

2016



Guia de reaplicação do projeto Calçada para Todos

Astorga/PR





MuniCIÊNCIA

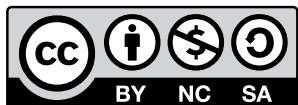
Experiências Inovadoras em Gestão Municipal

Guia de reaplicação do projeto Calçada para Todos

Astorga/PR



2016 Confederação Nacional de Municípios – CNM.



Esta obra é disponibilizada nos termos da Licença Creative Commons: Atribuição – Uso não comercial – Compartilhamento pela mesma licença 4.0 Internacional. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte. A reprodução não autorizada para fins comerciais constitui violação dos direitos autorais, conforme Lei 9.610/1998.

As publicações da Confederação Nacional de Municípios – CNM podem ser acessadas, na íntegra, na biblioteca *online* do Portal CNM: www.cnm.org.br.

Autores

Tales Rocha
Marcia Paterno Joppert
Denise Bocorny Messias
Carlos Faraco

Supervisão Técnica e Editorial

Augusto Braun
Luciane Guimarães Pacheco

Diretoria-Executiva

Gustavo de Lima Cezário

Revisão de textos

Keila Mariana de A. O. Pacheco
Svendla Chaves

Diagramação

Themaz Comunicação

Ficha catalográfica:

Confederação Nacional de Municípios – CNM
Guia de reaplicação do projeto Calçada para Todos – Astorga/PR. Coletânea Mu-
niCiência – Brasília: CNM, 2016.

56 páginas.
ISBN 978-85-8418-053-0

1. Boas Práticas. 2. Gestão de qualidade. 3. Inovação. 4. Parceria público privada.
I. Título



SGAN 601 – Módulo N – Asa Norte – Brasília/DF – CEP: 70830-010
Tel.: (61) 2101-6000 – Fax: (61) 2101-6008
E-mail: atendimento@cnm.org.br – Website: www.cnm.org.br

DIRETORIA CNM – 2015-2018

PRESIDENTE	Paulo Roberto Ziulkoski
VICE-PRESIDENTE	Glademir Aroldi
1º SECRETÁRIO	Eduardo Gonçalves Tabosa Júnior
2º SECRETÁRIO	Marcelo Beltrão Siqueira
1º TESOUREIRO	Hugo Lembeck
2º TESOUREIRO	Valdecir Luiz Colle
CONSELHO FISCAL	Mário Alves da Costa
CONSELHO FISCAL	Expedito José do Nascimento
CONSELHO FISCAL	Dalton Perim
CONSELHO FISCAL	Cleudes Bernardes da Costa
CONSELHO FISCAL	Djalma Carneiro Rios
REGIÃO SUL	Seger Luiz Menegaz
REGIÃO SUDESTE	Elder Cássio de Souza Oliva
REGIÃO NORTE	Valbetânio Barbosa Milhomem
REGIÃO NORDESTE	Maria Quitéria Mendes de Jesus
REGIÃO NORDESTE	Gilliano Fred Nascimento Cutrim
REGIÃO CENTRO-OESTE	Divino Alexandre da Silva

CARTA DO PRESIDENTE



Prezado(a) Municipalista,

Para a Confederação Nacional de Municípios (CNM), uma gestão municipal inovadora é aquela em que os recursos disponíveis são usados e potencializados para atender às demandas da sociedade da melhor maneira possível. Para isso, é necessário liderança, estratégia, planejamento, coordenação, articulação, monitoramento e avaliação. Existem muitas experiências municipais de gestão inovadoras dignas de reconhecimento, e é do interesse de todos os Municípios que elas sejam compartilhadas e reaplicadas. Desse modo, a inovação na gestão municipal passa a ser vista como ciência, ou seja, um conhecimento adquirido por meio do estudo e da prática.

Idealizado pela CNM, o projeto *MuniCiência – Municípios Inovadores* foi criado para identificar, analisar, promover e compartilhar iniciativas originais implementadas pelos prefeitos e prefeitas nas cinco regiões do Brasil durante a gestão que se encerra (2013-2016), como inspiração aos novos gestores.

Esta obra, integrante da *Coletânea MuniCiência – Iniciativas inovadoras na gestão municipal*, sob o título *Guia de reaplicação do projeto Calçada para Todos*, apresenta os resultados de uma parceria público-privada que permitiu ao prefeito de Astorga, no Paraná, planejar, construir e padronizar as calçadas no Município, o que impactou positivamente a gestão municipal, alcançando resultados além da mobilidade urbana e da identidade.

Boa leitura e uma excelente gestão!

Paulo Ziulkoski

Presidente da CNM

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
A iniciativa MuniCiência	11
A importância para a CNM de difundir as práticas	13
A quem se destina este guia e como utilizá-lo	13
INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL	15
Conceitos diretamente associados ao tema	15
ANTES DE COMEÇAR	16
Teste de viabilidade	16
PROJETO CALÇADA PARA TODOS – ASTORGA – PARANÁ	18
Inspiração	18
O Município de Astorga	22
Ficha da cidade	23
A INICIATIVA A SER REAPLICADA	25
O que é	25
PASSO A PASSO	28
Desenhe sua estrutura de governo	29
Descubra o seu ponto de partida	30

Defina metas e inclua-as no seu plano de governo	31
Crie mecanismos de monitoramento e avaliação	31
DIFICULDADES QUE VOCÊ PODE EVITAR COM AÇÕES PRÉ-VIAS OU CONCOMITANTES À EXECUÇÃO DO PROJETO	33
FATORES DE SUCESSO	37
A ação terá maior possibilidade de dar certo <i>se...</i>	37
A EXPERIÊNCIA	40
Contexto do Município quando a iniciativa foi implementada	40
Processo	41
Metas, custos, prazos	43
Parceiros e instrumentos institucionais requeridos	44
Cronologia básica	46
Desdobramentos	48
Curiosidades	50
ÍNDICE REMISSIVO	52
AGRADECIMENTOS	54

INTRODUÇÃO

A iniciativa MuniCiência



MuniCiência – Municípios Inovadores é uma iniciativa pioneira da Confederação Nacional de Municípios (CNM), destinada a gestores(as) municipais e criada para identificar, analisar, promover e compartilhar experiências inovadoras implementadas pelos prefeitos e prefeitas nas cinco regiões do Brasil.

Essas experiências, para serem inovadoras, têm de ser consideradas práticas que tenham contribuído de forma significativa para a melhoria da gestão municipal e não tenham sido aplicadas naquele Município anteriormente.

Na fase-piloto, a CNM identificou, avaliou e selecionou cinco experiências, uma de cada região do país, apresentadas durante a *XVIII Marcha a Brasília em Defesa dos Municípios*, no mês de maio de 2015, em Brasília (DF).

Em seguida, foi lançado um chamado para a seleção de iniciativas inovadoras que recebeu a candidatura de outras 57 experiências, classificou dez, que somadas às cinco da fase-piloto chegaram a 15, as quais foram submetidas a um pro-

Saiba um pouco mais sobre os Municípios finalistas e seus projetos no *site* <<http://www.municipiencia.cnm.org.br/>> e conheça a descrição detalhada de cada uma das iniciativas.

cesso de votação nacional pelo *site* da CNM e durante os diálogos municipais que ocorreram nas cinco regiões brasileiras.

As iniciativas mais votadas foram apresentadas em seminário de experiências inovadoras ocorrido em Brasília, em 10 de dezembro de 2015.

Conheça acessando os Anais do Seminário sobre iniciativas inovadoras na gestão municipal disponível em <<http://www.cnm.org.br/biblioteca>>.

“O projeto MuniCiência funcionará como um farol para os outros Municípios. Nós precisamos aprender uns com os outros”.

Fernando Cabral, prefeito de Bom Despacho (MG)

Os 15 Municípios finalistas e seus projetos inovadores com impacto positivo na gestão municipal são:

- *Afogados da Ingazeira (PE) – **Monitoramento de ações estratégicas para melhores resultados***
- *Astorga (PR) – **Calçada para Todos***
- *Bom Despacho (MG) – **Inovação e modernização da gestão pública municipal***
- *Criciúma (SC) – **Aumento de 55% da cobrança de dívida ativa de um ano para outro***
- *Forquethina (RS) – **Programa Saúde em Sua Casa***
- *Jaboatão dos Guararapes (PE) – **Projeto digital de governança e gestão estratégica***
- *Lucas do Rio Verde (MT) – **Desafios de uma educação de qualidade***
- *Nova Ipixuna (PA) – **Reforma administrativa para uma gestão participativa***
- *Paranavaí (PR) – **Construindo uma gestão plena através de programas municipais***
- *Pompéu (MG) – **Políticas públicas sustentáveis***
- *Ponta Porã (MS) – **Agente cidadão***



- *Rio Largo (AL) – Juntos pela segurança*
- *São Jose do Egito (PE) – Agência de Desenvolvimento Econômico de São José do Egito*
- *Sete Lagoas (MG) – Merenda escolar enriquecida por leite do pequeno produtor*
- *Ubatuba (SP) - E-Emprende Fácil*

A importância para a CNM de difundir as práticas

A partir da identificação, análise e reconhecimento dessas experiências, a CNM espera disponibilizar para os Municípios (por meio de guias como este) um leque de alternativas adaptáveis e acessíveis, compartilhar informações e fomentar a implementação de boas práticas na gestão municipal.

Desse modo, a CNM colabora de forma efetiva para que a *inovação* na gestão municipal possa ser vista como ciência, ou seja, um conhecimento adquirido por meio do estudo e da prática, não como uma casualidade cujo bom resultado decorra simplesmente da sorte.

Por meio desta iniciativa, parte de seu papel de entidade municipalista, a CNM organiza *informações* para uso de gestores municipais. Essas informações têm um caráter específico: não são teóricas, já que se originam das práticas dos próprios colegas, prefeitos e prefeitas.

Dessa ampla interlocução mediada pela CNM, pode-se esperar a formação de um sólido corpo de conhecimentos que enriqueçam a *MuniCiência* e sejam úteis para os(as) gestores(as) municipais.

A quem se destina este guia e como utilizá-lo

Esta coletânea destina-se a todos os(as) prefeitos(as) interessados(as) em inovar sua gestão, incorporando a ela práticas consideradas eficazes, já implantadas em outras cidades. Ele deve ser consultado por

toda a equipe da prefeitura envolvida na iniciativa, para garantir êxito na reaplicação da prática.

O guia oferece uma descrição detalhada do projeto selecionado, suas características inovadoras, o passo a passo de sua execução no Município em que foi introduzido, um balanço geral das despesas envolvidas em sua implantação, sua eficácia, e uma síntese dos mecanismos de manutenção (quando for o caso), além de informações periféricas relacionadas à prática selecionada e à sua implantação. Cada guia trata de uma única prática.

O guia pretende fornecer subsídios para inspirar o gestor na *reaplicação* – não a simples *replicação* – do projeto, uma vez que se considera cada Município como uma realidade única, especial, com características socioeconômicas e culturais ímpares. Em resumo, não se pode comparar um Município com o outro na base do conceito falso de que “é tudo a mesma coisa”. Por isso, prefere-se o termo *reaplicar* ao termo *replicar*.

Caso o(a) prefeito(a) considere que a prática pode ser reaplicada em seu Município, e necessite de informações complementares, pode recorrer ao material audiovisual que complementa este livreto, disponível no site da CNM.

Nas páginas finais, o guia apresenta um índice remissivo, para que o interessado possa rever assuntos que tenham lhe despertado maior interesse ou informações que exijam uma segunda leitura.

Assista o vídeo que ilustra este guia em <www.municipiencia.cnm.org.br/coletaneaastorga>.



INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Conceitos diretamente associados ao tema

Uma gestão municipal inovadora também pode ser interpretada como aquela em que os recursos disponíveis para melhor atender às demandas de uma sociedade sejam potencializados. Nesse sentido, olhar para as boas práticas reaplicáveis em vez de “partir do zero” é um caminho natural, que incentiva esforços e reformas e, sobretudo, oferece perspectivas para o desenvolvimento. Ao lado de boas ideias, a gestão inovadora requer estratégia, liderança, planejamento, coordenação, articulação, monitoramento e avaliação. Ela nos fornece, sistematicamente, novos conhecimentos.

Quando destacamos uma prática reaplicável no contexto da gestão pública também é necessário cautela, em especial na descrição daquilo que muitos chamam de “melhor prática”. Uma “prática”, quando destacada como “melhor”, é imediatamente classificada como oposição a todas as outras boas ideias, em nível nacional ou internacional. Isso implicaria dizer que existe forma única e melhor de se fazer as coisas quando existem, sabemos, diversas formas de se implementar ideias inovadoras. Por isso, ao tratar do tema neste guia é preferível se referir às práticas selecionadas como inovadoras, porém não como “as melhores”. Expressões como “opção inteligente”, “boa prática” ou mesmo “prática de sucesso”, já que sua assertividade é comprovada, se encaixam de forma mais precisa ao contexto do MuniCiência.

Fato é que existem muitas experiências municipais inovadoras dignas de reconhecimento, e é do interesse de todos os Municípios que elas sejam compartilhadas e reaplicadas. A nossa contribuição começa aqui.

ANTES DE COMEÇAR

Teste de viabilidade

Responda às perguntas abaixo e anote quantas vezes você respondeu “sim”. Cada “sim” representa, hipoteticamente falando, 10% de possibilidade de o projeto *Calçada para Todos* ser bem-sucedido também em sua cidade.

1. Um projeto com começo, meio e fim pode ser realizado em uma única gestão. Já um programa contínuo pode atravessar mais de uma gestão. Você entende claramente a diferença entre esses dois tipos de iniciativas?
2. Você acha possível, no seu Município, trabalhar com instituições de caráter não necessariamente partidário, que perduram além de uma administração?
3. Você é capaz de identificar, no seu Município, entidades que sejam organizadas e estejam em dia com suas obrigações legais, para se associar à prefeitura?
4. Você entende que, para o projeto ter sucesso no seu Município, o ideal seria trabalhar com a estrutura de serviços que a prefeitura já possui, evitando novas contratações?
5. Sua gestão entende que, em parcerias, o ideal é que algumas atribuições devam ser gradativamente diluídas entre os parceiros?



6. A experiência de Astorga (PR) mostra que, em geral, o município acredita que toda melhoria na cidade tem de ser de graça, uma obrigação da prefeitura. Você acredita em seu poder de flexibilizar esse paradigma?
7. Você acredita que um projeto pode favorecer simultaneamente o comércio e os cidadãos do seu Município?
8. Você acredita possuir base suficientemente forte para enfrentar eventuais oposições e críticas ao projeto?
9. Você entende que o guia Calçada para Todos é uma referência de uma prática inovadora e não necessariamente uma receita?
10. Embora o projeto não seja inédito, você entende que ele pode causar impacto positivo para a realidade de sua cidade?



Trabalhos de execução da calçada da Rua R. Ferrari (Abril de 2016)

PROJETO CALÇADA PARA TODOS – ASTORGA – PARANÁ

Inspiração

“A avenida Beija-Flor, via de acesso para quem vem de Maringá, que traz muita gente para a cidade, era muito, muito feia. Parecia a entrada de uma cidade abandonada.”
Lourival Macedo, ex-presidente da Associação Comercial, Empresarial e Agrícola de Astorga (Aceaa)

Mudar essa realidade foi uma das motivações do prefeito Arquimedes Zioldo (2013-2016) – conhecido como “Bega” – ao implantar o projeto Calçada para Todos, que mudou a maneira de os astorguenses circularem por sua cidade. Além do embelezamento da cidade, a iniciativa que vamos descrever gerou várias consequências positivas para a vida do Município.

Asfaltar cidades é uma atribuição de qualquer prefeitura. Uma prática até corriqueira. Planejar a padronização das calçadas de toda uma cidade, sem onerar radicalmente o orçamento da prefeitura, não tem nada de corriqueiro: é, sem dúvida, uma ideia inovadora.

Foi durante o asfaltamento de uma via comercial do Município que ocorreu ao prefeito:

“Por que não transformar também as calçadas desta avenida? Por que não da cidade toda?”
Arquimedes Zioldo, prefeito de Astorga

Para Bega, não seria uma coisa totalmente desconhecida. Ele já havia realizado obra semelhante em Pitangueiras, outro Município paranaense de

Município localizado no oeste do Paraná. Tem uma área de 123,229 quilômetros quadrados. Em 2010, contava com uma população estimada em 2.814 habitantes. Em 2015, calculava-se o total em 3.073 habitantes.

que tinha sido prefeito três vezes. Hoje, segundo depoimentos, a cidade de Astorga apresenta um novo “astral”, resultante da elevação da autoestima dos seus moradores; o comércio se dinamiza em ambientes mais bonitos e a acessibilidade é um fato em boa parte da cidade.

“A ação trouxe benefícios para o comércio, porque as ruas se tornaram mais bonitas, com acessibilidade para mães com carrinhos de bebê, idosos e cadeirantes”, afirma Lourival Macedo (...). “Com as calçadas revitalizadas, os comerciantes passaram a investir também nas fachadas de suas lojas, melhorando o visual da cidade. Com isso, percebemos que começamos a atrair mais consumidores de cidades vizinhas.”¹

A iniciativa, ainda em andamento, é inovadora sobretudo pela maneira como foram concebidos projeto, gerenciamento e execução: conta com a participação da Associação Comercial, Empresarial e Agrícola de Astorga (Aceaa) e de uma cooperativa de crédito, o Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi).

Há ainda muito por fazer, segundo os envolvidos na execução do projeto, mas os 30 mil metros quadrados de calçadas novas ou reformadas já representam uma prova cabal do sucesso da iniciativa, que ganhou forte adesão dos munícipes.

Vamos ver como foi.

1 CARVALHO, Luiz. Projeto de Astorga é quarto colocado em disputa nacional. O Diário, 11 dez. 2015. Disponível em: <<http://blogs.odiario.com/luizdecarvalho/2015/12/11/projeto-de-astorga-e-quarto-colocado-em-nacional/>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

ANTES / DURANTE



DEPOIS



O Município de Astorga

Wladimir Babkov foi o engenheiro e agrimensor de origem russa responsável por “batizar” o loteamento de 8 alqueires que deu origem à cidade. Consta que ele girou um globo terrestre e o deteve com o dedo indicador, que estava sobre a cidade de Astorga, na Espanha. Assim teria sido escolhido o nome da nova cidade paranaense.

Outras fontes afirmam que o nome Astorga é homenagem ao general Ascoot, de origem inglesa, um dos diretores da Companhia de Terras Norte do Paraná, que colonizou boa parte do norte paranaense.

Seja como for, em 1945, chegaram os primeiros habitantes da cidade: Antenor Domingues Moravisky – com sua mulher e sete filhos – e o casal Miguel Francisco da Costa e esposa, além de Sebastião José Lino.

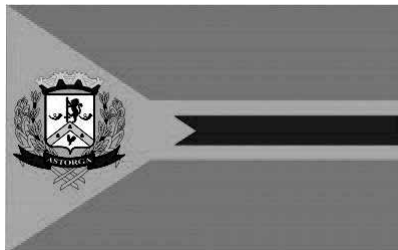
Elevada a Município em 1952, Astorga conta hoje com uma população de aproximadamente 24 mil habitantes, considerando a sede e os três distritos que dela fazem parte: Santa Zélia, Içara e Tupinambá.

É uma cidade predominantemente industrial, com fortes setores de comércio e de serviços. Fica a 415 quilômetros de Curitiba, a capital do Estado.

O IDH de Astorga é de 0,747 – 37º no ranking estadual. Informações detalhadas sobre a cidade podem ser obtidas no endereço <http://astorga.pr.gov.br/astorga_hoje.php>.



Ficha da cidade



- População: sede com 18.056 habitantes. Distrito de Santa Zélia com 3.402 habitantes; Içara com 1.051 habitantes e Tupinambá com 1.746 habitantes
- Distância da capital : 415 km
- Área: 434,781 km²
- Altitude: 634 m
- Latitude: 23 11' 00" Sul
- Longitude: 51 09' 00" Oeste
- Denominação dos habitantes: astorguenses
- Data de emancipação do Município: 14 de dezembro de 1952
- Data de comemoração do aniversário: 14 de dezembro
- Padroeiro da cidade: São Sebastião (20 de janeiro)
- Principal Festa: Carnaval
- Índice de Desenvolvimento Humano (IDH): 0,750
- Pontos turísticos: Praça Chitãozinho e Xororó; Igreja Matriz Católica; Igreja Santa Terezinha do Menino Jesus; Chácara Hirata; Praça Luiz Bérnago; Praça do Japão; Praça Ermelindo Lopes Barroso

*Da lendária primeva Castela
Vem teu nome de mil tradições
E tu, Astorga, cidade-donzela,
Nos inspira suaves canções.
(Estrofe do hino da cidade paranaense de Astorga)*

Localização de Astorga no Paraná



Localização de Astorga no Brasil



Astorga, Espanha



A INICIATIVA A SER REPLICADA

O que é

“(...) aí eu vim fazendo calçadas... E fiz tudo por conta do Município. Fiz uma avenida. E essa avenida que a gente fez, lógico que todos os que estão na avenida ficaram felizes, né? ‘Puxa, que bacana, obrigado, não sei o quê, pá, pá, pá... ficou legal’... Mas quando você vai lá na outra rua, vai pra outras ruas, que as pessoas estavam pagando e pagaram, porque quando você tira o dinheiro do caixa da prefeitura todo mundo paga... e poucos se beneficiaram daquilo lá, só aqueles realmente que estavam nas avenidas. Quando a gente veio pra cá (...) a gente tinha de resolver um problema: nós tínhamos pouco dinheiro pra fazer asfalto em duas ruas comerciais das mais importantes do Município (...) e aí a gente começou “E daí, e agora, como é que eu vou fazer com a calçada? E as calçadas todas detonadas, deterioradas, malconservadas, uma ou outra com conservação adequada. Aí foi onde a gente falou: “Bom, vamos mudar isso aqui.”

Arquimedes Zioldo, prefeito de Astorga

O projeto Calçada para Todos nasceu dessa forma, mas não fazia parte do plano geral da administração. A ideia foi adaptada de experiência prévia do prefeito em outro Município – Pitangueiras (PR) – distante 16 quilômetros de Astorga.

O prefeito pensou em replicar o projeto ao constatar que a prefeitura tinha dinheiro apenas para o recapeamento asfáltico, mas não para a calçada. Para ele, uma coisa não fazia sentido sem a outra.

A solução pensada foi a parceria, como relata Bega:



“Quando eu falei em parceria e chamei para uma reunião, as pessoas não estavam acreditando... Isso é utopia – dizem –, é um negócio que não vai dar certo. Mas quando começou a acontecer, as pessoas viram a justiça tributária acontecendo – paga quem se beneficia do programa, a preço de custo.”

Arquimedes Zirolto, prefeito de Astorga

Definido o modo de operar – por parceria –, o prefeito convidou a Associação Comercial para fazer parte do Calçada para Todos. Tendo aceitado o desafio, a associação começou financiando, a preço de custo, o *paver* e a mão de obra, porém não conseguiu segurar o montante de dinheiro quando o projeto cresceu. Por isso, saiu em busca de uma entidade que tivesse dinheiro para financiar a parte do projeto que a ela competia e escolheu o Sicredi, uma instituição financeira cooperativa que conta com 3 milhões de associados em todo o país.

Esses três atores têm tarefas específicas, muito bem delimitadas no projeto. A prefeitura trata de preparar o terreno para o recebimento do calçamento, seja removendo as calçadas comprometidas, seja preparando a base para assentamento do *paver*. Nenhuma taxa específica é cobrada do munícipe por esse trabalho.

A Associação Comercial compra o *paver* e contrata a empresa que vai aplicá-lo sobre o pavimento já preparado pela prefeitura. Essa despe-



Paver é o nome dado a cada uma das peças pré-moldadas de concreto destinadas à pavimentação intertravada. Foto: By Jim.henderson (Own work) [CC0], via Wikimedia Commons).



sa – *paver* + mão de obra de colocação – é paga pela Associação Comercial, que depois cobra do munícipe, qualquer que seja o local calçado: residência, estabelecimento comercial, terreno desocupado etc. Caso a calçada seja de terreno da prefeitura, o custo é cobrado dela.



O pagamento da calçada pode ser feito à vista ou pode ser parcelado. Aí entra o Sicredi, cujo papel na parceria é financiar a associação, que depois cobrará o gasto do contribuinte. Em síntese: a associação sempre recebe todo o pagamento à vista, já que o Sicredi financia a obra para o contribuinte, em caso de parcelamento.

A calçada não é um benefício decorrente de pagamento de IPTU ou de qualquer outro imposto relacionado às taxas municipais.

A prefeitura prepara o terreno e fornece o *pó de pedra*, sem cobrar nada do contribuinte. A Associação Comercial contrata o serviço de colocação do paver, trabalho que será posteriormente pago pelo contribuinte. O Sicredi providencia financiamento – por meio da Associação Comercial – para todo cidadão que deseje parcelar o pagamento da execução da calçada.

A cidade caminha celeremente para a uniformização da calçada de toda sua malha viária.

Pó de pedra é o material proveniente do britamento de pedra, com diâmetros máximos inferiores a 0,075mm.
(Dicionário Aurélio)

PASSO A PASSO

Defina suas áreas de resultados

O prefeito, ao avaliar a prática Calçada para Todos, resume a questão das áreas de resultados: “O projeto não fecha quando você simplesmente terminou a calçada. Ele é o ponto de partida de uma mudança”.

No caso de Astorga (PR), podem ser citadas como áreas de resultados, com maior ou menor eficácia: modernidade; melhoria da paisagem urbana; integração; parcerias; acessibilidade efetiva; renovação e fortalecimento da gestão pública; inclusão; cidadania; atração de investimentos.

Algumas dessas áreas estavam definidas no plano de gestão do Município durante o mandato de Bega, mas o projeto extrapolou as delimitações e resultou em grande sucesso em diversas áreas que se entrecruzaram e culminaram, grosso modo, na elevação da autoestima da população. Alguns depoimentos sobre o projeto sustentam essa análise.

“O projeto Calçada para Todos tem uma importância muito grande para nós que somos pessoas com deficiência visual, porque nos permite caminhar com mais segurança na nossa cidade.”

Cidadão de Astorga

“O investimento não para ali (na calçada). Ao fazê-lo, você estimula o proprietário a melhorar o muro, a melhorar a pintura, a recuperar ou mudar a fachada de seu imóvel, o que promove uma ação positiva de consumo e geração de emprego. O projeto estimula outros investimentos que não são do setor público, mas do setor privado.”

Arquimedes Zirolto, prefeito de Astorga



Desenhe sua estrutura de governo para responder às áreas de resultado e crie mecanismos de qualificação e motivação da força de trabalho

No que diz respeito à prefeitura, a execução do projeto Calçada para Todos, em Astorga, envolveu mais de perto o Departamento de Obras. Não foi necessário ampliar o número de funcionários, uma vez que o trabalho foi concebido como “uma função a mais” para o corpo de profissionais, tanto burocráticos quanto operacionais. Essa mão de obra, portanto, não gerou a necessidade de uma remuneração específica.

Da mesma forma, o caminhão e o maquinário utilizados não foram adquiridos especificamente para dar andamento ao projeto: foram usados os já existentes na prefeitura. Evidentemente, isso exigiu forte adesão do Departamento de Obras ao projeto, uma vez que o trabalho com essa iniciativa veio se somar às atribuições corriqueiras desse departamento, pois tudo o que ocorre na execução do projeto é reportado ao secretário de Obras.

Esse desenho de projeto foi possível porque as tarefas que a prefeitura assumiu limitaram-se a desmanche das calçadas mal preservadas, retirada de entulhos e entrega de pó de pedra e areia, base para a nova calçada. Como se tratava de serviços corriqueiros, não foi necessário qualificar funcionários ou mesmo contratar nova mão de obra.

Além disso, o trabalho de manutenção das calçadas executadas pelo programa Calçada para Todos compete à Associação Comercial da cidade, que contratava empresas para a realização do serviço. Segundo Lourival Macedo, a manutenção deverá ser cobrada, porque a associação não tem como arcar com esse custo. O que se oferece é um ano de garantia da calçada.

É de se notar ainda que o trabalho burocrático de cobrança – quando o serviço é feito à revelia do cidadão ou quando ele é inadimplente – só chega ao departamento de Administração da prefeitura em última instân-

cia, depois de esgotadas todas as negociações conduzidas pela Associação Comercial.

Nesse caso, compete ainda à prefeitura pagar a Associação Comercial e inserir o cidadão inadimplente no cadastro da Dívida Ativa.

Como afirma Arquimedes Zirolto (Bega), administrador de empresas exercendo seu quinto mandato como prefeito, dois deles em Astorga: “Acho que os projetos são bons quando a prefeitura começa a ficar fora”.

Passada a natural resistência inicial, a motivação para conseguir parcerias veio do estímulo que as entidades receberam em relação ao papel social que devem exercer, por sua própria natureza. A parceria criou oportunidade para que esse papel viesse à tona e ganhasse a atenção do cidadão comum. A associação, por exemplo, ganhou visibilidade e força de mobilização.

Observe-se ainda que, para usufruir dos serviços prestados pela Associação Comercial, o cidadão não tem de ser afiliado a ela.

Descubra o seu ponto de partida

No caso de Astorga, o ponto de partida do projeto foi determinado por um panorama que Juliano Calixto dos Santos, gerente geral da agência do Sicredi em Astorga, sintetiza com clareza:

“Esse projeto teve início no ano de 2011, quando houve necessidade da atual administração de fazer uma revitalização das calçadas, porque então era muito difícil acessibilidade às pessoas. Calçadas com declive, calçadas com buracos, calçadas com árvores no meio do trajeto...”

Diante disso, conta o prefeito: “(...) aí eu vim fazendo calçadas... E fiz tudo por conta do Município.” Logo surgiu a necessidade de fomentar o projeto, e o prefeito planejou trabalhar com parcerias, na forma já descrita acima.



Defina metas e inclua-as no seu plano de governo, articulando-as com o orçamento

Em Astorga, as metas definidas de início eram modestas: calçamento das avenidas comerciais da cidade. O programa se expandiu posteriormente, por conta da boa receptividade obtida. A articulação com o orçamento foi possível a partir da decisão de cobrar a calçada de todo morador cuja rua fosse pavimentada e da efetivação da parceria com as entidades já mencionadas.

“Acredito que daqui pra frente nenhuma pessoa faça calçada na sua casa sem ser por este projeto.”

Lourival Macedo, ex-presidente da Associação Comercial, Empresarial e Agrícola de Astorga (Aceaa)

A meta de pavimentação e calçamento é de 100% da malha viária da cidade. Não existe um prazo estipulado para atingi-la, já que, segundo o prefeito Bega, “trata-se de um projeto da cidade, não de uma administração”. Portanto, o seu plano de governo abraçará *um momento* do projeto.

Crie mecanismos de monitoramento e avaliação

O projeto em execução em Astorga não conta formalmente com esses mecanismos, conforme revelaram os entrevistados responsáveis.

O monitoramento do projeto compete à Associação Comercial da cidade, para a qual são encaminhadas reclamações sobre a qualidade do produto entregue, além de solicitações de reparos.

A avaliação dos resultados da implantação do Calçada para Todos, segundo os depoimentos tomados, chega *informalmente* às instituições que compõem a parceria, ou seja, prefeitura, Associação Comercial e Scredí. De acordo com os relatos, o projeto é avaliado como muito bom pela maior parte da população. Raros são os casos de oposição à iniciativa,

atualmente, e há procura dos cidadãos para um serviço que antes era oferecido pela municipalidade, via Associação Comercial. Raros também são os casos de inadimplência – 2% a 3% dos clientes, segundo depoimento dos responsáveis pelo projeto.

Não obstante esse exemplo bem-sucedido de avaliação informal, considera-se altamente desejável a criação de procedimentos e mecanismos *formais* de avaliação, capazes de traduzir tanto as opiniões e ocorrências negativas como as positivas a respeito do projeto. Na avaliação formal, obtêm-se dados mais científicos, portanto mais confiáveis, que poderão servir de *feedback* para a sequência do projeto ou até para iniciativas futuras.



DIFICULDADES QUE VOCÊ PODE EVITAR COM AÇÕES PRÉVIAS OU CONCOMITANTES À EXECUÇÃO DO PROJETO

Os gestores do Calçada para Todos apontaram problemas que enfrentaram e que conseguiram contornar no início da implantação do projeto. Para evitá-los, eles aconselham:

- **Não espere tudo ficar perfeito para começar**

O prefeito adverte que não se pode esperar o projeto atingir um grau máximo de perfeição antes de se começar a agir. Algumas diretrizes terão mesmo de ser corrigidas ao longo do caminho.

- **Garanta o comprometimento do Departamento de Obras da Prefeitura**

Dentro da prefeitura, problemas certamente vão ocorrer se o Departamento de Obras não estiver afinado e comprometido com o projeto. No caso de Astorga, esse comprometimento permitiu que o projeto fosse *um trabalho a mais* no cronograma do departamento. Não foi necessária a contratação de um funcionário especial para cuidar do projeto nem de maquinário: utiliza-se o já existente.

- **Não cultive “temores eleitoreiros”**

Quando se faz parceria com a Associação Comercial, o prefeito não



tem de temer que a imagem do presidente da associação (ou qualquer outra entidade parceira) cresça e faça sombra à imagem dele.

- **Estude minuciosamente o custo da obra**

A obra deve ter, para o munícipe, um preço que ele considere atraente.

- **Saiba lidar com a inadimplência**

A inadimplência tem de ser negociada exaustivamente em várias instâncias, antes de o contribuinte ser encaminhado para a Dívida Ativa.

No caso de Astorga, até o limite das negociações, a solução é encaminhada pela Associação Comercial. A prefeitura intervém apenas em último caso.

A inadimplência é maior entre os moradores do que entre as empresas. Segundo Lourival Macedo, a negociação com a associação é sempre melhor para o cidadão, pois ele sabe que, indo para a Dívida Ativa, vai pagar mais.

- **Determine uma finalidade para o entulho**

No caso de Astorga, os locais atingidos por erosão foram escolhidos muito apropriadamente como receptores de entulho.

- **Não deixe a obra ser considerada pelo cidadão como “uma despesa a mais”**

Na prática que estamos descrevendo em Astorga, uma parcela de cidadãos, ainda que pequena, considerava que o pagamento das calçadas era “um imposto a mais”. É necessário dar transparência ao processo de forma a esclarecer esse cidadão da eficácia *imediate* dos resultados.

- **Ofereça financiamento para o cidadão**

Não ter como financiar o contribuinte pode ser um entrave considerável à execução do projeto. O financiamento deve ter custo baixo para



o munícipe. Em Astorga, graças à parceria com a financiadora, o custo é menor do que o custo nominal do dinheiro.

O prefeito e o diretor da Associação Comercial são considerados como “avais da operação de crédito, sem disponibilizar garantias materiais”, segundo Juliano Calixto.

■ **Trabalhe sempre com parceria**

Para tanto, é fundamental vencer o medo que os parceiros convidados inviavelmente demonstram em um primeiro momento. No caso de Astorga, o prefeito tinha como referência um projeto semelhante, executado em outra cidade. Você pode valer-se do sucesso do projeto de Astorga, detalhado neste guia, como um bom argumento para convencer eventuais parceiros.

No que diz respeito às parcerias, o prefeito de Astorga tem se movimentado no sentido de ampliar a parceria, envolvendo o Estado na cobertura dos custos do pó de pedra e da areia, atualmente despesas de responsabilidade da municipalidade.

Ainda a respeito de parcerias, afirma Lourival Macedo: “A prefeitura dificilmente conseguiria fazer tudo diretamente. Tem de ser intermediada por uma organização, porque, sendo exclusivamente da prefeitura, o cidadão tende sempre a achar que tem de ser totalmente de graça”.

■ **Fique atento à qualidade do material e da mão de obra utilizados**

No caso Astorga, ocorreram problemas por conta de material fornecido em uma das remessas de uma empresa cujo *paver* não cumpria os requisitos combinados. O fornecedor foi descartado imediatamente do empreendimento.

■ **Não deixe em segundo plano a sustentação legal do projeto**

É preciso garantir essa condição, já que se vai trabalhar de acordo com o Código de Obras e, principalmente, quase integralmente sem licitação. É bom lembrar que a prefeitura não tem autonomia para estabelecer

parcerias com o serviço privado. Por isso, a prefeitura de Astorga precisou providenciar um instrumento de parceria que contemplasse todas as questões legais. Houve uma lei específica para a obra das duas primeiras e principais avenidas² e, posteriormente, o alcance da lei foi ampliado para cobrir todo o Município.

O material que a prefeitura compra – pó de pedra e areia – é licitado, mas não especialmente para esse projeto. Usa-se o mesmo material comprado para outras finalidades.

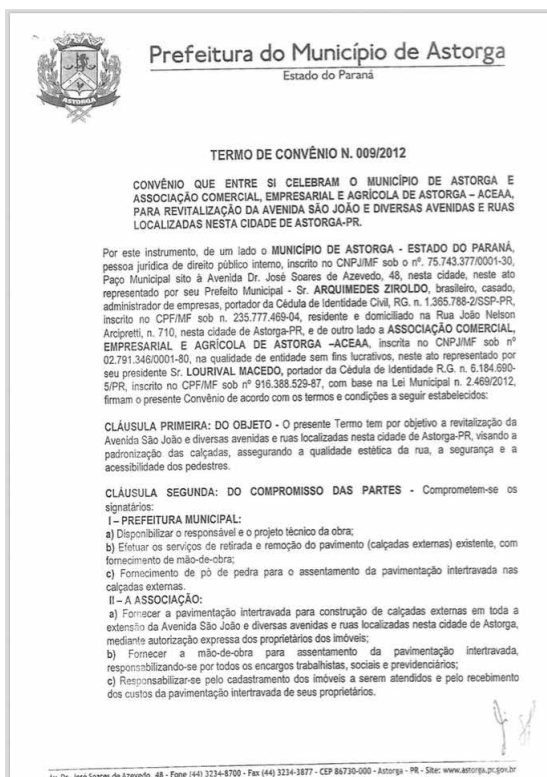


Imagem do documento que autoriza o chefe do Poder Executivo municipal a firmar parceria.

2 Lei Municipal 2.469/2012, de 2/7/2012.



FATORES DE SUCESSO

A ação terá maior possibilidade de dar certo se...

1. ... a prefeitura delegar cada vez mais tarefas aos membros da parceria.
2. ... o projeto estimular outros investimentos do setor privado.
3. ... a parceira for sólida. Nenhum prefeito tem 100% de apoio popular – como diz Bega. Não gostar do prefeito, ou do vice-prefeito, pode ser um fator de rejeição ao projeto. Quando ocorre intermediação de uma associação de caráter não político, representativa de classe, que vai perdurar além de uma administração, o fator rejeição ao prefeito, ao vice-prefeito, ao partido político que está no poder não exerce papel preponderante e isso equilibra o apoio popular à iniciativa.
4. ... o ganho for visível. No caso específico desse projeto, o comércio ficou mais dinâmico, já que as pessoas sentem prazer em caminhar na rua, além de outros benefícios para a cidade.
5. ... as entidades com as quais a prefeitura se associar forem organizadas e estiverem em dia com suas obrigações legais.
6. ... a administração não for obrigada a licitar tudo, fato que traria o andamento do projeto. No atual, apenas pó de pedra e areia foram adquiridos por licitação.
7. ... for aproveitada, sempre que possível, a estrutura de serviços que a prefeitura já tem. Todo o trabalho da prefeitura no Calçada para Todos foi considerado um item a mais em agendas da cidade. Por exemplo, não se contou com um caminhão específico para transportar material. Utilizou-se o mesmo que fazia outros serviços na cidade. Neste projeto, a prefeitura trabalha com equipes que já exercem outras atividades. Nas entidades

parceiras, também não houve acréscimo de funcionários ou uso de novas salas. Os funcionários envolvidos foram encarregados de uma nova atribuição entre as que já exerciam.

8. ... todos ganharem com a parceria. No caso de Astorga, a Associação Comercial, quase neutra para o cidadão comum, ganhou visibilidade. A instituição financeira, por sua vez, viu a possibilidade de atrair clientes potenciais para outras transações. Além disso, as duas entidades consideram o projeto como uma oportunidade para exercitar sua finalidade social. Segundo depoimento de um ex-gerente da associação, participar do Calçada para Todos foi uma das maneiras que a associação utilizou para “passar a ter uma razão de existir no universo do cidadão comum”, que aos poucos foi percebendo concretamente a associação também como um agente de desenvolvimento local.
9. ... a prefeitura firmar um instrumento legal de parceria e execução do projeto. Em Astorga, votou-se uma lei que autoriza a parceria, já que a prefeitura não tem autonomia para estabelecer parcerias com órgãos privados. Essa lei específica foi criada em princípio para cobrir a obra nas duas avenidas. Depois, estendeu-se sua abrangência.
10. ... a aprovação da lei for unânime, fato que ocorreu em Astorga, pois a parceria significava *redução de custos*.
11. ... o trabalho começar pelo mais viável. A calçada de *paver* foi a solução mais adequada, tanto qualitativamente quanto em questão de custos.
12. ... aos poucos o processo de continuação da iniciativa for passando para a responsabilidade dos parceiros.
13. ... o planejamento puder se dar numa sequência de trabalho simples, rápida e funcional. No caso do Calçada para Todos, como vimos, a prefeitura entrega o pó de pedra e a areia, preparando o terreno para receber a instalação do *paver*. A associação compra e entrega o *paver* e contrata empresas para a



execução dos serviços de instalação. É também responsabilidade da Associação Comercial cadastrar os munícipes, receber os pagamentos ou realizar os contratos de financiamento.

14. ... conseguir romper o paradigma de que toda melhoria na cidade tem de ser “de graça”, “obrigação da prefeitura”. Estes são os chavões que provocam maior índice de rejeição ao projeto, tanto do morador comum quanto do empresário. No caso de Astorga, na primeira fase do projeto, o índice de rejeição dos empresários foi de 2% – correspondente a seis empresas – no primeiro encontro. Esse índice foi bem mais alto na conversa “de porta em porta”, sempre motivado pelo paradigma de que toda melhoria tem de ser providenciada pela prefeitura, que “para isso já cobra impostos”.
15. ... o projeto, que no caso surgiu da pauta de um prefeito, tornar-se uma demanda da população.
16. ... houver um alinhamento de interesses entre a gestão municipal e as entidades parceiras, especialmente a Associação Comercial ou outra que possa atuar no mesmo nível de parceria que ocorreu no projeto de Astorga.

A EXPERIÊNCIA

Contexto do Município quando a iniciativa foi implementada

Na época de implementação da iniciativa, Astorga vivia a primeira administração do prefeito Bega, que considerava absolutamente inútil multar o cidadão em R\$ 300 por metro quadrado de uma calçada não feita ou deteriorada, já que esse mesmo cidadão conseguiria construir um metro quadrado de calçada por R\$ 50.

O projeto partiu da constatação do mesmo problema que o prefeito havia vivenciado em uma cidade próxima que capitaneou por dois mandatos. Repetiu-se em Astorga, grosso modo, a mesma ação já desenvolvida naquela cidade – Pitangueiras (PR).

Em Astorga, o projeto, que não era item da campanha de eleição do prefeito, teve início no final de 2011, começando pelo espaço da cidade ocupado por imóveis que tinham o maior interesse em conquistar moradores, que poderiam vir a ser clientes: as avenidas comerciais, em uma cidade que tem no comércio um dos pilares de sua economia. Mais simples de implantar que em Pitangueiras, o projeto de Astorga resultou muito mais bem “amarrado”, segundo o prefeito, já que Pitangueiras tinha outra infraestrutura e era outra realidade.

Essa comparação evidencia o fato de que nenhuma ação dessa ordem é mera repetição de outra, mas pode *inspirar* outras, semelhantes, que devem se adequar ao contexto de cada Município.

O ápice do projeto ocorreu nos dois anos seguintes, e o ritmo de crescimento atualmente é homogêneo. Não registra picos de interesse ou queda abrupta de adesão.

O ex-presidente da Associação Comercial considera que é mais fácil lidar com as empresas do que com os particulares, pois entre o em-



presariado é mais fácil achar pessoas que enxergam o gasto não como despesa, mas como investimento. Parte dos cidadãos comuns costuma alegar que “a calçada do jeito que está já está resolvendo”.

Processo

1. No começo da empreitada, o serviço era oferecido ao cidadão pela Associação Comercial. Atualmente, além dessa oferta, o morador interessado pode procurar a Associação Comercial para solicitar a calçada de sua casa, comércio ou terreno.
2. O critério de prioridade, quando há duas ou mais solicitações concomitantes, é atender primeiramente as avenidas principais, as que dão acesso ao comércio e depois as outras. As duas avenidas principais da cidade já foram totalmente contempladas. Depois, as vias de acesso à cidade e assim por diante. Grosso modo, priorizam-se os locais com maior fluxo de pessoas.
3. Mediante solicitação da Associação Comercial, a prefeitura envia ao local onde será restaurada ou implantada nova calçada os instrumentos e funcionários responsáveis pela preparação do pavimento: retirada do piso antigo, de árvores fora de proporções ou mal posicionadas e outros entraves. Retirar o entulho é também tarefa da prefeitura.
4. Caso não exista drenagem, ela é feita previamente ao passo 2, para evitar que a calçada sofra posterior intervenção, o que detonaria o trabalho já realizado.
5. Quando o trabalho de remoção de calçada provoca dano na rede de esgoto ou na de eletricidade, a Companhia de Saneamento do Paraná (Sanepar) e a Companhia Paranaense de Energia (Copel), respectivamente, são imediatamente ativadas.
6. Em seguida, a prefeitura prepara o piso com pó de pedra, deixando-o pronto para receber o *paver*. A areia que será utilizada no calçamento também é fornecida pela prefeitura.

7. A empresa fabricante do *paver* adquirido pela associação entrega no local do serviço – a casa ou estabelecimento do mutuário – as peças em quantidade suficiente para a metragem de calçada a ser executada ou renovada. A nota fiscal do *paver* é emitida em nome do cidadão.
8. A empresa contratada pela Associação Comercial efetua a colocação das peças e faz o acabamento da calçada.
9. Feita a calçada, o morador pagará o *paver* e a mão-de-obra de assentamento diretamente à Associação Comercial, à vista ou de forma parcelada, o que é possível graças a uma parceria entre a associação e o Sicredi, que disponibiliza um crédito rotativo a taxas bastante interessantes.
10. O planejamento e execução da obra seguem a Norma Brasileira NBR 9050:2004 (acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos) da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e o plano diretor do Município, que por sua vez, já se enquadra na NBR.
11. Toda rua asfaltada obriga que o morador ou proprietário – mesmo no caso de terrenos vagos – tenha o calçamento no passeio. Caso contrário, fica sujeito a notificação e multa. Essa orientação faz parte do plano diretor da cidade.

No caso de Astorga, algumas características locais facilitaram a execução do projeto:

1. praticamente toda a extensão da cidade conta com drenagem;
2. o prefeito é muito bem articulado com todos os partidos políticos do Município e entende o projeto não com um programa da administração dele, mas como um programa do Município, que precisa continuar;
3. o financiamento providenciado pela instituição contratada facilita a adesão do morador, já que todo o custo do trabalho pode ser pa-



- go em até dez vezes, com juros muito abaixo daqueles praticados no mercado;
4. a calçada nunca vem como um benefício isolado. Traz consigo a melhoria na malha asfáltica, na iluminação, na rede de esgotos.

Metas, custos, prazos

A meta é o calçamento de toda a cidade, de forma padronizada, não necessariamente até o fim do mandato de Bega. Como se viu, o programa passou a ser *do Município*, não de uma administração.

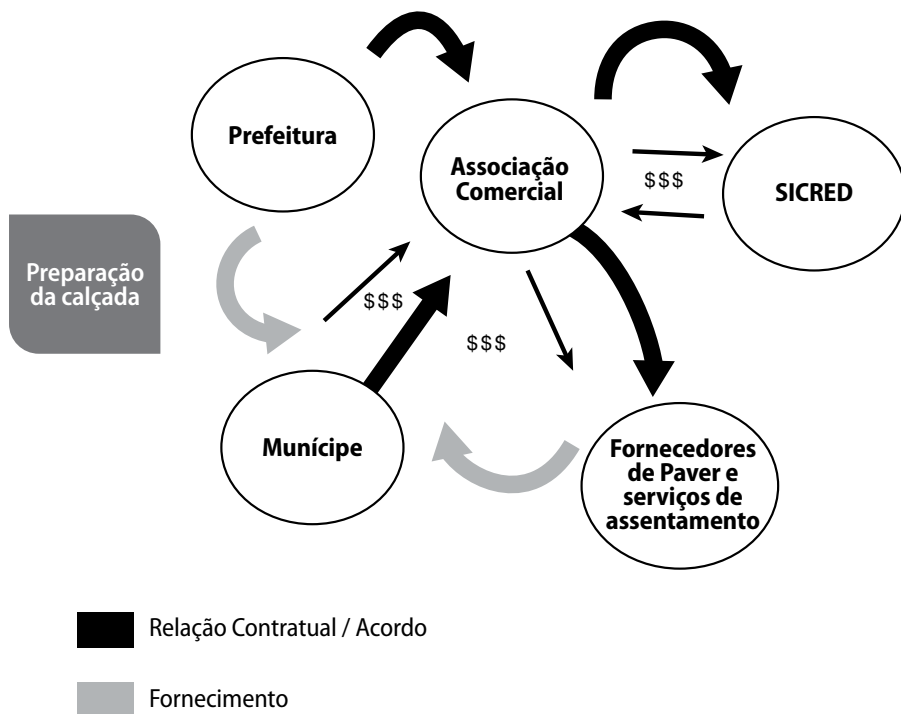
Até hoje foram alcançados cerca de 6 quilômetros de calçadas, ou 30 mil metros quadrados, aproximadamente, feitos por meio da Associação. O das avenidas foi feito com recursos do governo municipal. No princípio da iniciativa, o objeto de atenção eram apenas as avenidas comerciais da cidade. Portanto, essa metragem de extensão não cobre o calçamento das avenidas comerciais da cidade.

Investiu-se, até o momento, aproximadamente R\$ 1,8 milhão, desde o início do plano, que ocorreu entre o final de 2011 e o início de 2012.

Segundo revelação do diretor da Sicredi em Astorga, a Associação Comercial já solicitou crédito no dobro do valor do atual, para que o projeto alcance uma magnitude maior.

Quando a associação não pôde mais financiar o *paver* e a mão de obra, foi necessário recorrer a uma instituição financeira. Aí entrou o Sicredi.

Caminho do dinheiro



Parceiros e instrumentos institucionais requeridos

O projeto executa-se por meio de uma parceira que envolve:

- A **prefeitura**, especialmente por meio do seu Departamento de Obras, que entra com o pó de pedra, a areia, a demolição das calçadas em mau estado – quando for o caso – e o transporte do entulho.

Cabe ainda à prefeitura, sempre que necessário, preparar a infraestrutura (saneamento, drenagem e rede de eletricidade) do passeio para receber a calçada.



No plano administrativo, à prefeitura compete ainda a inclusão do contribuinte inadimplente na lista da Dívida Ativa do Município, caso tenham resultado inúteis todas as negociações feitas entre a Associação Comercial e esse morador ou proprietário.

Também compete à prefeitura, por meio de seu secretário da Administração, providenciar o suporte legal para a implantação e o andamento do projeto, especialmente no que diz respeito às parcerias. “A lei dá autorização para o Município assinar os convênios”, explica Manuel Joaquim Oliveira, secretário de Administração na atual gestão.

- A **Associação Comercial** de Astorga, que providencia a compra do *paver*, sua colocação, o gerenciamento da obra e do pagamento por parte do munícipe.
- O **Sicredi**, que financia a Associação Comercial, por meio de crédito rotativo, na aquisição do *paver* e no pagamento da mão de obra, fornecida por empresas especializadas. Há três delas na cidade. O **Sicredi** deixa bem claro que não é um banco. “É uma cooperativa de crédito, que visa ao bem-estar da comunidade. (...) Trabalhamos com taxas muito baixas de juros pelo cunho social do empreendimento”, afirma Juliano Calixto Santos, gerente da agência em Astorga.

Entre a Associação Comercial e o Sicredi há um termo de parceria. O mutuário e a associação se orientam por um contrato de prestação de serviço. Todos os envolvidos enfatizam a ideia de **parceria**.

O prefeito tem clareza de que a escolha da Associação Comercial foi um grande acerto, porque se trata de uma instituição que não evidencia seu posicionamento partidário e não interfere, de modo geral, na vida do cidadão comum. Essa aparente neutralidade facilita a adesão do cidadão comum à iniciativa.

No entanto, segundo os atores do projeto em questão, outras entidades podem ser escolhidas como parceiras. Eles citam associações de

amigos do bairro, Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e sindicatos como exemplos de parcerias possíveis. Além disso, fazem referências a entidades como Rotary, Lions e Maçonaria, que enfrentariam a dificuldade de não ter um *staff* de trabalho como têm as outras associações.

São também bastante entusiastas da ideia de uma parceria financeira, já que essa questão pode ser um problema na execução do projeto.

Cronologia básica

O projeto seguiu o seguinte caminho: apresentação em reunião com empresários, aprovação da ideia, criação do projeto de lei – aproximadamente seis meses entre a primeira reunião com os empresários até a aprovação do projeto de lei.

Depois de assinada a lei, segundo Lourival Macedo, a Associação Comercial

“(…) foi passando de porta em porta, já na verdade medindo a calçada, falando de valores, com o contrato na mão”.

NÚMEROS DO PROJETO

70% dos bairros da cidade foram beneficiados

- R\$ 80 MIL REAIS**
é o valor do crédito disponibilizado que gera **R\$ 1 MILHÃO DE REAIS** em investimentos nas calçadas da cidade
R\$ 35 REAIS é o preço do metro quadrado da calçada pronta
- 0,70% DA TAXA SELIC EM ATÉ 10 PARCELAS**
São as condições de financiamento
- 10 ANOS**
É o tempo médio de duração do material da calçada (paver)
- 30 MIL M2**
Foi a área de calçadas executada



1. Crédito rotativo disponibilizado pelo Sicredi à Associação Comercial de Astorga, com prazo de validade de um ano. Até o momento, foram R\$ 300 mil a R\$ 400 mil, sempre considerando que o crédito disponibilizado, de R\$ 80 mil, é rotativo e consegue gerar um investimento de R\$ 1 milhão.
2. A linha de crédito destinada ao Calçada para Todos é muito diferente daquela que se disponibiliza para outros tipos de empréstimo. No que diz respeito aos juros cobrados, limitam-se “ao custo do dinheiro”. A taxa cobrada é de 0,70% da taxa do Sistema Especial de Liquidação e Custódia (Selic). O custo de gestão desses empréstimos para o Sicredi é praticamente zero, segundo Lourival Matos.
3. Durabilidade do *paver*: 10 anos ou mais.
4. Extensão das calçadas: 6 km ou 30 mil m².
5. Testada média das calçadas: 12 metros lineares.
6. Os bairros atendidos somam 70% do total de bairros da cidade (40 bairros atendidos, não contemplados em 100% de suas necessidades).
7. Preço do pó de pedra: R\$ 1,8 mil um caminhão com 20 m³, segundo Manoel Joaquim de Oliveira, secretário de Administração da prefeitura de Astorga.
8. Preço da areia: R\$ 1,3 mil um caminhão com 20 m³, segundo Manoel Joaquim de Oliveira, secretário de Administração da prefeitura de Astorga.
9. Cada calçada demanda: 1,5 m³ de pó de pedra e 0,5 m³ de areia.
10. Empresários que toparam a ideia na primeira reunião: 98%.
11. Parcelamento do pagamento da obra, pelo munícipe: eram três prestações, no máximo, antes da entrada do Sicredi. Agora, são dez prestações.
12. Preço do m² de construção para a associação: R\$ 35. Quanto paga o morador: R\$ 37. A margem de sobra, que não é considerada lucro, garante o custo operacional dispendido pela Associação Comercial.

13. Número de funcionários da associação envolvidos com o projeto: dois, que exercem também outras funções na entidade.
14. Despesa média por mutuário, segundo a Sicredi: R\$ 1,85 mil.
15. Taxa de inadimplência, que é resolvida com negociações ou finalmente encaminhada para a dívida ativa: 2% a 3%.
16. Taxa de “reciclabilidade” do material utilizado: atualmente, 100%.
17. Tempo empregado na remoção de uma calçada de extensão média: 30 minutos.
18. Pessoas e empresas atendidas pelo projeto até a presente data (julho de 2016): 600, aproximadamente. Lourival Matos acredita que metade é de empresas.
19. Quanto o projeto já “girou” na economia da cidade: R\$ 1,1 milhão aproximadamente.

Obs: O Departamento de Obras da Prefeitura declara que não faz o cálculo do custo da demolição da calçada, do fornecimento do pó de pedra e da areia. Da mesma forma, o maquinário é da prefeitura, portanto não há pagamento de aluguel.

Desdobramentos

1. Manutenção de jardinagem pública por conta do proprietário do local calçado, em revezamento com a prefeitura.
2. Surgimento de uma pequena indústria local de *paver*.



3. Contenção de locais erodidos e manutenção de estradas rurais com uso do entulho proveniente de desmanche de calçadas refeitas.
4. Número ínfimo de bueiros entupidos, pois a calçada impede que a terra, especialmente a de terrenos desocupados, caia na rede de drenagem.



5. Parcerias novas para o Sicredi, em cidades próximas que pretendem implementar um projeto semelhante.
6. Demanda, por parte da Associação Comercial ao Sicredi, de um crédito maior, visando à ampliação do projeto.
7. Inserção quase compulsória da continuidade do projeto em outras administrações, caso outros partidos ocupem o lugar do atual, já que o Calçada para Todos hoje é considerado um “projeto da cidade”, não de uma prefeitura.
8. A síntese é do prefeito Bega:

“Além de oferecermos beleza, conforto e segurança para o pedestre, o projeto estimula outras ações, como a construção de muros, colocação de grades, fachadas nos estabelecimentos comerciais, e isso significa trabalho para o pedreiro, para o pintor, as lojas vão vender mais materiais de construção. Enfim, há uma sequência produtiva na cidade³”.

3 CARVALHO, Luiz. Projeto de Astorga é quarto colocado em disputa nacional. O Diário, 11 dez. 2015. Disponível em: <<http://blogs.odiario.com/luizdecarvalho/2015/12/11/projeto-de-astorga-e-quarto-colocado-em-nacional/>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

Curiosidades

1. Há, dentro do projeto, uma iniciativa de distribuir regadores aos proprietários, para que eles façam parte da jardinagem dos canteiros implantados no projeto. Sobre isso, descreve-se esta cena: “É um negócio tão bacana que, certa vez, uma senhora se abaixando sobre o canteiro foi logo advertida por uma outra: – Escuta, não pode pegar planta!



2. O secretário de Administração da prefeitura relata que um amigo dele, depois de elogiar o projeto e os resultados, disse: “Tá ficando legal, só que tem o seguinte: eu não vou pagar, não, viu?” O nome do dito cidadão está... na Dívida Ativa do Município.
3. Outro cidadão, relata o mesmo secretário, logo na primeira etapa das obras, convocou a mídia para reclamar, pois achou um absurdo ter de pagar para a prefeitura. A Rede Globo foi mostrar a desavença. Ao chegar, o repórter teve esta reação: “Ué, mas tá ficando bonito!”. Pouco tempo depois, apresentou-se uma matéria elogiando o trabalho da prefeitura de Astorga.



4. Uma das empresas que ofereceu o *paver* para a prefeitura apresentou uma amostra de um produto de qualidade inquestionável. Os responsáveis foram conhecer a empresa e ficaram muito bem impressionados, sobretudo pela relação custo/benefício, que posicionou logo a empresa como preferencial na aquisição do *paver*. Na primeira carga, tudo deu problema, pois o material entregue não tinha nada a ver com a amostra apresentada. A empresa foi afastada imediatamente.

ÍNDICE REMISSIVO

Aceaa 18, 19, 31

Área de resultados 28, 29,

Associação Comercial 18, 19, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 39, 40, 41, 42, 45, 49,

Bega 18, 25, 28, 30, 31, 37, 40, 43, 49, 53

Calçada para todos 62

Capital 22, 23

CNM 4, 11, 12, 13, 14, 52

Comércio 17, 19, 22, 40, 41,

Cronologia 46

Custo(s) 26, 27, 29, 34, 35, 38, 42, 43, 47, 48, 51

Departamento de obras 29, 33, 44, 48,

Desdobramentos 48

Desmanche 29, 49

Entulho 29, 34, 41, 49

Experiência 11, 12, 13, 15, 16, 28, 39, 45, 47,

Gestão 5, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 13,

Gestor(es) 11, 13, 14, 33



IDH 22, 23

Implementação 13, 40

Implementar 15, 49

Inadimplência 32, 34, 48,

Legal 25, 35, 38, 45, 50,

Lei 35, 36, 38, 45, 46

Material 14, 27, 35, 36, 37, 48, 53

Meta 31, 43, 48

Monitoramento 5, 12, 15, 31

MuniCiência 5, 11, 12, 13, 14, 15

Parceria(s) 5, 16, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 42, 45, 46, 49

Paver 26, 27, 35, 38, 41, 42, 43, 45, 47, 48, 51

Pitangueiras 18, 25, 40

Plano 25, 28, 31, 35, 42, 43, 44,

Pó de pedra 29, 35, 36, 37, 38, 41, 44, 47

População 18, 23, 28, 31, 39,

Prática(s) 5, 11, 13, 14, 15, 17, 28, 34, 43

Prazo 31, 43, 47

Processo 34, 38, 41

Sicredi 19, 26, 27, 30, 42, 43, 45, 47, 48, 49

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à prefeitura de Astorga, em especial ao prefeito Arquimedes Ziroldo – o “Bega” –, por ter recebido a equipe de técnicos da CNM e ter disponibilizado todas as informações e imagens para a elaboração deste material.





Sede (nova)

SGAN 601 – Módulo N
CEP: 70830-010
Asa Norte – Brasília/DF
Tel/Fax: (61) 2101-6000

Sede (antiga)

SCRS 505, Bl. C
Lt. 01 – 3º Andar
CEP: 70350-530
Asa Sul – Brasília/DF

Escritório Regional

Rua Marcílio Dias, 574
Bairro Menino Deus
CEP: 90130-000
Porto Alegre/RS
Tel/Fax: (51) 3232-3330

www.cnm.org.br

 /PortalCNM

 @portalcnm

 /TVPortalCNM

 /PortalCNM