Planejamento das Atividades de Correção de calçadas em áreas públicas por raiz de árvores
Nível 6	Brinquedos	Planejamento das Atividades de Conservação de brinquedos, aparelhos de ginástica, quadras poliesportivas
Nível 6	Gradis	Planejamento das Atividades de Conservação de gradis das praças e parques naturais e urbanos



**6.2.2.6 EAP 06 – Terceiro Nível de Decomposição – COMLURB**

Neste terceiro nível de decomposição são apresentadas as atividades que compõe a entrega referente ao detalhamento relativo à Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB

Figura 14 - EAP 06 - Terceiro Nível de Decomposição - COMLURB



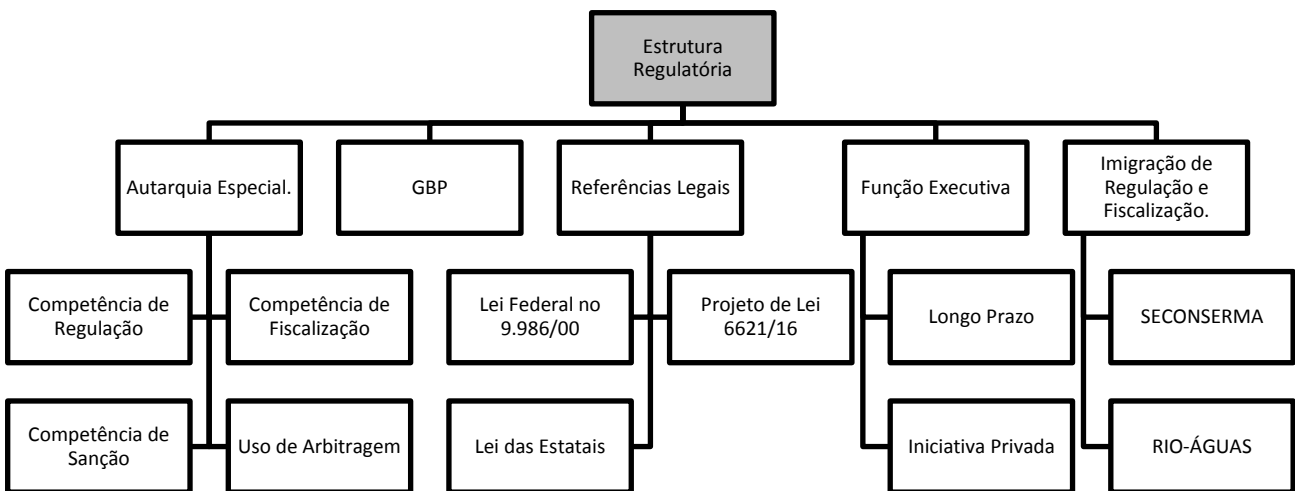
**Quadro 19 - Dicionário da EAP 06**

<b>Nível de Entrega</b>	<b>Entrega</b>	<b>Descrição</b>
Nível 4	<b>Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB</b>	<b>EAP 02 – Segundo Nível de Decomposição – Estrutura Operacional</b>
Nível 5	Atividades Formalizadas	Formalização de Atividades já executadas pela Comlurb
Nível 6	Valoração de Resíduos	Agência Executiva sobre Valoração de Resíduos.
Nível 6	Capina de logradouros	Planejamento das Atividades de Capina de logradouros
Nível 6	Roçada de áreas verdes públicas	Planejamento das Atividades de Roçada de áreas verdes públicas
Nível 5	Atividades Ratificadas	Ratificação das Atividades existentes antes da reforma
Nível 6	Manejo de Resíduos Sólidos	Planejamento das Atividades de Manejo de Resíduos Sólidos
Nível 6	Coleta de lixo	Planejamento das Atividades de Coleta de lixo
Nível 6	Varrição	Planejamento das Atividades de Varrição
Nível 6	Limpeza de praças	Planejamento das Atividades de Limpeza de praças, parques urbanos e parques naturais
Nível 6	Remoção de cartazes	Planejamento das Atividades de Remoção de cartazes
Nível 6	Limpeza de Escolas	Planejamento das Atividades de Limpeza de Escolas
Nível 6	Limpeza de Hospitais	Planejamento das Atividades de Limpeza de Hospitais
Nível 6	Limpeza Predial	Planejamento das Atividades de Limpeza Predial
Nível 5	Atividade Excluída	Coleção de Atividades transferidas para outros órgãos
Nível 6	Ralos e Taludes	RIO-ÁGUAS: Limpeza de caixa de ralo e conservação de talude natural
Nível 6	Pichação	CONSURB: limpeza de pichação em pedra (mármore e granitos), ferros, bronze e mosaicos
Nível 6	Poda	CONSURB: poda de árvores e arbustos
Nível 6	Canteiros Ajardinados	CONSURB: Recuperação de canteiros ajardinados
Nível 6	Praças e Parques	CONSURB: Recuperação de praças e parques urbanos e naturais
Nível 6	Calçadas	CONSURB: Correção de calçadas em áreas públicas por raiz de árvores
Nível 6	Brinquedos	CONSURB: Conservação de brinquedos, aparelhos de ginástica, quadras poliesportivas
Nível 6	Gradis	CONSURB: conservação de gradis das praças e parques naturais e urbanos
Nível 6	Preparo de Alimentos	Secretaria Municipal de Educação: Preparo de Alimentos
Nível 5	Subordinação SMSMA	Subordinação a Secretaria Municipal de Saneamento e Meio Ambiente – SMSMA (Criada)

### 6.2.2.7 EAP 07 – Segundo Nível de Decomposição – Estrutura Regulatória

Neste segundo nível de decomposição são apresentadas as atividades que compõe a entrega referente à Estrutura Regulatória. É possível ter uma visão mais detalhada das entregas pertinentes a criação de Agência Reguladora no projeto de constituição do Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano.

Figura 15 - EAP 07 - Segundo Nível de Decomposição - Estrutura Regulatória



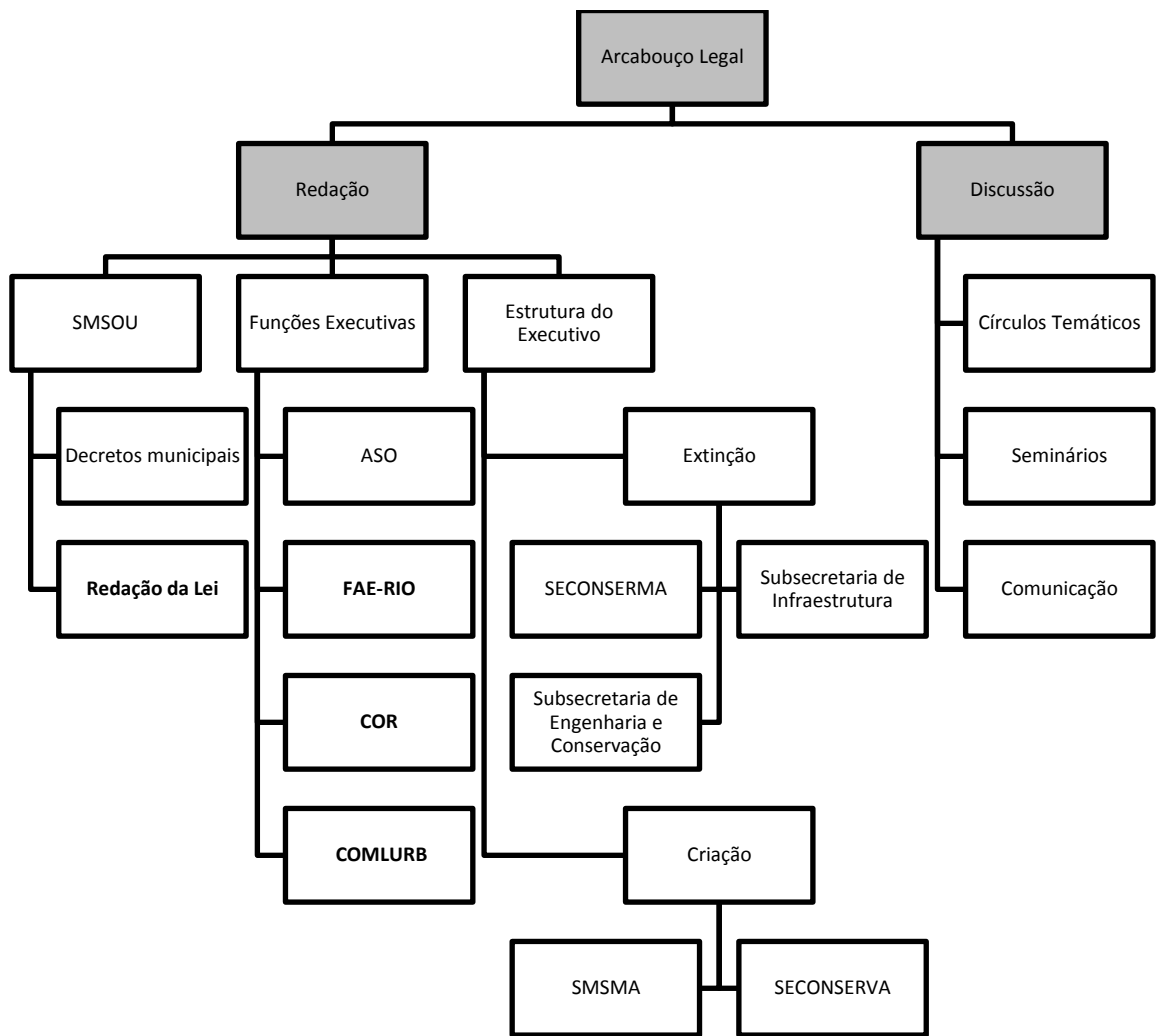
**Quadro 20 - Dicionário da EAP 07**

<b>Nível de Entrega</b>	<b>Entrega</b>	<b>Descrição</b>
Nível 2	<b>Estrutura Regulatória</b>	<b>EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição</b>
Nível 3	Autarquia Especial	Coleção de Atividades que definem uma autarquia em regime especial com função reguladora e fiscalizadora.
Nível 4	Atividade de Regulação	Planejamento da atividade de edição de atos normativos técnicos que disciplinem a prestação dos os Serviços Municipais Urbano
Nível 4	Atividade de Fiscalização	Planejamento da Atividade para fiscalização das ações dos agentes regulados, públicos ou privados.
Nível 4	Atividade de Sanção	Planejamento da Atividade para aplicar sanções àqueles que descumprirem os regramentos contratuais e legais
Nível 4	Uso de Arbitragem	Planejamento da autorização legal para fazer uso da arbitragem
Nível 3	GBP	Vincular órgão ao Gabinete do Prefeito – GBP
Nível 3	Referências Legais	Coleção normativa para ser incluída em estatuto
Nível 4	Lei Federal no 9.986/00	Lei Federal no 9.986/00 , alterada pela Lei federal n.º10.871/04, que dispõe sobre a gestão de recursos humanos das Agências Reguladoras
Nível 4	Projeto de Lei 6621/16	Projeto de Lei 6621/16 que encaminha a futura Lei Geral das Agências Reguladoras.
Nível 4	Lei das Estatais	Premissas e restrições para escolha de dirigentes existentes na Lei das Estatais, Lei nº 13.303/16 repetidas na Lei municipal nº 6.314 de 03 de janeiro de 2018
Nível 3	Função Executiva	Planejamento da Atividade de Agência Executiva
Nível 4	Longo Prazo	Função executiva para estimular contratações públicas de longo prazo
Nível 4	Iniciativa Privada	Função executiva para o fomento de participação da iniciativa privada na prestação dos Serviços Operacionais Urbanos
Nível 3	Imigração de Regulação e Fiscalização.	Planejamento de Atividade oriunda de outros órgãos
Nível 4	SECONSERMA	Serviços de conservação contratados (Seconserma)
Nível 4	RIO-ÁGUAS	Concessão de esgotamento sanitário da Área de Planejamento 05 - AP05 (RIO-ÁGUAS)

**6.2.2.8 EAP 08 – Segundo e Terceiro Níveis de Decomposição – Arcabouço Legal**

Nestes segundo e terceiro níveis de decomposição são apresentadas as atividades que compõe a entrega referente ao Arcabouço Legal.

**Figura 16 - EAP 08 - Segundo e Terceiro Níveis de Decomposição - Arcabouço Legal**



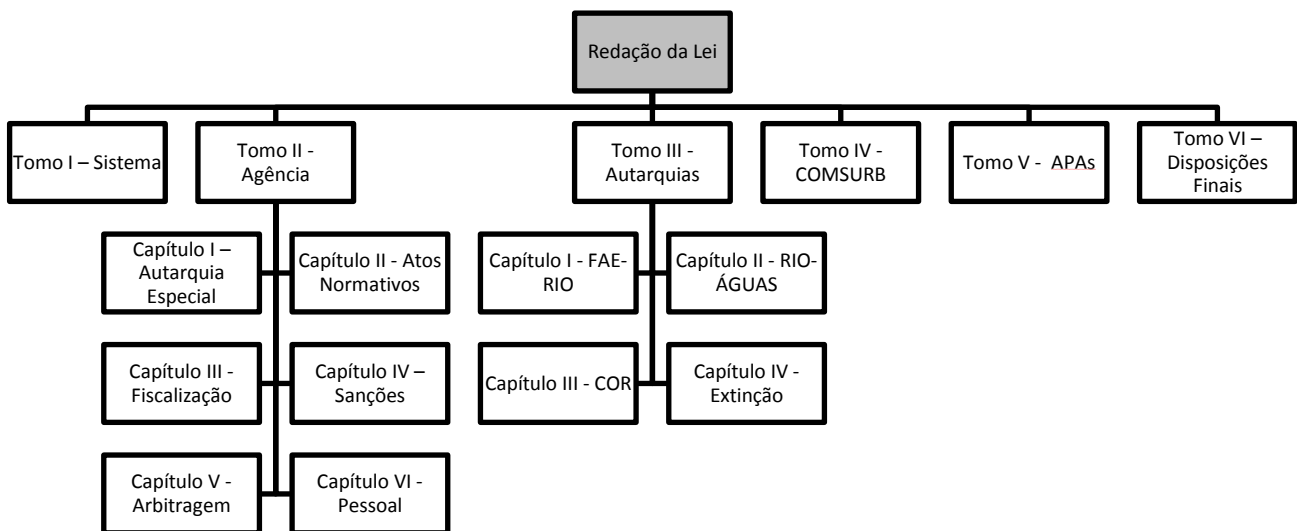
Quadro 21 - Dicionário da EAP 08

Nível de Entrega	Entrega	Descrição	
Nível 2	<b>Arcabouço Legal</b>	<b>EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição</b>	
Nível 3	<b>Redação</b>	<b>EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição</b>	
Nível 4	SMSOU	Coleção de minutas regimentais sobre o Sistema Municipal de Serviços Operacionais Urbanos	
Nível 5	Decretos municipais	Redação das minutas de decretos municipais que regulamentam a Lei que institui o Sistema Municipal de Serviços Operacionais Urbanos	
Nível 5	Redação da Lei	Redação de minuta da Lei que institui o Sistema Municipal de Serviços Operacionais Urbanos	Entregas Decompostas na EAP 09 – Terceiro Nível de Decomposição – Redação da Lei
Nível 4	Funções Executivas	Coleção de minutas de decretos municipais que regulamentam as funções executivas de diversos órgãos	
Nível 5	ASO	Redação de minuta de decreto municipal que regulamenta a função executiva da Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos	
Nível 5	FAE-RIO	Redação de minuta de decreto municipal que regulamenta a função executiva da Fundação Municipal de Águas e Esgotos FAE-RIO	
Nível 5	COR	Redação de minuta de decreto municipal que regulamenta a função executiva da Fundação Centro de Operações COR	
Nível 5	COMLURB	Redação de minuta de decreto municipal que regulamenta a função executiva da Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB	
Nível 4	Estrutura do Executivo	Coleção de minutas de decretos municipais que alteram a estrutura do Executivo	
Nível 5	Extinção	Coleção de minutas de decretos municipais que alteram a estrutura do Executivo extinguindo órgãos	
Nível 6	SECONSERMA	Redação de minuta de decreto municipal que altera a estrutura do Executivo extinguindo a Secretaria de Conservação e Meio Ambiente (SECONSERMA)	
Nível 6	Subsecretaria de Infraestrutura	Redação de minuta de decreto municipal que altera a estrutura do Executivo extinguindo a Subsecretaria de Infraestrutura	
Nível 6	Subsecretaria de Engenharia e Conservação	Redação de minuta de decreto municipal que altera a estrutura do Executivo extinguindo a Subsecretaria de Engenharia e Conservação	
Nível 5	Criação	Coleção de minutas de decretos municipais que alteram a estrutura do Executivo criando órgãos	
Nível 6	SMSMA	Redação de minuta de decreto municipal que altera a estrutura do Executivo criando a Secretaria Municipal de Saneamento e Meio Ambiente – SMSMA	
Nível 6	SECONSERVA	Redação de minuta de decreto municipal que altera a estrutura do Executivo criando a Secretaria Municipal de Conservação Urbana – SECONSERVA	
Nível 3	<b>Discussão</b>	<b>EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição</b>	
Nível 4	Círculos Temáticos	Programação de reuniões de figuras de notório saber para discussão setorial do Sistema Municipal de Serviços Operacionais Urbanos.	
Nível 4	Seminários	Programação de eventos abertos para discussão setorial do Sistema Municipal de Serviços Operacionais Urbanos.	
Nível 4	Comunicação	Procedimentos de assessoria de imprensa e contatos para formação de opinião sobre o Sistema Municipal de Serviços Operacionais Urbanos.	

### 6.2.2.9 EAP 09 – Terceiro Nível de Decomposição – Redação da Lei

Neste terceiro nível de decomposição é apresentada a estrutura da lei que compõe o Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano.

Figura 17 - EAP 09 - Terceiro Nível de Decomposição - Redação da Lei



**Quadro 22 - Dicionário da EAP 09**

<b>Nível de Entrega</b>	<b>Entrega</b>	<b>Descrição</b>
Nível 5	Redação da Lei	<b>EAP 08 – Segundo e Terceiro Níveis de Decomposição – Arcabouço Legal</b>
Nível 6	Tomo I – Sistema	Redação dos dispositivos referentes ao Tomo I – Sistema Municipal de Serviços Operacionais Urbanos
Nível 6	Tomo II - Agência	Redação dos dispositivos referentes ao Tomo II - Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos
Nível 7	Capítulo I – Autarquia Especial	Redação dos dispositivos referentes ao Capítulo I – Autarquia em Regime Especial
Nível 7	Capítulo II - Atos normativos	Redação dos dispositivos referentes ao Capítulo II - Edição de atos normativos técnicos
Nível 7	Capítulo III - Fiscalização	Redação dos dispositivos referentes ao Capítulo III - Fiscalização das ações dos agentes regulados
Nível 7	Capítulo IV - sanções	Redação dos dispositivos referentes ao Capítulo IV – Da aplicação de sanções
Nível 7	Capítulo V - Arbitragem	Redação dos dispositivos referentes ao Capítulo V - Arbitragem
Nível 7	Capítulo VI - Pessoal	Redação dos dispositivos referentes ao Capítulo VI - gestão de recursos humanos
Nível 6	Tomo III - Autarquias	Redação dos dispositivos referentes ao Tomo III - Autarquias
Nível 7	Capítulo I - FAE-RIO	Redação dos dispositivos referentes ao Capítulo I - Fundação Municipal de Águas e Esgotos FAE-RIO
Nível 7	Capítulo II - RIO-ÁGUAS	Redação dos dispositivos referentes ao Capítulo II - Fundação Águas do Município do Rio de Janeiro RIO-ÁGUAS
Nível 7	Capítulo III - COR	Redação dos dispositivos referentes ao Capítulo III - Fundação Centro de Operações COR
Nível 7	Capítulo IV - Extinção	Redação dos dispositivos referentes a extinção da Fundação Parque e Jardins – FPJ
Nível 6	Tomo IV - COMSURB	Redação dos dispositivos referentes ao Tomo IV - Companhia Municipal de Serviços Urbanos – COMSURB
Nível 6	Tomo V - APAs	Redação dos dispositivos referentes ao Tomo V - Agentes de Preparo de Alimentos APAs
Nível 6	Tomo VI – Disposições Finais	Redação dos dispositivos referentes ao Tomo VI – Disposições Finais e Transitórias



### **6.3 Levantamento De Premissas e Restrições**

As premissas aqui listadas são os fatores da modelagem do Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano, considerados a priori como verdadeiros sem a necessidade de fundamentação, prova ou demonstração:

**Premissa 1** - As atividades de conservação de gradil de encostas e recuperação de obras de contenção atribuídas a **Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro – GEORIO** não são consideradas Serviço Operacional Urbano.

**Premissa 2** - As atividades de manutenção da sinalização horizontal e vertical do trânsito; sistema de monitoramento de trânsito (CFTV/CTA) e sistema semafórico, responsabilidade da **Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro – CETRIO** não são consideradas Serviço Operacional Urbano.

**Premissa 3** - **Fundação Municipal de Águas e Esgotos FAE-RIO** deverá se articular com a Companhia Estadual de Águas e Esgotos – CEDAE para retificar o atual Termo de Reconhecimento Recíproco de Direitos e Obrigações

**Premissa 4** - A **Companhia Municipal de Serviços Urbanos – COMSURB** será constituída com pessoal e recursos oriundos principalmente **Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB**.

**Premissa 5** - A **Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB** deverá repactuar os contratos vigentes com a **Secretaria Municipal de Educação - SME** e **Secretaria Municipal de Saúde – SMS**, de limpeza em escolas e limpeza em hospitais respectivamente.

**Premissa 6** - A **Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos**, autarquia em regime especial, com a função reguladora e fiscalizadora nos setores de Saneamento Básico, Conservação Urbana e Resiliência Climática Urbana será constituída com servidores concursados, de notório saber e mais de 10 anos de

carreira, oriundos dos demais órgãos do Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano.

**Premissa 7** - Os servidores de órgãos extintos serão remanejados para outros órgãos dentro do Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano respeitando na medida do possível seu regime de trabalho. Da mesma forma, servidores atuando em Funções transferidas de um órgão a outro.

**Premissa 8** - Os contratos de órgãos extintos serão repactuados para outros órgãos dentro do Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano evitando na medida do possível rescisões contratuais e novas licitações. Da mesma forma, contratos relativos a Funções transferidas de um órgão a outro.

**Premissa 9** - Os orçamentos e patrimônio de órgãos extintos serão remanejados para outros órgãos dentro do Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano. Da mesma forma, orçamentos e patrimônio relativos a funções transferidas de um órgão a outro.

**Premissa 10** - Será elaborada uma única lei complementar criando o **Sistema de Serviços Operacionais Urbanos** incluindo em seu texto a criação da **Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos**, a criação da **Companhia Municipal de Serviços Urbanos – COMSURB**, a extinção da **Fundação Parque e Jardins – FPJ** a alteração de competência da **Fundação Águas do Município do Rio de Janeiro RIO-ÁGUAS**, a criação **Fundação Municipal de Águas e Esgotos FAE-RIO**, a criação da **Fundação Centro de Operações COR**, com a definição das respectivas atribuições. Completando com a definição do novo regime para os **Agentes de Preparo de Alimentos APAs**.

**Premissa 11** - O detalhamento da modelagem do Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano e do seu arcabouço legal deverá iniciar quando houver sinalização positiva por parte do Poder Executivo eleito para o quadriênio 2021-2024.

**Premissa 12** – A **Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos** deverá estar alinhada com as agências reguladoras estaduais e federais sem prejuízo de sua independência.

As restrições aqui listadas são limitações que provavelmente afetarão a celeridade do detalhamento da modelagem e efetiva implantação do Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano:

**Restrição 1** –O anexo de metas fiscais publicado na Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO para 2019, Lei 6.388 de 24 de julho de 2018, indica uma expectativa de receita de R\$ 28,6 bilhões para 2019, R\$ 30,1 bilhões para 2020, e R\$ 31,4 bilhões em 2021. Receitas insuficientes poderá impedir a consecução de alguma entrega.

**Restrição 2** - A exacerbada centralização, e a conjuntura política onde a relação dos poderes Executivo e Legislativo Municipal é pautada por intensa patronagem, poderá impedir o detalhamento das entregas do projeto antes de novembro de 2020.

**Restrição 3** - Todas as minutas do arcabouço legal devem estar redigidas até 15 de abril de 2021 para que o Projeto de Lei seja discutido em paralelo com a discussão do Plano Plurianual do quadriênio 2022-2025, assim como a discussão da Lei de Diretrizes Orçamentárias para 2022.

**Restrição 4** – A modelagem proposta não consta nos respectivos planos setoriais o que pode prejudicar sua aplicação, caso não seja incorporada nas revisões futuras.

## 6.4 Levantamento De Riscos

Esta seção tem como objetivo identificar os riscos relativos às premissas enumeradas na seção anterior e a caracterização do problema descrito no capítulo 2. Os riscos são classificados segundo seu impacto e probabilidade de ocorrência e a combinação destas duas classes define o nível de risco em extremo, elevado, moderado e o baixo conforme apresentado no quadro 25.

Completando a análise o quadro 26 indica as formas de tratamento dos riscos estabelecendo para cada um do quadro 25, qual a estratégia de abordagem e proposta de ação.

**Quadro 23 - Identificação e Classificação de Riscos**

	Identificação do risco	Referência	Impacto	Probabilidade	Nível do Risco
Risco 1	Não haver sinalização positiva do Poder Executivo	Premissa 11	Gravíssimo	Média	Risco Extremo
Risco 2	Deixar de elaborar lei única para o Sistema	Premissa 10	Gravíssimo	Média	Risco Extremo
Risco 3	Não haver efetivo apto para atuar na Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos	Premissa 6	Gravíssimo	Média	Risco Extremo
Risco 4	Dificuldades no remanejamento de Servidores	Premissa 7	Grave	Média	Risco Extremo
Risco 5	Conjuntura Orçamentária persistente	Capítulo 2	Grave	Média	Risco Extremo
Risco 6	Não haver consenso sobre repactuar os contratos vigentes com SME e SMS	Premissa 5	Médio	Média	Risco Elevado
Risco 7	Haver conflito com Agências Reguladoras estaduais ou Federais	Premissa 12	Médio	Média	Risco Elevado
Risco 8	Não haver consenso sobre a repactuação de contratos	Premissa 8	Médio	Média	Risco Elevado
Risco 9	Não haver consenso sobre a titularidade do Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário	Premissa 3	Médio	Média	Risco Elevado
Risco 10	Conjuntura Política persistente	Capítulo 2	Grave	Baixa	Risco Elevado
Risco 11	Conjuntura de Governança persistente	Capítulo 2	Grave	Baixa	Risco Elevado
Risco 12	Não haver recursos e pessoal para constituir a COMSURB	Premissa 4	Médio	Baixa	Risco Moderado
Risco 13	Não haver o remanejamento de orçamento e patrimônio	Premissa 9	Médio	Baixa	Risco Moderado
Risco 14	Não haver transferência de competência GEO-RIO	Premissa 1	Leve	Raro	Baixo Risco
Risco 15	Não haver consenso sobre a exclusão da CETRIO do Sistema Operacional Urbano	Premissa 2	Leve	Raro	Baixo Risco

**Quadro 24 - Tratamento de Riscos**

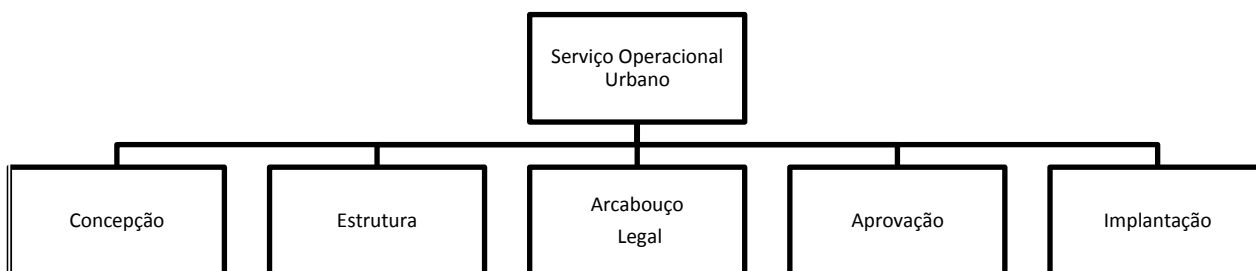
	Identificação do risco	Nível do Risco	Estratégia	Ação
Risco 1	Não haver sinalização positiva do Poder Executivo	Risco Extremo	Escalar	Mobilizar formadores de opinião para negociar com o Poder Executivo
Risco 2	Deixar de elaborar lei única para o Sistema	Risco Extremo	Escalar	Fragmentar em Leis setoriais de saneamento, conservação e resiliência
Risco 3	Não haver efetivo apto para atuar na Agência Municipal de Serviços Operacionais Urbanos	Risco Extremo	Mitigar	Definir critérios para a passagem de empregados celetistas para o regime estatutário.
Risco 4	Dificuldades no remanejamento de Servidores	Risco Extremo	Mitigar	Promover seminários de mobilização e motivação
Risco 5	Conjuntura Orçamentária persistente	Risco Extremo	Mitigar	Detalhar reforma estrutural visando redução de despesas do Sistema.
Risco 6	Não haver consenso sobre repactuar os contratos vigentes com SME e SMS	Risco Elevado	Mitigar	Garantir em lei as transferências orçamentárias excedentes aos valores contratados.
Risco 7	Haver conflito com Agências Reguladoras estaduais ou Federais	Risco Elevado	Mitigar	Garantir participação das Agências nos conselhos da Agência Municipal.
Risco 8	Não haver consenso sobre a repactuação de contratos	Risco Elevado	Mitigar	Avaliar a possibilidade de executar novas licitações.
Risco 9	Não haver consenso sobre a titularidade do Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário	Risco Elevado	Aceitar	Trabalhar com o modelo atual e promover nova discussão.
Risco 10	Conjuntura Política persistente	Risco Elevado	Transferir	Mobilizar formadores de opinião para negociar com o chefe do Poder Executivo
Risco 11	Conjuntura de Governança persistente	Risco Elevado	Transferir	Mobilizar formadores de opinião para negociar com o chefe do Poder Executivo
Risco 12	Não haver recursos e pessoal para constituir a COMSURB	Risco Moderado	Prevenir	Considerar opção de ser uma Unidade de Negócios da Comlurb com as mesmas Diretorias Administrativas.
Risco 13	Não haver o remanejamento de orçamento e patrimônio	Risco Moderado	Prevenir	Fazer constar das minutas de lei cláusulas sobre autorização de remanejamento.
Risco 14	Não haver transferência de competência GEO-RIO	Baixo Risco	Aceitar	Considerar GEO-RIO como parte do Sistema como serviço de resiliência climática Urbana.
Risco 15	Não haver consenso sobre a exclusão da CETRIO do Sistema Operacional Urbano	Baixo Risco	Aceitar	Considerar CETRIO como parte do Sistema como serviço de conservação.

### 6.5 Cronograma De Marcos e Orçamento

Considerando a complexidade de detalhamento de modelagem e o processo legislativo inerente é prudente que projeto proposto tenha início logo após o processo eleitoral de 2020 que definirá quem será o Chefe do Executivo capaz de ser o chefe do Poder Executivo no quadriênio 2021 – 2024. Iniciando, portanto em outubro de 2020, considera-se um período de 24 meses para percorrer todo o ciclo do projeto.

O quadro 27 sugere os prazos para a entrega do ciclo de vida do projeto, caracterizado pelo primeiro nível de decomposição da EAP 01 conforme figura 18.

**Figura 18 EAP do Ciclo de Vida do Projeto**

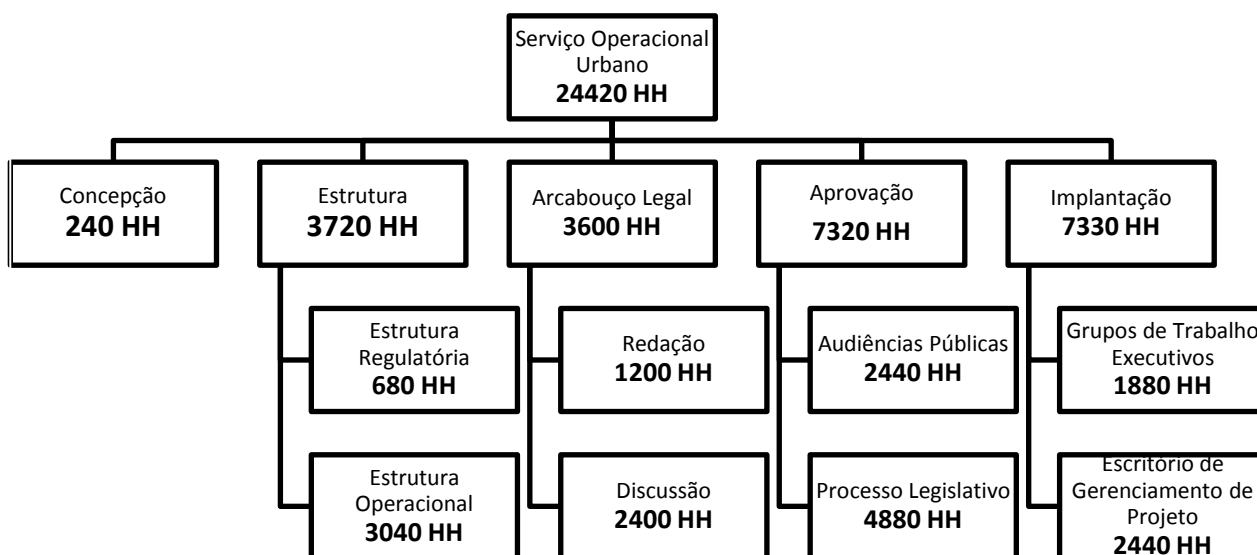


**Quadro 25 - Cronograma de Marcos**

Entrega	Descrição	2018		2019		2020		2021		2022	
		1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º
Concepção	Elaboração da proposta de reforma representada pela entrega final deste trabalho	x	x								
Estrutura	Detalhamento da Modelagem Organizacional					x	x				
Arcabouço Legal	Preparação de Projeto de Lei sobre o Serviço Operacional Urbano					x	x				
Aprovação	Aprovação do Projeto de Lei sobre o Serviço Operacional Urbano							x	x		
Implantação	Execução da nova estrutura considerando a lei aprovada e os respectivos decretos de regulamentação									x	x

As informações seguintes apresentam uma estimativa preliminar do orçamento para o projeto do Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano, considerando a unidade homem-hora – HH e consolidados para a EAP 01 – Primeiro Nível de Decomposição – Ciclo do Projeto onde é representado o ciclo de vida do projeto da sua concepção à sua implantação.

**Figura 19 - Estimativa Preliminar de Orçamento**



Para a entrega Concepção foi estimado o uso de 2hh diárias durante o prazo de quatro meses para confecção deste trabalho representando um total de 240 HH.

A entrega Estrutura alcançou um orçamento de 3720 HH considerando a soma das estimativas das entregas Estrutura Regulatória e Estrutura Operacional, respectivamente 680 HH e 3040 HH. A entrega Estrutura Regulatória estimou em 40 HH para cada entrega referente à EAP 07 – Segundo Nível de Decomposição – Estrutura Regulatória, de forma semelhante, a entrega Estrutura Operacional estimou as mesmas 40 HH Considerada 40 hh para cada entrega referente às EAP 02 – Segundo Nível de Decomposição – Estrutura

Operacional; EAP 03 – Terceiro Nível de Decomposição – Detalhamento de Autarquias; EAP 04 – Terceiro Nível de Decomposição – RIO ÁGUAS; EAP 05 – Terceiro Nível de Decomposição – COMSURB; EAP 06 – Terceiro Nível de Decomposição – COMLURB.

Para a entrega Arcabouço Legal foi considerada a soma das estimativas para as entregas Redação e Discussão, 1200 HH para a primeira e o dobro para a segunda chegando ao total de 3600 HH. A entrega Redação estimou em 40 HH para cada entrega referente à EAP 08 – Segundo e Terceiros Níveis de Decomposição – Arcabouço Legal e EAP 09 – Terceiro Nível de Decomposição – Redação da Lei. Para cada hora de redação assumiu-se a necessidade de duas horas discussão.

A entrega Aprovação pode ser considerada uma das de maior orçamento pois envolve a discussão do projeto de lei do Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano. Estimou-se a necessidade de orçamento igual à soma dos orçamentos destinados as entregas Estrutura e Arcabouço Legal alcançando um total de 7320 HH, divididos em um terço para a condução de Audiências Públicas, 2440 HH, e dois terços para o Processo Legislativo, 4880 HH.

Aprovada a Lei do Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano, a fase de Implantação está orçada na mesma quantidade de horas que a entrega de Aprovação, dividida em dois terços para os Grupos de Trabalho Executivos, 4880 HH, e um terço para o Escritório de Gerenciamento de Projeto, 2440 HH.

Finalmente, somando todas as entregas e acrescentando 10% para orçamento destinado à participação do Chefe do Executivo nas diversas fases, chega-se ao orçamento preliminar de 24420 HH para o projeto do Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano.

Não será necessário realizar aquisições pois toda a infraestrutura já está de alguma forma disponível nos diversos órgãos envolvidos na reforma organizacional. O orçamento preliminar indica uma estimativa de utilização de horas de trabalho de profissionais qualificados já pertencentes aos quadros de servidores.

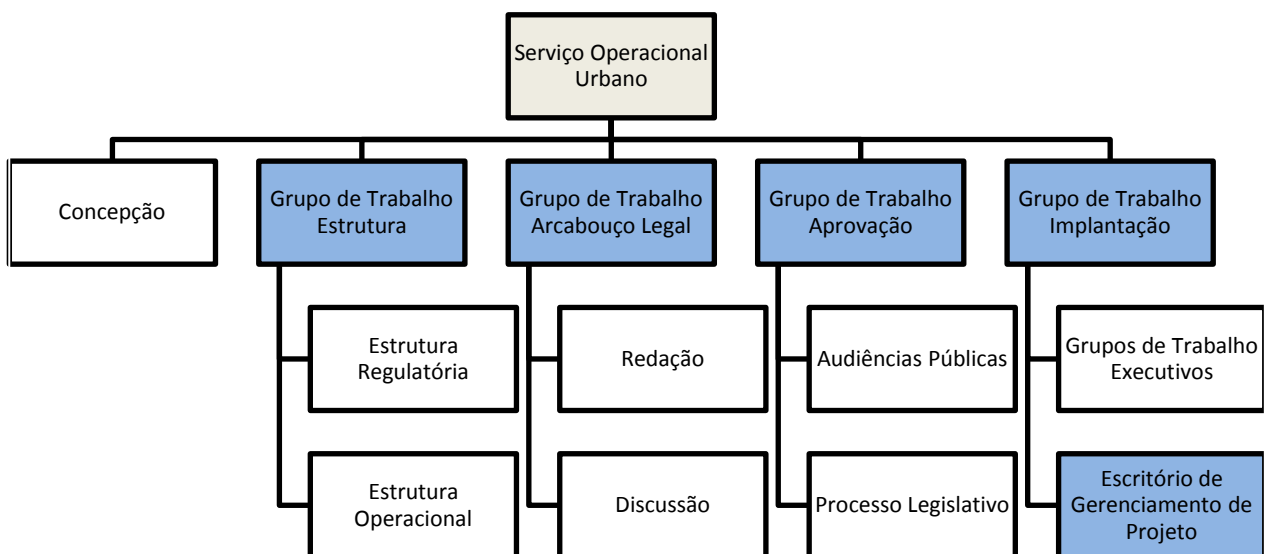


## 6.6 Gestão Do Projeto

A efetiva implantação da estrutura organizacional proposta para o Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano demandará a criação de equipes especializadas trabalhando de forma coordenada.

A Figura abaixo ilustra para os dois primeiros níveis do ciclo do projeto – EAP 01 quais as entregas deverão ser gerenciadas por Grupos de Trabalho Temáticos. O pelo Escritório de Gerenciamento de Projeto apoia e assessora os Grupos de Trabalho na coordenação das atividades de todo o projeto.

Figura 20 – Entregas gerenciadas por Grupos de Trabalho Temáticos



Os Grupos de Trabalho Temático deverão ser constituídos no momento do kick off do projeto ser compostos por profissionais com notório saber, servidores ou não, em regime de dedicação exclusiva ao tema.

O Grupo de Trabalho Temático para Estrutura deverá ser capaz de detalhar a modelagem

da estrutura organizacional nos diversos órgãos envolvidos garantindo um sistema harmônico, sem redundância e que seja economicamente viável. Deverá municiar com informações técnicas o Grupo de Trabalho Temático dedicado ao Arcabouço Legal.

O Grupo de Trabalho Temático para Arcabouço Legal deverá ser capaz de traduzir para o ambiente legislativo as informações técnicas do Grupo de Trabalho Temático para Estrutura, garantindo uma redação de dispositivos legais claros e livre de interpretações.

O Grupo de Trabalho Temático para Aprovação deve ser capaz de apresentar e defender a proposta na Sociedade Civil e Câmara dos Vereadores de forma que a ampla discussão contribua para a eficácia do sistema.

Finalmente o Grupo de Trabalho Temático para Implantação deve ser capaz de criar e gerenciar Grupos de Trabalho Executivos que terão a incumbência de realizar a transição entre modelos atual e proposto aprovado implantando todos os novos dispositivos de forma fidedigna.

Neste último Grupo de Trabalho Temático deverá existir o Escritório de Gerenciamento de Projeto capaz de garantir a harmonia, alinhamento e coordenação de todos os Grupos de Trabalho temáticos ou executivos. Deverá também avaliar o andamento de todo o ciclo do projeto estabelecendo medidas preventivas ou corretivas sempre que identificar alguma oportunidade.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A volatilidade da política municipal é incompatível com a estabilidade necessária para uma prestação de Serviços Operacionais Urbanos de alto desempenho. Por suas características técnicas operacionais, o ambiente institucional dos Serviços Operacionais Urbanos deve ter uma gestão insulada da volatilidade política.

O problema caracterizado neste trabalho aponta a necessidade de prover um ambiente estável para os Serviços Operacionais Urbanos de Saneamento Básico, Conservação Urbana e Resiliência Climática Urbana para que haja segurança institucional favorável ao desempenho de uma boa gestão visando melhor prestação de serviços em um cenário de dificuldades orçamentárias crescentes.

A estrutura organizacional aqui proposta edifica o Sistema Municipal de Serviço Operacional Urbano com a criação de novos órgãos ou a redefinição de competência de outros na administração direta e indireta que serão capazes de garantir a especialização e tecnicidade dos prestadores de Serviços.

Finalmente, como forma de garantir a harmonia do sistema e a tradução de políticas públicas surge a figura da Agência Reguladora de Serviços Operacionais Urbanos, autarquia com independência decisória seguindo os princípios de transparência, tecnicidade, celeridade e objetividade das decisões, multisetorial em Saneamento Básico, Conservação Urbana e Resiliência Climática Urbana.

Como uma semente jogada em campo, o sistema concebido neste trabalho ficará no aguardo de condições favoráveis para que floresça e conquiste bons resultados para o Carioca.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALFANO, Bruno. 'O prefeito se omite com frequência', diz César Benjamin, ex-secretário de Crivella. **Extra**. Rio de Janeiro, p. 0-0. 16 jul. 2018. Disponível em: <<https://extra.globo.com/noticias/educacao/o-prefeito-se-omite-com-frequencia-diz-cesar-benjamin-ex-secretario-de-crivella-22887021.html>>. Acesso em: 03 out. 2018.

ANDRIOLO, Leonardo José; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; MEDEIROS, Janann Joslin. Um Modelo para Análise de Desempenho de Organizações da Administração Pública Municipal. **Organizações & Sociedade (o&s)**, Salvador, v. 8, n. 20, p.0-0, jan. 2001. Trimestral. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10563>>. Acesso em: 21 out. 2018.

ANJOS JUNIOR, Ary Haro dos. **Gestão estratégica do saneamento**. Barueri, SP: Manole, 2011.

SANTOS, Jefferson Medeiros dos, **Modelo de avaliação das agências reguladoras municipais de serviços de saneamento básico** / Jefferson Medeiros dos Santos; orientador José Almir Pereira. – 2016. 141 f.: il.; 29 cm. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Belém 2016.

ARAÚJO, Marcos Paulo Marques. AGÊNCIA REGULADORA MUNICIPAL DE SERVIÇOS DE LIMPEZA URBANA. **IBAM**, Rio de Janeiro, p.00-0, out. 2006. Disponível em: <[http://lam.ibam.org.br/estudo\\_detalhe.asp?ide=169](http://lam.ibam.org.br/estudo_detalhe.asp?ide=169)>. Acesso em: 04 out. 2018.

ARAÚJO, Marcos Paulo Marques. A normatização da prestação de serviços de resíduos sólidos. In: GALVÃO JUNIOR, Alceu de Castro; XIMENES, Marfisa Maria de Aguiar Ferreira. **REGULAÇÃO: Normatização da Prestação de Serviços de Água e Esgoto**. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, 2009. Cap. 6. p. 137-164. Disponível em: <<https://www.pldlivros.com.br/MaisProduto.asp?Produto=1528>>. Acesso em: 04 out. 2018.

BACELAR, Carina; GOULART, Gustavo. Prefeitura recorre a improvisos para resolver problemas na conservação de bens públicos: São vários exemplos de gambiarra, como na ponte estaiada da Avenida Ayrton Senna. **O Globo**. Rio de Janeiro. 20 jun. 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/rio/prefeitura-recorre-improvisos-para-resolver-problemas-na-conservacao-de-bens-publicos-22800306>>. Acesso em: 01 out. 2018.

BARTONELLI, Elis. Prefeito quer privatizar saneamento na região da Barra, mas Cedae diz que contrato impede: Município pretende fazer parceria público-privada para cuidar do esgoto das regiões de Barra, Recreio e Jacarepaguá. Cedae diz que descumprimento de contrato afronta a lei. **O Globo**. Rio de Janeiro, p. 0-0. 26 jul. 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/rio/prefeito-quer-privatizar-saneamento-na-regiao-da-barra-mas-cedae-diz-que-contrato-impede-22919457>>. Acesso em: 03 out. 2018.

BINEBOJM, Gustavo. As Agências Reguladoras Independentes e Democracia no Brasil. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n. 3, ago-set-out, 2005. Disponível na internet: <<http://www.direitodoestado.com.br> (<<http://www.direitodoestado.com.br/>) > Acesso em 15 de agosto de 2008.

BORGES, César. César Borges: A população carioca chega a 2018 com carências em muitos setores, todos dependentes de uma retomada do fluxo de investimentos públicos e privados. **O Dia**. Rio de Janeiro. 18 ago. 2018. Disponível em:

<<https://odia.ig.com.br/opiniaio/2018/08/5566252-a-prefeitura-do-rio-na-contramao.html#foto=1>>. Acesso em: 01 out. 2018.

BRASIL. Lei nº 8987, de 13 de fevereiro de 1995. **Dispõe Sobre O Regime de Concessão e Permissão da Prestação de Serviços Públicos Previsto no Art. 175 da Constituição Federal, e Dá Outras Providências..** Brasília, DF, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8987cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8987cons.htm)>. Acesso em: 04 out. 2018.

BRASIL. Lei nº 9986, de 18 de julho de 2000. **Dispõe Sobre A Gestão de Recursos Humanos das Agências Reguladoras e Dá Outras Providências..** Brasília, DF, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L9986.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9986.htm)>. Acesso em: 04 out. 2018.

BRASIL. Lei nº 10257, de 10 de julho de 2001. **Estatuto das Cidades.** Brasília, DF, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LEIS\\_2001/L10257.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10257.htm)>. Acesso em: 03 out. 2018.

BRASIL. Lei nº 11079, de 30 de dezembro de 2004. **Institui Normas Gerais Para Licitação e Contratação de Parceria Público-privada no âmbito da Administração Pública..** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm)>. Acesso em: 04 out. 2018.

BRASIL. Resolução Normativa Aneel nº 414, de 09 de setembro de 2010. **Estabelece As Condições Gerais de Fornecimento de Energia Elétrica de Forma Atualizada e Consolidada..** Disponível em: <<http://www2.aneel.gov.br/cedoc/bren2010414.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2018.

BRASIL. Lei nº 13303, de 30 de junho de 2016. **Dispõe Sobre O Estatuto Jurídico da Empresa Pública, da Sociedade de Economia Mista e de Suas Subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios..** Brasília, DF, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm)>. Acesso em: 04 out. 2018

BRASIL. Resolução Normativa Aneel nº 800, de 19 de dezembro de 2017. **Regulamentação da Conta de Desenvolvimento Energético – Cde – Decreto Nº 9022/2017.** Brasília, DF, Disponível em: <<http://www2.aneel.gov.br/cedoc/ren2017800.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2018.

BRASIL, Jornal do (Ed.). Paulo Messina multiplica funções sob o pretexto de turbinar a arrecadação do município. **Jornal do Brasil.** Rio de Janeiro, p. 0-0. 27 jul. 2018. Disponível em: <[http://www.jb.com.br/index.php?id=acervo/materia.php&cd\\_matia=933187&dinamico=1&preview=1](http://www.jb.com.br/index.php?id=acervo/materia.php&cd_matia=933187&dinamico=1&preview=1)>. Acesso em: 03 out. 2018.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. (1996), “Estratégia e Estrutura para um Novo Estado”, **Revista de Economia Política** 17 (3) julho 1997. Trabalho apresentado à Assembléia Geral Resumida das Nações Unidas sobre Administração Pública, outubro.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Instituições, Bom Estado e Reforma da Gestão Pública. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE**, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n. 1, março, 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>> (<<http://www.direitodoestado.com.br/>> Acesso em 03 out. 2018.

BRITO, Carlos. Verba gerida pela Casa Civil salta de R\$ 122 milhões em 2017 para R\$ 7,8 bi em 2018: Na gestão de Crivella, pasta virou 'supersecretaria', com 27 unidades orçamentárias, gerenciando 25,87% do total do orçamento. Novo secretário disse ao G1 que vai desinchar estrutura. **G1 Rio.** Rio de Janeiro, p. 0-0. 20 jan. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rj/rio->

de-janeiro/noticia/verba-gerida-pela-casa-civil-salta-de-r-122-milhoes-em-2017-para-r-78-bi-em-2018.ghtml>. Acesso em: 03 out. 2018.

BRUNO, Cássio. Câmara do Rio aprova projeto que altera o IPTU na cidade: Vereadores aprovaram proposta do executivo municipal por 31 votos a 18.. **G1 Rio**. Rio de Janeiro, 05 set. 2017. p. 0-0. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/camara-do-rio-aprova-projeto-que-altera-o-iptu-na-cidade.ghtml>>. Acesso em: 03 out. 2018.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Agências Reguladoras e Poder Normativo. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n. 7, set-out-novembro, 2006. Disponível na internet: <<http://www.direitodoestado.com.br> (<<http://www.direitodoestado.com.br/>) > Acesso em 08 de agosto 2018.

COUTO, Cláudio Gonçalves; ABRUCIO, Fernando. Governando a cidade? A força e a fraqueza da Câmara Municipal. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 2, n. 9, p.57-65, abr. 1995. Quadrimestral. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Claudio\\_Couto2/publication/263926665\\_Governando\\_a\\_Cidade\\_A\\_Forca\\_e\\_a\\_Fraqueza\\_da\\_Camara\\_Municipal/links/595f76cba6fdccc9b1a77862/Governando-a-Cidade-A-Forca-e-a-Fraqueza-da-Camara-Municipal.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Claudio_Couto2/publication/263926665_Governando_a_Cidade_A_Forca_e_a_Fraqueza_da_Camara_Municipal/links/595f76cba6fdccc9b1a77862/Governando-a-Cidade-A-Forca-e-a-Fraqueza-da-Camara-Municipal.pdf)>. Acesso em: 01 out. 2018.

DIA, O (Ed.). Governo do estado e Prefeitura do Rio fazem 18 mudanças em secretarias: Exonerados, nomes como Julio Lopes e Carlos Roberto Osório poderão disputar cargos nas próximas eleições. **O Dia**. Rio de Janeiro, p. 0-0. 08 abr. 2014. Disponível em: <[https://odia.ig.com.br/\\_conteudo/noticia/rio-de-janeiro/2014-04-08/governo-do-estado-e-prefeitura-do-rio-fazem-18-mudancas-em-secretarias.html](https://odia.ig.com.br/_conteudo/noticia/rio-de-janeiro/2014-04-08/governo-do-estado-e-prefeitura-do-rio-fazem-18-mudancas-em-secretarias.html)>. Acesso em: 03 out. 2018.

DIA, O (Ed.). Eduardo Paes anuncia mudanças no secretariado e nomeia enteado de Pezão: Prefeito negou que a escolha tenha sido um pedido do governador; ex-secretário da Casa Civil, Pedro Paulo (PMDB) comandará nova pasta, a antiga Secretaria de Governo. **O Dia**. Rio de Janeiro, p. 0-0. 21 jan. 2015. Disponível em: <[https://odia.ig.com.br/\\_conteudo/noticia/rio-de-janeiro/2015-01-21/eduardo-paes-anuncia-mudancas-no-secretariado-e-nomeia-enteado-de-peza.html](https://odia.ig.com.br/_conteudo/noticia/rio-de-janeiro/2015-01-21/eduardo-paes-anuncia-mudancas-no-secretariado-e-nomeia-enteado-de-peza.html)>. Acesso em: 03 out. 2018.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder. Formação do Patronato Político Brasileiro**. Rio de Janeiro: Globo, 1958.

FRANÇA, Vladimir da Rocha. Notas sobre o Conceito de Interesse Local no Federalismo Brasileiro. **Colunistas de Direito do Estado**, Pernambuco, v. 313, n. 2016, p.0-0, 14 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/vladimir-da-rocha-franca/notas-sobre-o-conceito-de-interesse-local-no-federalismo-brasileiro>>. Acesso em: 03 out. 2018.

GOMES, Carlos Afonso Rodrigues. Do incabimento de recurso hierárquico impróprio das decisões das agências reguladoras. **Conteúdo Jurídico**, Santa Catarina, p.0-0, fev. 2013. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,do-incabimento-de-recurso-hierarquico-improprio-das-decisoes-das-agencias-reguladoras,41965.html>>. Acesso em: 04 out. 2018.

GOULART, Gustavo. Crivella diz que vai rever prazo de concessão da Linha Amarela: Para o prefeito, tempo estendido para exploração do pedágio, até 2037, é longo demais. **O Globo**. Rio de Janeiro, p. 0-0. 24 jul. 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/rio/crivella-diz-que-vai-rever-prazo-de-concessao-da-linha-amarela-22915004>>. Acesso em: 01 out. 2018.

GURGEL, Carlos Sérgio. Considerações sobre os Serviços Públicos Municipais e o papel do Estado na concretização de direitos no espaço urbano. **Jusbrasil**, Natal, p.0-0, out. 2016.

Disponível em: <<https://csergiogurgel.jusbrasil.com.br/artigos/398183681/consideracoes-sobre-os-servicos-publicos-municipais-e-o-papel-do-estado-na-concretizacao-de-direitos-no-espaco-urbano>>. Acesso em: 03 out. 2018

JORDÃO, Eduardo; RIBEIRO, Maurício Portugal. Como Desestruturar Uma Agência Reguladora Em Passos Simples. **Rei - Revista Estudos Institucionais**, Rio de Janeiro, p.0-0, jun. 2017. Semestral. Disponível em: <<https://estudosinstitucionais.com/REI/article/view/155/132>>. Acesso em: 04 Não é um mês valido! 2018.

KERBAUY, Maria Teresa Miceli. Legislativo municipal, organização partidária e coligações partidárias. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, [S.l.], v. 13, n. 53, jul. 2008. ISSN 2236-5710. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/44177>>. Acesso em: 03 Out. 2018.

KUSCHNIR, Karina. 1993. Política e mediação cultural: um estudo da Câmara Municipal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

KUSCHNIR, K. Cultura e representação política no Rio de Janeiro. In: PALMEIRA, M.; GOLDMAN, M. (Org.). **Antropologia, voto e representação política**. Rio de Janeiro: Contracapa, 1996. Pag 116

KUSCHNIR, Karina. *O cotidiano da política*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000. 162 p

KRUEGER, Anne (1974) "The Political Economy of the Rent-seeking Society". **American Economic Reiview** 64(3), June 1974.

MACEDO, Aline. Reviravolta: saem os carreiristas e voltam os indicados na Comlurb. **Extra**. Rio de Janeiro, p. 0-0. 12 mar. 2018. Disponível em: <<https://extra.globo.com/noticias/extra-extra/reviravolta-saem-os-carreiristas-voltam-os-indicados-na-comlurb-22480751.html>>. Acesso em: 03 out. 2018

MAGALHÃES, Luiz Ernesto. Crivella confere autonomia para secretário da Casa Civil interferir em outras pastas: Para advogado, decreto do prefeito é inconstitucional. **O Globo**. Rio de Janeiro, p. 0-0. 19 jan. 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/rio/crivella-confere-autonomia-para-secretario-da-casa-civil-interferir-em-outras-pastas-22304683>>. Acesso em: 03 out. 2018.

MAGALHÃES, Luiz Ernesto; RODRIGUES, Renan. Cesar Benjamin sobre nomeação de nova secretária de Educação: 'Nasce sob o signo da traição': Ex-titular da pasta foi exonerado nesta quarta-feira pelo prefeito Marcelo Crivella. **O Globo**. Rio de Janeiro, p. 00-0. 11 jul. 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/rio/cesar-benjamin-sobre-nomeacao-de-nova-secretaria-de-educacao-nasce-sob-signo-da-traicao-22874048>>. Acesso em: 03 out. 2018.

MANSUR, Sâmea Luz. **O Fenômeno da Judicialização na Sociedade Contemporânea**: Breves apontamentos sobre o termo "Judicialização", frequentemente citado em informativos do STF e STJ.. 2016. Disponível em: <<https://samealuz.jusbrasil.com.br/artigos/389418859/o-fenomeno-da-judicializacao-na-sociedade-contemporanea>>. Acesso em: 04 out. 2018.

MELO, Glenda Barbosa de; NAHUM, Tânia. **Estudo sobre regulação de serviços públicos municipais de saneamento básico**.: Um modelo para discussão. Porto Alegre: Ufrgs, 2010. 39 p. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/planomsb/biblioteca/estudo\\_regulacao\\_ASSEMAE.pdf](http://www.ufrgs.br/planomsb/biblioteca/estudo_regulacao_ASSEMAE.pdf)>. Acesso em: 04 out. 2018.

MESQUITA, Álvaro Augusto Pereira. O papel e o funcionamento das Agências Reguladoras no contexto do Estado brasileiro. *Revista de Informação Legislativa*. Ano 42, n. 166, jun. 2005.

NEGÓCIOS, Época (Ed.). Rio de Janeiro tem o pior sistema de transportes do mundo, diz estudo: Entre os 10 piores sistemas de transporte do mundo, 4 estão no Brasil. **Época Negócios Online**, Rio de Janeiro, p.0-0, 12 jul. 2018. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2018/07/rio-de-janeiro-tem-o-pior-sistema-de-transportes-do-mundo-diz-estudo.html>>. Acesso em: 03 out. 2018.

OCDE Organização para a Cooperação Desenvolvimento Econômico. Relatório sobre a Reforma Regulatória. BRASIL: Fortalecendo a governança para o crescimento. Disponível em: <<http://www.seae.fazenda.gov.br/destaque/bb-ocde-relatorio-sobre-a-reforma-regulatoria>> Acesso em: 18 nov 2009.

OLIVEIRA, Flávia. O Rio está largado, e criticar o governante é dever cívico : Críticas não são nem intolerância nem racismo, mas responsabilidade cidadã diante de gestão fracassada. **O Globo**. Rio de Janeiro, p. 0-0. 06 jul. 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/sociedade/o-rio-esta-largado-criticar-governante-dever-civico-22919501>>. Acesso em: 03 out. 2018.

OTERBACH, Daniel Thiago. A competência legislativa do município decorrente do interesse local: uma abordagem histórica, doutrinária e jurisprudencial. **Conteúdo Jurídico**, Santa Catarina, p.0-0, 21 mar. 2018. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,a-competencia-legislativa-do-municipio-decorrente-do-interesse-local-uma-abordagem-historica-doutrinaria-e-jur,55321.html>>. Acesso em: 03 out. 2018.

PACHECO, Regina Sílvia. Regulação no Brasil: desenho das agências e formas de controle. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 40, p.523-543, ago. 2006. Bimensal. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n4/31594.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2018.

PALMA, Juliana Bonacorsi de; SALAMA, Bruno Meyerhof; BARRIONUEVO, Arthur (Org.). **Processo De Nomeação De Dirigentes De Agências Reguladoras: Uma análise descritiva**. São Paulo: Fgv Direito Sp, 2013. Disponível em: <[https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/GRP\\_arquivos/sumario\\_executivo\\_grp\\_-\\_pep\\_01.pdf](https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/GRP_arquivos/sumario_executivo_grp_-_pep_01.pdf)>. Acesso em: 04 out. 2018.

PINHEIRO, Paulo. Serviço público, um fim: Entregar posições de comando a amadores ou a quem busca vantagens pessoais é inadmissível. **O Globo**. Rio de Janeiro, p. 0-0. 11 jun. 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/opiniao/servico-publico-um-fim-22760260>>. Acesso em: 03 out. 2018.

PINHEIRO, Paulo. Serviço público, um fim: Entregar posições de comando a amadores ou a quem busca vantagens pessoais é inadmissível. **O Globo**. Rio de Janeiro. 01 ago. 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/opiniao/servico-publico-um-fim-22760260>>. Acesso em: 01 out. 2018.

REIS, Luiz Fernando Santos. Cuidando da cidade?: Dotações orçamentárias destinadas à área de conservação do Município do Rio são irrisórias. **O Dia**. Rio de Janeiro. 01 ago. 2018. Disponível em: <<https://odia.ig.com.br/economia/2018/07/5562555-luiz-fernando-santos-reis-cuidando-da-cidade.html>>. Acesso em: 01 out. 2018.

RIBEIRO, Pedro Floriano; LEVENUEN, Brina Deponte. Elites partidárias no Brasil: dados preliminares. **UFPR, Curitiba, Seminário “Elites em diferentes escalas: teoria e metodologia no estudo de grupos dirigentes**, 2013.



RIO DE JANEIRO (Município). Lei nº 3273, de 06 de setembro de 2001. **Dispõe Sobre A Gestão do Sistema de Limpeza Urbana no Município do Rio de Janeiro..** Rio de Janeiro, RJ, Disponível em: <[http://smaonline.rio.rj.gov.br/legis\\_consulta/17355Lei%203273\\_2001.pdf](http://smaonline.rio.rj.gov.br/legis_consulta/17355Lei%203273_2001.pdf)>. Acesso em: 03 out. 2018.

RIO DE JANEIRO (Município). Lei nº 4497, de 26 de abril de 2007. **Extingue A Empresa Municipal de Vigilância S.A., Cria O Órgão Denominado Guarda Municipal na Estrutura da Administração Direta, Fixa A Estrutura Básica do Órgão e Seu Plano de Cargos e Vencimentos, Cria Cargos de Confiança, Transfere Os Empregos Efetivos Existentes na Empresa Extinta Para A Administração Direta e Transforma Os Empregos Efetivos Que Menciona em Cargos Públicos e DÁ Outras Providências.** Rio de Janeiro, RJ, Disponível em: <<https://cm-rio-de-janeiro.jusbrasil.com.br/legislacao/876436/lei-4497-07>>. Acesso em: 04 out. 2018.

RIO DE JANEIRO (Município). Lei nº 5132, de 17 de dezembro de 2009. **Institui A Contribuição Para Custeio do Serviço de Iluminação Pública e DÁ Outras Providências..** Rio de Janeiro, RJ, Disponível em: <<http://leismunicipa.is/pnesb>>. Acesso em: 03 out. 2018

RIO DE JANEIRO (Município). Decreto nº 31673, de 29 de dezembro de 2009. **Define As Atribuições do Serviço de Conservação Urbana da Cidade do Rio de Janeiro..** Rio de Janeiro, RJ, Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/85080817/dom-rj-normal-30-12-2009-pg-4>>. Acesso em: 03 out. 2018

RIO DE JANEIRO (Município). Lei nº 6388, de 24 de julho de 2018. **Dispõe Sobre As Diretrizes Orçamentárias Para O Exercício Financeiro de 2019 e Dá Outras Providências.** Rio de Janeiro, RJ.

RIO DE JANEIRO (Município). Decreto nº 42605, de 25 de novembro de 2016. **Institui O Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos - Pmgirs da Cidade do Rio de Janeiro..** Rio de Janeiro, RJ, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rj/r/rio-de-janeiro/decreto/2016/4261/42605/decreto-n-42605-2016-institui-o-plano-municipal-de-gestao-integrada-de-residuos-solidos-pmgirs-da-cidade-do-rio-de-janeiro>>. Acesso em: 03 out. 2018.

SANCHES, Mônica. Vereadores aprovam projeto para taxar servidores inativos do município: Projeto prevê que aposentados que ganham acima do teto tenham desconto de 11% em contracheques. Placar ficou em 28 vereadores a favor e 20 contra.. **Tv Globo.** Rio de Janeiro, p. 0-0. 26 jun. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/camara-do-rio-aprova-projeto-para-taxar-servidores-inativos-do-municipio.ghtml>>. Acesso em: 03 out. 2018.

SANTOS, Fabiano. Patronagem e Poder de Agenda na Política Brasileira. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. ,1997. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0011-52581997000300007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52581997000300007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 out. 2018.

SANTOS, Luiz Alberto dos. Burocracia profissional e a livre nomeação para cargos de confiança no Brasil e nos EUA. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 1, n. 60, p.5-28, mar. 2009. Trimestral. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1590/1/Burocracia%20profissional%20e%20a%20livre%20nomea%C3%A7%C3%A3o%20para%20cargos%20de%20confian%C3%A7a%20no%20Brasil%20e%20nos%20EUA.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2018.

SANTOS, Jefferson Medeiros dos Modelo de avaliação das agências reguladoras municipais de

serviços de saneamento básico / Jefferson Medeiros dos Santos; orientador José Almir Pereira. – 2016. 141 f.: il.; 29 cm. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Belém 2016.

SEARA, Berenice; MACEDO, Aline. Pastores, ex-candidatos e doadores ganham cargos de confiança na Comlurb. **Extra**. Rio de Janeiro, p. 0-0. 27 nov. 2017. Disponível em: <<https://extra.globo.com/noticias/extra-extra/pastores-ex-candidatos-doadores-ganham-cargos-de-confianca-na-comlurb-22118347.html>>. Acesso em: 03 out. 2018.

SEARA, Berenice. Casa Civil de Paulo Messina ganha controle sobre pagamentos da prefeitura. **Extra**. Rio de Janeiro, p. 0-0. 26 abr. 2018. Disponível em: <<https://extra.globo.com/noticias/extra-extra/casa-civil-de-paulo-messina-ganha-controle-sobre-pagamentos-da-prefeitura-22629213.html>>. Acesso em: 03 out. 2018.

SOUZA, R. B. Clientelismo e voto na Califórnia fluminense. **28º Encontro Anual da Anpocs**. Caxambu, 2004. CD Rom.

STRINGARI, Amana Kauling. Agência reguladora municipal. Estrutura única de regulação dos serviços públicos. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 14, n. 2173, 13 jun. 2009. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/12982>>. Acesso em: 04 out. 2018.

TAMBELLI, Clarice Nassar. **Smart Cities: uma breve investigação crítica sobre os limites de uma narrativa contemporânea sobre cidades e tecnologia**. Disponível em: <[https://itsrio.org/wp-content/uploads/2018/03/clarice\\_tambelli\\_smartcity.pdf](https://itsrio.org/wp-content/uploads/2018/03/clarice_tambelli_smartcity.pdf)>. Acesso em: 01 out. 2018

TEIXEIRA, Fábio. Após tentar impeachment, oposição aposta as fichas em CPIs contra Marcelo Crivella: Três comissões estão em busca de assinaturas para serem instaladas. **O Globo**. Rio de Janeiro, p. 0-0. 13 jul. 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/rio/apos-tentar-impeachment-oposicao-aposta-as-fichas-em-cpis-contra-marcelo-crivella-22882468>>. Acesso em: 03 out. 2018.

THOMÉ, Clarissa. Câmara de do Rio terá 21 novos vereadores. **Estadão**. Rio de Janeiro. 08 out. 2012. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,camara-de-do-rio-tera-21-novos-veredores,942585>>. Acesso em: 01 out. 2018.

UNISDR, Secretariado Geral das Nações Unidas para Redução de Riscos de Desastres (Ed.). **Como Construir Cidades Mais Resilientes: Um Guia para Gestores Públicos Locais**. Genebra, 2012. Disponível em: <[https://www.unisdr.org/files/26462\\_guiagestorespublicosweb.pdf](https://www.unisdr.org/files/26462_guiagestorespublicosweb.pdf)>. Acesso em: 04 out. 2018.

WILSON, Woodrow. Estudo da administração (1887). In: WALDO, Dwight. Problemas e aspectos da administração pública. São Paulo: Pioneira, 1966.

HOLPERIN, Michelle Moretzsohn. **O processo de agencificação no Brasil: divergência ou mimetismo?** 2012. 75 fl. Dissertação (Mestrado em Administração) – EBAPE, FGV, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10785/Dissertacao%20MMHolperin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 out. 2018.

## 9 ANEXOS

### 9.1 Anexo I - Orçamento de Órgãos Municipais de Operações Urbanas

R\$ milhões

Órgão ou Entidade	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Companhia Municipal de Limpeza Urbana COMLURB	1.216,16	1.420,54	1.770,40	1.814,85	1.914,04	1.911,26
Fundação Instituto das Águas do Município do Rio de Janeiro RIO-ÁGUAS	559,91	781,74	542,80	644,91	452,79	283,16
Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro GEO-RIO	90,91	514,02	577,84	301,82	162,04	279,15
Subsecretaria de Engenharia e Conservação	300,83	220,44	211,92	305,04	236,05	219,70
Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro - CET-RIO	226,11	230,50	246,46	259,75	243,56	211,28
Companhia Municipal de Energia e Iluminação - RIOLUZ	44,60	47,62	46,88	46,92	44,63	43,29
Fundação Parques e Jardins - FPJ	51,93	41,25	17,65	16,14	16,71	18,19
Centro de Operações Rio – COR	23,81	27,76	29,24	33,91	19,45	23,80
Fundação Jardim Zoológico da Cidade do Rio de Janeiro - RIOZOO	15,14	16,90	18,30	19,18 <sup>55</sup>	5,43	4,72
<b>Total</b>	<b>2.529,39</b>	<b>3.300,78</b>	<b>3.461,48</b>	<b>3.442,51</b>	<b>3.094,70</b>	<b>2.994,55</b>
<b>Em relação à Despesa Prevista</b>	<b>10,8%</b>	<b>12,1%</b>	<b>11,5%</b>	<b>11,2%</b>	<b>10,5%</b>	<b>9,9%</b>

<sup>55</sup> Concedido ao Grupo Cataratas em outubro de 2016

## 9.2 Anexo II - Rotatividade de Gestores

### Secretarias Municipais

Unidade de Gestão	Rotatividade	
Controladoria Geral do Município - CGM	1	Márcia Andréa dos Santos Peres
Gabinete do Prefeito - GBP	1	Ailton Cardoso da Silva
Procuradoria Geral do Município - PGM	1	Antônio Carlos de Sá
Secretaria Municipal da Casa Civil - CVL	3	Marcelo Hodge Crivella
		Ailton Cardoso da Silva
		Paulo Messina
Secretaria Municipal de Assistência Social e Direitos Humanos - SMASDH	3	Teresa Bergher
		Pedro Fernandes Neto
		João Mendes de Jesus
Secretaria Municipal de Conservação e Meio Ambiente - SECONSERMA	3	Rubens Teixeira
		Jorge Felipe Neto
		Roberto Nascimento da Silva
Secretaria Municipal de Cultura - SMC	1	Nelcimar Nogueira
Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Emprego e Inovação - SMDEI	2	Clarissa Garotinho
		Renato Moura
Secretaria Municipal de Educação - SME	2	Cesar Benjamin
		Talma Romero Suane
Secretaria Municipal de Fazenda - SMF	2	Maria Eduarda Gouvêa Berto
		Cesar Augusto Barbiero
Secretaria Municipal de Ordem Pública - SEOP	1	Paulo Amendola
Secretaria Municipal de Saúde - SMS	2	Carlos Eduardo
		Marco Antonio de Mattos
		Ana Beatriz Bush Araújo <sup>56</sup>
Secretaria Municipal de Transportes - SMTR	4	Fernando Mac Dowell
		Rubens Teixeira
		Diógenes Dantas Filho
		Virgínia Salerno
Secretaria Municipal de Urbanismo, Infraestrutura e Habitação - SMUIH <sup>57</sup>	3	Indio da Costa
		Verena Vicentini Andreatta
		Sebastião Bruno

<sup>56</sup> Pesquisado em <https://oglobo.globo.com/rio/crivella-da-superpoderes-messina-tambem-na-saude-secretario-da-pasta-pede-exoneracao-22907526>

<sup>57</sup> O decreto RIO nº 44795 de 23 de julho de 2018 dividiu a Secretaria Municipal de Urbanismo, Infraestrutura e Habitação – SMUIH em Secretaria Municipal de Infraestrutura e Habitação – SMIH e Secretaria Municipal de Urbanismo – SMU. Para o estudo, todos os Secretários foram considerados na antiga Secretaria.

## Anexo II - Rotatividade de Gestores

### Órgãos de Saneamento; Conservação Urbana e Resiliência Climática Urbana.

Unidade de Gestão	Rotatividade	
Companhia Municipal de Limpeza Urbana COMLURB	4	Gustavo Puppi
		Rubens Texeira
		Sérgio Eduardo Martins de Oliveira
		Tarquínio Prisco Fernandes de Almeida
Fundação Instituto das Águas do Município do Rio de Janeiro RIO-ÁGUAS	1	Cláudio Barcelos Dutra
Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro GEO-RIO	1	Márcio de Araújo Leão
Subsecretaria de Engenharia e Conservação	1	Guilherme Campos
Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro - CET-RIO	3	Paulo César Martins Ribeiro
		Virgínia Salermo
		Vago
Companhia Municipal de Energia e Iluminação - RIOLUZ	3	Denise Gomes Prado Cavalcanti
		Ana Claudia Monteiro Silva
		Marcello Rezende Antoun
Fundação Parques e Jardins - FPJ	2	João Carlos Mariano
		Roberto Rodrigues de Oliveira
Centro de Operações Rio – COR	7	Pedro Junqueira
		Alexandre Caderman
		Marcos Landeira
		Rodrigo Bissoli
		Julio Sanguinetti
		Rodrigo Bissoli
		Alexandre Caderman <sup>58</sup>
Fundação Jardim Zoológico da Cidade do Rio de Janeiro - RIOZOO	1	Adriana Conde Menezes

<sup>58</sup> Pesquisado em <https://oglobo.globo.com/rio/alexandre-cardeman-devera-assumir-chefia-do-centro-de-operacoes-rio-22978257>

### 9.3 Anexo III - Estrutura Organizacional da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

<b>Unidade de Gestão</b>	<b>Administração</b>	<b>Pessoa Jurídica</b>
<b>Controladoria Geral do Município - CGM</b>	<b>Direta</b>	<b>Secretaria</b>
<b>Gabinete do Prefeito – GBP<sup>59</sup></b>	<b>Direta</b>	<b>Secretaria</b>
<b>Procuradoria Geral do Município - PGM</b>	<b>Direta</b>	<b>Secretaria</b>
<b>Secretaria Municipal da Casa Civil - CVL<sup>60</sup></b>	<b>Direta</b>	<b>Secretaria</b>
Subsecretaria de Relações Institucionais	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Planejamento e Acompanhamento de Resultados	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Projetos Estratégicos	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Serviços Compartilhados	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Comunicação Governamental	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Gestão	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Abastecimento	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Legado Olímpico	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Esporte e Lazer	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Integração Governamental e Transparência	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Pessoa com Deficiência	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Bem Estar Animal	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Acompanhamento Legislativo e Parlamentar	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Agricultura e Pesca	Direta	Subsecretaria
Instituto Fundação João Goulard - FJG <sup>61</sup>	Indireta	Autarquias
Instituto Municipal de Urbanismo Pereira Passos - IPP	Indireta	Autarquias
Instituto de Previdência e Assistência - PREVI-RIO	Indireta	Autarquias
Instituto Municipal de Defesa do Consumidor - Procon Carioca	Indireta	Autarquias
Instituto Memorial do Holocausto	Indireta	Autarquias
Fundação Jardim Zoológico da Cidade do Rio de Janeiro RIOZOO	Indireta	Fundação
Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro - CDURP	Indireta	Empresa
Companhia Municipal de Limpeza Urbana COMLURB	Indireta	Empresa
Empresa Municipal de Artes Gráficas Imprensa da Cidade - IC	Indireta	Empresa
Empresa de Turismo do Município do Rio de Janeiro- RIOTUR	Indireta	Empresa
Centro de Feiras, Exposições e Congressos do Rio de Janeiro - RIOCENTRO S.A	Indireta	Empresa

<sup>59</sup> O decreto RIO nº 45019 de 6 de setembro de 2018 criou o Instituto Fernando Mac Dowell na estrutura básica do Gabinete do Prefeito - GBP. Esta nova autarquia não foi considerada neste trabalho pois foi criada após a entrega da versão preliminar.

<sup>60</sup> O decreto RIO nº 45057 de 18 de setembro de 2018 criou a Subsecretaria Executiva - CVL/SUBEX, na estrutura básica da Secretaria Municipal da Casa Civil - CASA CIVIL. Esta nova autarquia não foi considerada neste trabalho pois foi criada após a entrega da versão preliminar.

<sup>61</sup> O decreto RIO nº 45058 de 18 de setembro de 2018 transferiu o Instituto Fundação João Goulart - CVL/FJG para a Secretaria Municipal de Fazenda - SMF. Esta alteração não foi considerada neste trabalho pois foi publicada após a entrega da versão preliminar.

## ANEXO III - Estrutura Organizacional da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

<b>Unidade de Gestão</b>	<b>Administração</b>	<b>Pessoa Jurídica</b>
<b>Secretaria Municipal de Assistência Social e Direitos Humanos - SMASDH</b>	<b>Direta</b>	<b>Secretaria</b>
Subsecretaria de Planejamento e Gestão	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Executiva	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Proteção Social Básica e Especial	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Integração e Promoção da Cidadania	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Direitos Humanos	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Políticas para o Idoso	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Políticas para a Mulher	Direta	Subsecretaria
<b>Secretaria Municipal de Conservação e Meio Ambiente - SECONSERMA</b>	<b>Direta</b>	<b>Secretaria</b>
Subsecretaria de Meio Ambiente	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Engenharia e Conservação	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Gestão	Direta	Subsecretaria
Fundação Instituto das Águas do Município do Rio de Janeiro - RIO-ÁGUAS	Indireta	Fundação
Fundação Parques e Jardins - FPJ	Indireta	Fundação
Companhia Municipal de Energia e Iluminação RIOLUZ	Indireta	Empresa
<b>Secretaria Municipal de Cultura - SMC</b>	<b>Direta</b>	<b>Secretaria</b>
Subsecretaria de Cultura	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Identidade Cultural	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Gestão	Direta	Subsecretaria
Fundação Planetário da Cidade do Rio de Janeiro PLANETÁRIO	Indireta	Fundação
Fundação Cidade das Artes	Indireta	Fundação
Empresa Distribuidora de Filmes S.A. - RIOFILME	Indireta	Empresa
<b>Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Emprego e Inovação - SMDEI</b>	<b>Direta</b>	<b>Secretaria</b>
Subsecretaria de Desenvolvimento Econômico e Planejamento	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Trabalho e Qualificação	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Inovação	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Gestão	Direta	Subsecretaria
<b>Secretaria Municipal de Educação - SME</b>	<b>Direta</b>	<b>Secretaria</b>
Subsecretaria de Ensino	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Gestão	Direta	Subsecretaria
Empresa Municipal de Multimeios Ltda. - MULTIRIO	Indireta	Empresa
<b>Secretaria Municipal de Fazenda - SMF</b>	<b>Direta</b>	<b>Secretaria</b>
Subsecretaria de Tributação e Fiscalização	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria do Orçamento Municipal	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Gestão	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria do Tesouro Municipal	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Patrimônio Imobiliário	Direta	Subsecretaria
Companhia Carioca de Securitização RIO SECURITIZAÇÃO	Indireta	Empresa
Empresa Municipal de Informática - IPLANRIO	Indireta	Empresa
<b>Secretaria Municipal de Ordem Pública - SEOP</b>	<b>Direta</b>	<b>Secretaria</b>
Subsecretaria de Operações	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Gestão	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria Executiva	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Proteção e Defesa Civil <sup>62</sup>	Direta	Subsecretaria
Guarda Municipal do Rio de Janeiro (GM Rio)	Indireta	Autarquias

<sup>62</sup> Subsecretaria de Proteção e Defesa Civil delegada a SEOP em Decreto Rio nº 42.743 de 01/01/2017 apesar de constar na estrutura da Secretaria de Saúde

### ANEXO III - Estrutura Organizacional da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

<b>Unidade de Gestão</b>	<b>Administração</b>	<b>Pessoa Jurídica</b>
<b>Secretaria Municipal de Saúde - SMS</b>	<b>Direta</b>	<b>Secretaria</b>
Subsecretaria Geral Executiva	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Regulação, Controle, Avaliação, Contratualização e Auditoria	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Gestão	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Atenção Hospitalar, Urgência e Emergência	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Promoção, Atenção Primária e Vigilância em Saúde	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Vigilância, Fiscalização Sanitária e Controle de Zoonoses	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Saúde Complementar	Direta	Subsecretaria
Empresa Pública de Saúde do Rio de Janeiro RioSaúde	Indireta	Empresa
<b>Secretaria Municipal de Transportes - SMTR</b>	<b>Direta</b>	<b>Secretaria</b>
Subsecretaria de Transportes	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Gestão	Direta	Subsecretaria
Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro - CET-RIO	Indireta	Empresa
<b>Secretaria Municipal de Urbanismo – SMU<sup>63</sup></b>	<b>Direta</b>	<b>Secretaria</b>
Subsecretaria de Urbanismo	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Gestão	Direta	Subsecretaria
<b>Secretaria Municipal de Infraestrutura e Habitação - SMIH</b>	<b>Direta</b>	<b>Secretaria</b>
Subsecretaria de Infraestrutura	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Habitação	Direta	Subsecretaria
Subsecretaria de Gestão	Direta	Subsecretaria
Instituto Rio Patrimônio da Humanidade – IRPH	Indireta	Autarquias
Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro – GEO-RIO	Indireta	Fundação
Empresa Municipal de Urbanização – RIO-URBE	Indireta	Empresa

<sup>63</sup> O Decreto RIO nº 44795 de 23 de julho de 2018 dividiu a Secretaria Municipal de Urbanismo, Infraestrutura e Habitação – SMUIH em Secretaria Municipal de Infraestrutura e Habitação – SMIH e Secretaria Municipal de Urbanismo – SMU, subordinando à primeira a Empresa Municipal de Urbanização – RIO-URBE e a Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro – GEO- RIO. Decreto RIO “P” nº 745 de 24 de julho de 2018 nomeia o Engenheiro Civil Sebastião Bruno para o cargo de Secretário Municipal de Infraestrutura e Habitação, e o Decreto RIO “P” nº 745 do mesmo dia mantém a Sra Verena Vicentini Adreata como Secretária Municipal de Urbanismo.



#### 9.4 Anexo IV – Conservação Urbana segundo Decreto RIO nº 31.673/09

Órgão ou Entidade	Serviço de Conservação Urbana	Decreto RIO nº 31.673/09	Atividade
Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro – CETRIO	Manutenção da Sinalização de Trânsito	Art. 12	Manutenção da sinalização horizontal e vertical do trânsito
			Manutenção do Sistema de monitoramento de trânsito (CFTV/CTA).
			Manutenção do sistema semafórico
Companhia Municipal de Energia e Iluminação - RIOLUZ	Iluminação Pública	Art. 11	Iluminação de áreas públicas
			Iluminação de fachadas e monumentos especiais.
Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB	Limpeza Urbana	Art. 3.º	Remoção de cartazes;
			Limpeza de pichação em pedra (mármore e granito), ferros, bronze e mosaicos;
			Limpeza de praças, parques urbanos e parques naturais.
	Conservação de Áreas Verdes	Art. 4.º	Poda de árvores e arbustos;
			Capina, recuperação de canteiros ajardinados.
	Conservação de Parques e Praças	Art. 8.º	Recuperação de praças e parques urbanos e naturais.
Conservação do Mobiliário Urbano	Art. 5.º	Conservação de brinquedos, aparelhos de ginástica, quadras poliesportivas, gradis das praças e parques naturais e urbanos.	
Conservação de Pavimentação	Art. 7.º	Correção de calçadas em áreas públicas por raiz de árvores.	
Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro - GEORIO	Conservação do Mobiliário Urbano	Art. 5.º	Gradil de encostas
	Conservação de Obras de Arte	Art. 6.º	Túneis em pedra não revestidos e não privados;
			Conservação de emboques de túneis.
Conservação de obras de contenção	Art. 9.º	Drenagem e recuperação de obras de contenção	
Fundação Parque e Jardins – FPJ	Conservação de Áreas Verdes	Art. 4.º	Plantio de árvores e arbustos.
	Conservação do Mobiliário Urbano	Art. 5.º	Gradil de parques e praças urbanos tombados
	Conservação de Parques e Praças	Art. 8.º	Recuperação de monumentos e chafarizes;
	Conservação de Parques e Praças	Art. 8.º	Recuperação de praças e parques tombados;
	Conservação de Parques e Praças	Art. 8.º	Tratamento fitossanitário da vegetação.
Subsecretaria de Engenharia e Conservação	Conservação do Mobiliário Urbano	Art. 5.º	Gradil de obras de arte especiais, canais e vias
			Placa de rua
			Escadarias.
	Conservação de Obras de Arte	Art. 6.º	Conservação de píer
	Conservação de Pavimentação	Art. 7.º	Operação tapa-buraco
			Calçadas e meio fio em área pública
			Ciclovias
Fresagem e recapeamento.			
Subsecretaria de Infraestrutura	Conservação de Obras de Arte	Art. 6.º	Conservação de pontes, passarelas e viadutos;
			Túneis revestidos.

