

**publicado em  
Unibero Revista de Pós Graduação,  
São Paulo, v. 1, p. 41-59, 2001. ISSN/ISBN: 15192644**

#### LICENÇA DE USO

Este artigo é disponibilizado sob uma licença Creative Commons, como parte da proposta da Espiral da Sensibilidade e do Conhecimento (<http://www.espiral.org.br>) e do projeto acadêmico em <http://www.ambiente.arq.br>.

**Você pode reproduzir e distribuir esse material desde que** citando devida e visivelmente os dados de autoria e publicação, sem adições, cortes ou qualquer meio que altere o sentido ou prejudique a integridade original do material, sem finalidades comerciais ou de propaganda de qualquer tipo, ou em contextos que promovam qualquer forma de violência, o racismo, discriminação. Caso distribua esse material, o fará explicitando essa licença. Sob nenhum aspecto essa licença representa seção de direitos.

## **A GESTÃO DA PAISAGEM - UMA EXPERIÊNCIA PIONEIRA EM SÃO PAULO, SP**

**Professor Doutor Euler Sandeville Junior<sup>1</sup>  
([www.ambiente.arq.br](http://www.ambiente.arq.br))**

### ABSTRACT

This paper presents the methodological and conceptual presuppositions of the *Sé-Arouche Axis* program for downtown São Paulo, SP, Brazil. From a vision that is not the one from the plan, the program proposes an active and constant function for the public sector, in permanently qualifying and managing the urban space, and had gotten significant results in a short period of time. The management of the landscape involves the recognition of its values, making it more accessible, investing in its meanings materialized in environmental structures, managing a heritage that is collective. The changes in the program course that resulted from the change of city government in 1993 and the difficulties generated are discussed here.

### RESUMO

Apresenta os pressupostos metodológicos e conceituais do programa *Eixo Sé-Arouche* para o centro da cidade de São Paulo, SP. A partir de uma visão da cidade que não é a do

---

<sup>1</sup> Formado em Arquitetura e Urbanismo, em Artes Plásticas, com Especialização em Ecologia, Mestre e Doutor em Arquitetura e Urbanismo pela USP, foi Assistente Técnico da Comissão de Proteção à Paisagem Urbana, PMSP (1989-1992), atuando atualmente como arquiteto e paisagista com trabalhos premiados e publicados e como professor universitário da graduação em cursos de Arquitetura e Urbanismo da Unibam e Universidade Braz Cubas e de Administração Hoteleira na Graduação e Pós-Graduação da Unibero, onde coordena o curso de Mestrado em Administração Hoteleira: Espaço e Gestão. Este texto é uma revisão de capítulo da *Dissertação de Mestrado "A Herança da Paisagem", de Sandeville Jr., FAU.USP, 1994*. O autor participou da equipe que criou e implantou o programa Eixo Sé-Arouche na Gestão Luiza Erundina, 1989-1992.

projeto, o programa propõe um papel ativo e constante do setor público na qualificação e gestão permanente do espaço urbano, tendo obtido resultados significativos em curto período de tempo. A gestão da paisagem implica reconhecer seus valores, tornando-os mais acessíveis, investindo no seu significado materializado em estruturas ambientais, gerenciando um patrimônio que é coletivo. São discutidas as alterações no rumo do programa com a mudança de administração em 1993 e as dificuldades decorrentes.

Palavras-chave: paisagem urbana, gestão ambiental, centro de São Paulo, publicidade, preservação

Ítalo Calvino, em seu livro *Cidades Invisíveis*, inventa o relato que Marco Polo faz a Kublai Khan sobre as cidades que visitava em suas missões diplomáticas pelo império. Ressalta o autor: "*não se sabe se Kublai Khan acredita em tudo o que diz Marco Polo*", mas o ouvia com grande interesse pois "*se segue ao orgulho pela imensa amplitude dos territórios que conquistamos, à melancolia e ao alívio que em breve desistiremos de conhecê-los e compreendê-los, uma sensação de vazio...*" (Calvino, 1990:9). O livro tem um enfoque temático - cidades e o desejo, e os símbolos, e as trocas, e os olhos etc., que se repartem em 9 capítulos formados por 5 contos brevíssimos (exceto o primeiro e o último, com 10 contos), o que cria uma simetria sutil para um arranjo aleatório. Todas as cidades têm nomes de mulher, e vê-se que são, na verdade, uma projeção de desejos das relações humanas em relação ao ambiente que as abriga, como em Anastácia (as cidades e o desejo): "*cidade enganosa, ...se você trabalha oito horas por dia como minerador de ágatas ônix crisópasos, a fadiga que dá forma aos desejos toma dos desejos a sua forma, e você acha que está se divertindo em Anastácia quando não passa de seu escravo*" (Calvino, 1990:16).

Como um visitante descreveria São Paulo? Talvez reforçando por antítese aqueles estereótipos de identidade do brasileiro (discutidos tão bem por Leite, 1992; Souza, 1994)- o malandro, a ginga, o sol, o trópico - substituídos nos Estados mais ao sul do país, São Paulo inclusive, pela idéia de capital do trabalho. No caso de São Paulo, esse estereótipo trabalhista parece justificar ou tornar aceitável a idéia que se associa também à cidade, de um ambiente hostil, violento, pouco voltado ao prazer ("*Em Cloe, cidade grande, as pessoas que passam pelas ruas não se reconhecem*" - *As cidades e as Trocas* - Calvino, 1990:51).

A estrutura da cidade de São Paulo, por razões históricas (Langenbuch, 1971; Ab' Saber, 1957) baseia-se em uma série de caminhos que se irradiam do centro histórico, articulando núcleos regionais e um mosaico de formas de parcelamento e ocupação do solo. A partir dos anos 60 começou um parcial esvaziamento do

centro da cidade, com deslocamento das sedes de empresas e comércio mais fino para a região da Paulista e depois da Faria Lima. Esse 'esvaziamento' levou a um processo comum nas grandes cidades designado como degradação do ambiente urbano, sem que, entretanto, o centro tenha deixado de ser referência importante: "*um relatório da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), de outubro de 1995, assinala como a área central da cidade oferece cerca de 38,5% do total da oferta de empregos no município, seguida pela Paulista (29,5%), Faria Lima (17,2%) e Marginal Pinheiros (11,3%). A área central é também a maior empregadora (...)*"<sup>2</sup> (citado por Frúgoli Jr., 2000:60).

O alto valor dos terrenos na região dos Jardins e a existência de investimentos públicos na área central, à medida em que se saturavam esses novos anéis em direção a zona sul, faz com que a atenção recaia novamente sobre o centro histórico. Centro carregado de memórias, de apelo simbólico, mas agora subtilizado, à espera de programas de "revitalização".

A cidade do progresso e do trabalho, com *os arranha-céus batendo asas azuis dentro da tarde* que extasiavam Mário de Andrade (segundo Milliet, s/d), tem exatamente aí um grande apelo turístico, ainda pouco explorado. Mais que isso, deveríamos imaginar uma cidade de forte apelo e identificação para seus moradores. Essa ênfase no trabalho e na cultura, reforça e justifica um modo de vida *in doors*, com prejuízo dos aspectos positivos de sua paisagem urbana e de seus espaços públicos, relegados a meros espaços de circulação, quase sempre.

A um olhar atento caem em parte os mitos negativos sobre a cidade - ela guarda um patrimônio edificado de valor histórico e sentimental que subsiste, muitos de seus espaços públicos poderiam ter suas qualidades resgatadas. Apesar de todo descaso, desmando, omissão, São Paulo não é uma cidade feia, é uma cidade mal cuidada e mal administrada. Muitos recursos e um enorme potencial já estão presentes na paisagem urbana à espera de serem vistos e valorizados, invisíveis diante da urgência e do pragmatismo, do imediatismo com que se tem construído a paisagem da metrópole (para o conceito de paisagem conferir Sandeville Jr., 1999). Muitos de nossos problemas não decorrem de falta de recursos, mas da má aplicação dos que existem!

De qual tipo de cidade estamos falando? Estamos, como em Calvino, inventando palavras que Marco Polo inventava para o Grande Khan, ou seriam essas invenções um jogo para compreender o presente e o atual estado de ânimo em que nos encontramos, para nos conhecermos melhor e nos inquietarmos de um modo construtivo?

---

<sup>2</sup> Observe-se a questão social implicada na área central, em relação a outros sub-centros do núcleo expandido, o levantamento da Fipe mostra que 24,7% dos chefes de família incluem-se na faixa salarial de 5 a 10 salários mínimos, enquanto nas regiões da Paulista e da Faria Lima 29,3% e 29,5% respectivamente ganham mais de 20 salários mínimos. Registram-se a partir de 1997 na área central pelo menos 15 locais invadidos, com 9.000 invasores (citado por Frúgoli Jr. 2000:61).

Não cabe ao Grande Khan, nem a Marco Polo, e sim aos leitores das cidades invisíveis, encontrar os caminhos (*"Eu falo - diz Marco - , mas quem me ouve retém somente as palavras que deseja. (...)* Quem comanda a narração não é a voz, é o ouvido" Calvino 1990:123). As últimas palavras que Calvino inventa para Marco Polo nos dizem respeito se queremos (re-) inventar cidades que existam, adequadas a sua população: *"-O inferno dos vivos não é algo que será; se existe, é aquele que já está aqui, o inferno no qual vivemos todos os dias, **que formamos estando juntos**. Existem duas maneiras de não sofrer. A primeira é fácil para a maioria das pessoas: aceitar o inferno e tornar-se parte deste até o ponto de deixar de percebê-lo. A segunda é arriscada e exige atenção e aprendizagem contínuas: tentar saber reconhecer quem e o que, no meio do inferno, não é inferno, e preservá-lo, e abrir espaço"* (Calvino, 1990:150, ênfase nossa).

Um programa de gestão urbana é arriscado, *"exige atenção e aprendizagem contínuas: tentar saber reconhecer quem e o que, no meio do inferno, não é inferno, e preservá-lo, e abrir espaço"*. Assim foi o Eixo Sé-Arouche, programa de gestão da paisagem de que trata este texto, um passo inicial de um quase tudo que ainda está por fazer, não apenas para a área central, mas para a qualificação da paisagem urbana como um todo, distinguindo em cada local a problemática implicada e formas de ação particularizadas aos elementos e agentes específicos a esses lugares. Vejamos como isso pode ser, focando a partir da atuação do arquiteto, a qual me cabe por formação.

Ao arquiteto não compete *apenas* o desenho como meio e fim de sua atividade, mas também coordenar em seu campo o pensamento e o conhecimento no que tange ao desenho do ambiente entendido como processo (e meio) e como produto (ou fim) que lhe foge na dialética de sua própria feitura. Como consequência, devemos procurar novas formas para qualificação do ambiente urbano e estratégias adequadas à realidade e peculiaridade das grandes metrópoles brasileiras.

A dinâmica da vida urbana cria qualidades locais, com questões complexas que apesar de demandarem ações diretivas voltadas para uma visão do todo do tecido urbano, devem ser reconhecidas, lidas e enfrentadas em sua especificidade. A arquitetura pode aprofundar seus sentidos sem ter como *único* horizonte a grande obra excepcional e única. Respeitando em alguma medida o existente e seus processos, a produção do arquiteto na cidade, ainda obra diferenciada, passa a enriquecer e ser enriquecida pela dinâmica urbana e, numa elaboração mais sofisticada, enriquecer-se na compreensão e interpretação da cultura urbana em que trabalha.

Essa capacidade de ver o geral e desenvolver o particular passa a ser indispensável à atuação do arquiteto, especialmente nos órgãos públicos. Esse campo conceitual, que é passível de ser articulado numa cidade da complexidade de São Paulo, ocorre não apenas no

âmbito da cultura, mas das políticas (Sandeville Jr., 1994). O fazer dos arquitetos tem que se articular nos "interstícios políticos" e a experiência e a reflexão acumulada devem estar operativas para subsidiar ações ou abrir campo para novas iniciativas.

Quando trabalhamos na cidade, num quadro institucional (político), enxergar a paisagem significa ter alternativas para sua melhoria que interfiram no processo de sua produção. Sustentamos que a GESTÃO desse processo, em médio prazo, é capaz de gerar, a custos menores, um impacto tão grande na paisagem quanto o das grandes obras arquitetônicas e urbanísticas que visam criar fatos novos. Aliás, a novidade desses fatos se extingue muitas vezes imediatamente à sua inauguração. A consciência de um processo contínuo e competente de qualificação do espaço é indispensável. Não basta criar o fato, é necessária a sua manutenção, que deveria e poderia articular outros elementos incidentes sobre os quais o poder público é legalmente competente e, administrativamente, tantas vezes, incompetente.

Reconhecendo o potencial paisagístico, de uso, histórico e arquitetônico da área central e preocupados com sua situação caótica, causada pela desordem visual da publicidade, dificuldade de circulação de pedestres pelo acúmulo e má localização do mobiliário urbano, duplicação de muitos equipamentos, problemas de segurança urbana e deterioração dos edifícios e monumentos de valor histórico, técnicos de diversos órgãos da Prefeitura propuseram em 1989 um programa-piloto de ordenação da paisagem na área central, que se denominou *Eixo Sé-Arouche*<sup>3</sup>.

Tratava-se da implantação de uma sistemática técnica e operacional, que permitisse sua extensão a toda a área central e demonstrasse sua viabilidade para a criação de programas similares em outras áreas da cidade. O programa amparou-se em discussões com os técnicos das diversas Secretarias e no intercâmbio com experiências de outras cidades, particularmente o Corredor Cultural da cidade do Rio de Janeiro, RJ (idealizado a partir de 1979 e implantado a partir de 1984), e em dois Seminários: o Seminário A Imagem de São Paulo realizado pela CPPU em 1989, com participação de profissionais de diversas áreas – arquitetos, historiadores, antropólogos, cineastas, artistas plásticos, grafiteiros, poetas, publicitários, juristas etc, e o Seminário Internacional de Reabilitação das Áreas Centrais realizado pela Prefeitura com a Associação Viva o Centro e o Sindicato dos Bancários em 1992.

---

<sup>3</sup> Concebido a partir de 1989 e implantado a partir de 1991 por uma equipe inter-secretarial que propôs e articulou o programa, aglutinada até 1991 informalmente em parte através das reuniões dos Núcleos de Planejamento, com técnicos da Comissão de Proteção da Paisagem Urbana e Cadastro de Anúncios (CADAM) da Secretaria Municipal de Habitação e Desenvolvimento Urbano, Administração Regional da Sé (responsável pela coordenação da implantação do programa), Deplano da Secretaria Municipal de Planejamento, Departamento de Patrimônio Histórico da Secretaria Municipal de Cultura, com colaboração da Secretaria Municipal de Obras (Depave e Ilume), do Corpo de Bombeiros. O trabalho foi exposto na Bienal de Arquitetura e recebeu uma sucinta publicação: *Eixo Sé-Arouche, Programa Piloto de Ordenação da Paisagem da Área Central, Prefeitura do Município de São Paulo, s/d.*

O *Eixo Sé-Arouche*, um trabalho pioneiro em São Paulo, exemplifica a amplitude que a experiência técnica acumulada pode ganhar quando é aproveitada na administração. Baseados numa visão das questões urbanas de São Paulo, em especial de sua área central, derivada conceitualmente da visão e da pesquisa do patrimônio ambiental construído (IGEPACSP – Inventário Geral do Patrimônio Ambiental, Cultural e Urbano de São Paulo, iniciado em 1983), da paisagem e da observação constante e tantas vezes frustrante dos impasses a que chega o poder público, adotamos a estratégia de que a recuperação da qualidade do ambiente urbano não requer grandes intervenções físicas transformadoras do espaço e pode estar ancorada na valorização e revitalização das qualidades já existentes, mas ocultas ou imperceptíveis.

***“Na abordagem deste trabalho a paisagem é um todo composto por muitos fragmentos "refundidos" de muitos modos, como uma unidade formada por situações heterogêneas de configuração e significação, reconhecendo que essas especificidades qualificam cada local dotando-o de potencialidades e significados próprios. A ação deveria, portanto, integrar as diversas competências, sem perder de vista as especificidades locais do espaço público, passíveis de muitas leituras e usos”***(Sandeville Jr. 1994, parte 3:2). Nessa integração, não se pode deixar de levar em conta a realidade administrativa e política, bem como estratégias que se definem a partir das oportunidades ou impossibilidades que vão se colocando ao desenvolvimento do trabalho.

A melhoria das qualidades estéticas, de "suporte de memória" e de uso pela população é obtida basicamente por um projeto de gestão (técnica e conceitualmente subsidiado no conhecimento e interpretação dessas qualidades e potencialidades). Para isso foi necessário o compromisso de total integração dos órgãos públicos, criando as condições para a coordenação dos diversos setores que atuavam desarticuladamente. A participação da sociedade, de entidades de classe, associações de moradores e usuários, de proprietários, comerciantes e empresas, era tida como indispensável ao sucesso do projeto, criando-se os canais de comunicação entre a comunidade e a administração pública, estratégia que favoreceu alguns dos melhores resultados obtidos pelo trabalho.

É possível agrupar em quatro itens principais os objetivos perseguidos na implantação do *Eixo* (a partir dos documentos internos do projeto e do seu material de divulgação):

- 1- Integrar e coordenar as ações dos diversos órgãos públicos no espaço público**, criando uma instância administrativa capaz de coordenar todas as ações na área, propondo projetos, gerenciando as intervenções e participação de particulares e órgãos públicos, estabelecendo uma fiscalização sistemática e supervisionada da área de atuação referente a elementos publicitários, segurança dos edifícios,

bancas e ambulantes e criando um fluxo administrativo que respondesse agilmente às questões de tramitação de processos, fiscalização, pequenas obras.

2- **Possibilitar o acesso à memória social e ambiental** expressa nos espaços públicos, edifícios, panorâmicas, visuais, da área central, marcos de orientação e identificação na paisagem urbana, valorizando positivamente a imagem do centro e da cidade de São Paulo para a população, através de programas específicos:

- a. a revisão e elaboração de nova **legislação de incentivos** à restauração de edifícios de interesse, o que não chegou a ocorrer;
- b. projetos de **recuperação e valorização de obras escultóricas**, sendo talvez o caso de maior importância o restauro e nova ambientação da escultura de Vlavianos no Largo do Arouche;
- c. incentivo à **recuperação de edifícios** de interesse arquitetônico ou de ambientação, atingindo-se também resultados interessantes com iniciativas espontâneas de alguns proprietários; contatos para atrair **investimentos privados** para recuperação de espaços e monumentos públicos, como no caso do Viaduto do Chá.

3- **Ordenação dos elementos presentes no espaço urbano** como forma de valorizar o potencial de uso, oferecendo melhores condições de segurança, informação e fruição à população definindo-se alguns programas específicos:

- a. racionalizar e relocar **equipamentos e mobiliários urbanos**, favorecendo a fluidez dos percursos, as condições de segurança e percepção dos elementos significativos da paisagem, o que incluiu supressão de racionalização da profusão de postes e placas de sinalização.
- b. racionalizar e disciplinar os **elementos publicitários** que se acumulavam sobre as fachadas e espaços públicos, muitos apresentando problemas graves de segurança, levando em conta a identidade de cada logradouro e imóveis de interesse arquitetônico, o que nos conduziu à elaboração de legislação específica para cada trecho do *Eixo*, porém referenciadas em uma diretriz geral. Os resultados mais expressivos foram obtidos na região do Arouche e R. São Bento.
- c. racionalizar e relocar **pontos e terminais de ônibus, de táxi e de estacionamento**, o que foi atingido no Arouche e em parte na República, e iniciado no Patriarca,

uma das principais áreas de conflito nessa questão, onde visávamos uma recuperação mais radical, redefinindo inclusive a cobertura da Galeria Prestes Maia, resgatando a panorâmica em direção ao Vale do Anhangabaú.

d. Ordenar e disciplinar as **apropriações do espaço público** por camelôs, bancas de frutas e outros, visando a segurança dos usuários e mesmo a fruição da paisagem nos espaços de maior fluxo de pedestre. O resultado mais expressivo obtido na época foi na Rua São Bento.

4- Estabelecer procedimentos de **manutenção e fiscalização sistemática e coordenada**, no que se refere à manutenção e padronização de pisos, guias, bancas, lixeiras e outros elementos, levando em conta as unidades paisagísticas. Incluiu-se aqui a otimização da limpeza e manutenção de galerias de águas pluviais, limpeza urbana e pequenas obras. Objetivou-se dar uma manutenção adequada à vegetação existente e a revisão de projetos de plantio na área do *Eixo*, promovendo arborização de logradouros quando conveniente e reforma de canteiros, como no caso da recuperação paisagística da Vieira de Carvalho custeada pelos comerciantes e empresas locais.

Observe-se que o programa jamais foi voltado exclusivamente para a questão dos anúncios, como é algumas vezes referido talvez em função de terem sido estes os resultados mais prontamente perceptíveis na paisagem (ao contrário do que menciona Frúgoli Jr. 2000, para quem o programa piloto de ordenação da paisagem Eixo Sé-Arouche “*procurou atuar com o objetivo de ‘limpar’ a paisagem urbana de excessos e inadequações existentes tanto no mobiliário urbano quanto nos painéis e anúncios publicitários, estampados nas fachadas dos edifícios*”, apoiando-se em Simões Jr, 1985<sup>4</sup>). Dada a situação existente quando o trabalho foi iniciado, a questão da publicidade no espaço público tinha contornos dramáticos e de ausência de controle por parte do poder público, envolvendo além dos aspectos culturais e estéticos outros referentes à segurança urbana.

Apesar da importância deste tópico que sempre volta à tona, e que marcou talvez a face mais eficiente ou de resultados mais imediatos do programa, sua base conceitual, operacional e formulação de objetivos foi mais abrangente e profunda, isto é, tendo em vista a questão da paisagem. Muitos dos resultados anunciados posteriormente foram iniciados durante a operação do programa-piloto, como a restauração de imóveis na São Bento e do Viaduto do Chá com a proposta de implantação de um Centro Cultural na Galeria Prestes Maia (Amadio, 1998:90). O programa piloto foi assim designado por uma estratégia inicial referente ao “Eixo”, mas voltada para o conjunto da área central como um paradigma que deveria

---

<sup>4</sup> A fonte citada pelo autor é a que segue: Simões Jr, J. G. Revitalização de centros urbanos *in* Zanchetti et al. Estratégias de desenvolvimento em áreas históricas, Recife, UFPE, 1985: 181-185

produzir frutos em outras regionais (como de fato considerou-se iniciar ainda àquela época na Regional da Lapa, não levado a cabo).

O Decreto 29.851/91 formalizou o *Eixo Sé-Arouche* e o grupo que coordenou as ações dos diversos órgãos e programas. Foram escolhidas duas áreas estratégicas para iniciar o projeto: o Lgo. do Arouche e a R. Vieira de Carvalho, onde havia uma Associação de Lojistas interessada na melhoria da qualidade daquele espaço como forma de salvaguardar seu comércio das pressões que chegavam até a Pça da República. Foram feitos os levantamentos e estudos das fachadas de todas as ruas em escala para orientação aos usuários e definição de critérios tanto para publicidade nos edifícios quanto para recuperação de fachadas, inventariado com vistas à sua racionalização os elementos que equipam o espaço público, desde placas de sinalização até iluminação pública, relocação de bancas de jornal etc.. Agendaram-se reuniões com os lojistas nas quais se discutiu a nova legislação de anúncios para o local e foram fornecidas recomendações técnicas para recuperação de edifícios de interesse histórico. Foi racionalizada a presença de postes e placas de sinalização e suspensa a implantação de um terminal de ônibus que já se havia iniciado no Lgo do Arouche, comprometendo a qualidade daquele espaço.

No contato com o Corpo de Bombeiros verificou-se a urgência em intervir em ruas como a S. Bento e Direita, devido aos prejuízos materiais e provavelmente de vidas em caso de incêndio. Isso antecipou a implantação do programa nessas ruas, previstas inicialmente para uma segunda fase do programa pois a situação, fora a Praça da Sé, era a que se nos afigurava como mais complexa e delicada do *Eixo*. Contava o trabalho com o resultado que já era expressivo na região do Arouche, para demonstrar sua exequibilidade e, em relativamente pouco tempo, muitos comerciantes vieram a se adequar ao programa (porém a adesão não foi tão espontânea como na região do Arouche, exigindo a coordenação de ações de fiscalização e orientação técnica constantes), que começou a ser implantado também em outras ruas. Com o sucesso obtido com as primeiras ações antecipou-se a ampliação da área do projeto pelo Decreto 31.620/92, passando a se constituir numa mancha abrangente do Centro. Decidiu-se entretanto manter a designação "Eixo Sé-Arouche" apesar de inadequada pois o programa já atuava em uma área mais ampla, em função de já haver uma identificação dos seus objetivos a partir dessa marca, apesar do curto período de sua implantação.

Com a mudança da Administração em 1993, o trabalho foi na prática e em sua filosofia interrompido, fato que é corriqueiro no setor público e que traz grandes prejuízos para a Instituição e a população. A nova Administração encontrou um programa pronto e uma equipe treinada pelos idealizadores do programa na sua operacionalização, mas os técnicos que o elaboraram e implantaram foram demitidos ou afastados de qualquer nível de decisão, não

sendo mais possível a integração conceitual e operacional do programa. De fato, a rotina de processos criada para aprovação de anúncios por força de Decretos exigiu que a equipe se mantivesse parcialmente por algum tempo (mas sem a fiscalização, em março de 1993, já se viam alguns anúncios sendo recolocados em desconformidade com o projeto, prenunciando a dificuldade operacional da Prefeitura).

A resposta da nova administração foi, aproveitando o arcabouço criado pelo projeto Eixo Sé-Arouche, criar um novo programa batizado como ProCentro<sup>5</sup>. Cabem aqui algumas considerações sobre esses três programas. A Associação Viva o Centro, constituída em 1991 (mesmo ano da formalização por decreto do programa Eixo Sé-Arouche), inicialmente tendo à frente basicamente bancos (para a composição da Associação em 1993 confira-se Frúgoli Jr., 2000: 71, nota 1), foi ampliado gradualmente para uma prática mais inclusiva dos interesses da área central. Teve o papel basicamente de elaborar diagnósticos, perspectivas, estimular a reflexão sobre a área central (tendo à frente a Arquiteta R. Meyer e como consultor Jorge Cunha Lima), propondo projetos pontuais, e de promover uma revisão da imagem do Centro como um lugar degradado, de marginalidade. O objetivo era aproveitar o patrimônio instalado e investir em infraestrutura na área central, revertendo o processo de evasão de sedes de empresas e instituições financeiras e promover a retomada do centro como um lugar positivo na Metrópole, revalorizando o patrimônio edificado aí existente e recuperando seu referencial simbólico para a cidade.

A emergência quase simultânea do programa Eixo Sé-Arouche, formado por uma visão de técnicos da Prefeitura, e da Associação Viva o Centro, aponta para um processo de discussão da área central já em curso. Por outro lado, no início esses dois programas não chegaram a lograr uma integração maior, cada um caminhando por um viés e ótica peculiares, que se aprofundava lentamente.

Já o programa ProCentro (Diário Oficial do Município, 15-7-93), iniciado pela Gestão Maluf (1993-96), sob iniciativa do Secretário de Habitação João Melão Neto, apesar de aproveitar o material e experiência do Eixo do qual derivou, perdeu sua visão estratégica essencial, na medida em que era uma resposta à demanda dos interesses organizacionais na área central pela Associação Viva o Centro e não fruto de uma visão gerencial do espaço urbano, caminhando no sentido de esvaziamento da contribuição do poder público. *“Concretamente, o ProCentro esteve vinculado como avalista das propostas da Associação Viva o Centro, sendo executados*

---

<sup>5</sup> Embora concordando com Frúgoli Jr. de que o pano de fundo da origem do PróCentro está na pressão exercida pelo Viva o Centro, acrescentaríamos também pelo projeto político do então Secretário de Habitação Melão Neto, discordamos desse autor, que adota o ponto de vista de Simões Jr.: “Esse também é o ponto de vista de José Geraldo Simões Jr., para quem ‘o ProCentro foi concebido tendo como marco inicial de estudo as propostas que já vinham sendo elaboradas pela Associação Viva o Centro’” (Frúgoli Jr., 2000:83), na medida em que, ainda que atendendo a pressões da Associação Viva o Centro, foi elaborado transformando e comprometendo o material precedente do Eixo Sé-Arouche.

*projetos que não se vincularam às abordagens previstas. Entre elas, a construção da passagem subterrânea no cruzamento das avenidas Prestes Maia e Senador Queirós e os terminais de ônibus nas Praças Princesa Isabel, Bandeira e Parque D. Pedro II em 1995”* (Amadio, 1998:93) O ProCentro tornou-se no limite um braço público da Associação Viva o Centro, perdendo sua identidade e portanto muito de sua eficácia. Com o esvaziamento conceitual do programa, perdeu-se para a Prefeitura a possibilidade de uma parceria criativa e em condições de igualdade com outras instâncias da sociedade, comprometendo a eficiência da proposta (Sandeville Jr., 1994, cap. 8)

O programa ProCentro perdeu a visão do Poder Público como responsável pela gestão do espaço público e a paisagem voltou a ser tratada de um modo circunstancial. Também abandonou a estratégia de obter, através da conscientização e envolvimento dos proprietários e comerciantes, sobretudo os pequenos, a qualificação do espaço urbano. Dois anos e meio após essa alteração de estratégia, não se notava mudança qualitativa e quantitativa substancial na área além daquelas já desencadeadas pelo Eixo, apesar do apoio de grandes empresários e da Associação Viva o Centro, que basicamente assumiu para si a frente das iniciativas evitando que simplesmente se interrompessem as ações com relação à área central.

Entretanto, a lógica da Associação Viva o Centro é diferenciada por ser voltada fundamentalmente para a valorização patrimonial (embora ampliando gradualmente esse escopo) por sua própria constituição, atuando mais como mobilizadora em seminários e eventos e na contratação de projetos, mas sem a possibilidade de manter coesa a idéia de gestão da paisagem que emergia da própria ação dos órgãos municipais. Isso não elimina o mérito da atuação da Associação, que de resto nos parece desejável e necessário em uma perspectiva contemporânea de gestão do espaço público. Apenas evidencia a visão corporativista das administrações da cidade nos últimos quase dez anos (desde 1993), fundada em uma filosofia que distingue com dificuldade o papel no poder público na gestão do espaço da sociedade.

É interessante observarmos o modo divergente como a Prefeitura e o Viva o Centro viram esse novo programa, denominado "Pró-Centro", apesar de representar uma convergência de interesses que transcendiam a Prefeitura. *"Escolhemos o Centro de São Paulo como proposta-síntese dessa meta. Sob a coordenação da Secretaria de Habitação e Desenvolvimento Urbano, um esforço conjunto de todas as outras pastas municipais, além do precioso e fundamental apoio da iniciativa privada, representada pela entidade Viva o Centro, estamos na fase final de elaboração de um programa - a ser lançado oficialmente ainda no primeiro semestre - que dará uma nova face à região central da cidade, tão descuidada e maltratada nas últimas décadas"* escreveu o então Secretário de Habitação, João Mellão

Neto, no Estado de São Paulo de 14.05.93. A Associação Viva o Centro, assim expressou o trabalho no Diário do Comércio de 25.06.93: "*Para isso a Associação Viva o Centro (AVC) formada por empresas e entidades de classe sediadas na região Centro criou o Pró-Centro Programa de Requalificação Urbana e Funcional do Centro de São Paulo, analisado por dez órgãos municipais, sob a coordenação da Secretaria Municipal de Habitação, e aprovado integralmente (...) o Programa Pró-Centro pretende solucionar os quatro principais problemas da região central: dificuldade de acesso, circulação e estacionamento; modernização e ampliação do estoque imobiliário; melhoria do ambiente e paisagem urbana; melhoria da segurança pessoal e patrimonial*" (citados em Sandeville Jr., 1994, parte 3:9).

Depoimento de L. Barreto mostra bem a nova situação "O ProCentro foi uma exigência do Viva o Centro. Eles pediram que o prefeito criasse o Pro Centro ou um agência, ou um organismo no poder público com quem a sociedade civil organizada pela Viva o Centro pudesse interagir, quer dizer, o parceiro público. Qualquer processo urbano como esse, de requalificação urbana, só pode, principalmente em cidades como São Paulo, ser realizado com a liderança efetiva do poder público. Nós não fazemos as leis, não temos poder de polícia, não somos poder público. Então a gente precisava realmente da parceria da prefeitura [...] Basicamente mudar as leis, mudar o zoneamento no Centro, que está na raiz de todo declínio do centro [...] O Centro só tinha restrições. Então a primeira coisa que nós tínhamos de pedir para o poder público era pra fazer uma revisão dessas restrições, o que acabou gerando a Operação Urbana Centro. Em segundo lugar, para poder funcionar a coisa no Centro, ele tem administração regional trabalhando com a gente, serviço de limpeza urbana, todos esses serviços públicos. Então, partiu-se do seguinte: uma parceria com o poder público municipal através de um ProCentro e com o Estado, aquilo que nós queríamos mais da segurança, tentando criar uma política comunitária do Centro [...] O ProCentro foi criado e nós nunca ignoramos que ele iria ser politizado e partidariado. Então, a gente tem tido uma relação às vezes conflitante, às vezes não, com o ProCentro. Depende muitas vezes do presidente do ProCentro. Às vezes temos um entendimento pessoal, acaba dando; em certos momentos não, a gente se entende com o próprio Maluf..." (Entrevista com Jule Barreto, Frúgoli Jr. 2000:82)

O *Eixo Sé-Arouche* significou e desencadeou, basicamente, a possibilidade de uma gestão da paisagem da área central. Trabalhou a partir de uma visão da cidade que não é a do projeto, o qual surge apenas quando necessário e oportuno. Essa visão de cidade é amparada na proposição de um papel ativo e constante do setor público na qualificação permanente do espaço urbano. É por isso um projeto de gestão: integra setores que atuavam isoladamente, obtendo um resultado não só mais eficiente e menos conflitante, mas

também mais inteligente, pois as ações mais simples são entendidas como parte dessa interpretação da qualidade urbana.

Fundamentalmente, o *Eixo* trabalhou com o processo. Há metas a serem perseguidas mas, frente às problemáticas de sua implantação e das condições efetivas para tal, e da articulação dos "agentes", o programa está aberto para se fazer em diálogo com essas condições, criando constantemente recursos e estratégias. A partir de uma visão do conjunto e de um entendimento conceitual, o programa está apto a trabalhar com os fragmentos urbanos e institucionais, "recosturando-os" numa ação integrada e qualificada. Sua criatividade está em, vendo a cidade, inserir-se nas brechas da própria administração pública para, sem alocação de recursos vultosos (não porque não sejam necessários, mas porque não existem e sua inexistência não pode justificar inatividade), trazer um outro impacto na paisagem: o impacto do que já existe, mas está sendo vilipendiado.

Manter o Centro não se resume a uma questão de recuperar o investimento ou torná-lo novamente possível, nem em criar uma nova grande praça - a "rótula central". Cuidar do Centro não é impedir novos projetos, mas avaliá-los numa instância que gerencie a sua introdução na cidade existente. É reconhecer seu valor, tornando-o mais acessível, investindo no seu significado materializado em estruturas ambientais, discernindo as intervenções necessárias em todas as escalas, do posteamento à escultura, da rua ao edifício, da memória à modernização, do transeunte aos usos particulares do espaço público, abrindo-se para discussões mais prementes como a da habitação (função que já cumpre, atendendo a diferentes classes de renda, mas com certeza que poderia ser estimulada) e da circulação de pedestres e veículos, avaliando os impactos com autonomia e mediante debates; gerenciando, enfim, um patrimônio que não nos pertence.

O programa do Eixo Sé Arouche, apesar de seu mérito, não encaminhou algumas questões essenciais para uma abordagem integrada da área central, em decorrência de dificuldades operacionais que trariam. Uma das questões essenciais não abordadas foi a da habitação social, pois dada a sua complexidade era tratada nas divisões de Habi (Departamento de Habitação). Algumas questões previstas no programa não foram implantadas, com prejuízo para resultados de médio e longo prazo, como a revisão da legislação e procedimentos de incentivo à restauração de fachadas e recuperação de bens histórico. Ainda que uma série de trabalhos desse tipo tenham sido iniciados durante a implantação do Eixo Sé-Arouche, o alcance desses procedimentos poderia ser maior contanto com recursos desse tipo.

Outra questão que não foi possível articular no âmbito do programa foi a de uma política para a área central, sendo por exemplo a Operação Urbana do Anhangabaú desenvolvida no âmbito da Emurb (Empresa Municipal de Urbanização), com autonomia conceitual em

relação ao trabalho que tratamos aqui. Por outro lado, merece ser destacado o resgate da Administração Regional como um órgão ativo na gestão urbana, participando das etapas de concepção, do mesmo modo que as Secretarias mais centralizadas puderam participar do encadeamento e supervisão conceitual de aspectos operacionais. A atual divisão entre órgãos que planejam e outros que executam é uma distorção do conceito de Administrações Regionais proposto pela equipe de SAGMACS (Sociedade para a Análise Gráfica e Mecanográfica Aplicada aos Complexos Sociais, 1958) e remonta à sua implantação na gestão Faria Lima. Essa distorção, apenas aparentemente administrativa, é na verdade política e tem sido nociva à gestão do espaço urbano paulistano.

A proposta do Eixo Sé-Arouche pretendeu ser, em última análise, um desafio de como extravasar esse cuidado para o restante da cidade, reconhecendo que o acúmulo da história confere ao lugar um sentido que vai além da percepção ou uso imediato, mas que tem um sentido dinâmico de transformação como essencial em sua natureza, valorizando a consciência de ser proprietário de um bem comum mas mutável.

#### BIBLIOGRAFIA CITADA

- AB'SABER, Aziz N. O sítio urbano de São Paulo. In *A cidade de São Paulo*, v I, cap V São Paulo, AGB, 1957
- AMADIO, Décio. *Alguma coisa acontece*. Dissertação de Mestrado apresentada à FAU.USP, 1998.
- CALVINO, Ítalo. *As cidades invisíveis*. São Paulo, Companhia das Letras, 1990.
- EIXO SÉ-AROUCHE, PROGRAMA PILOTO DE ORDENAÇÃO DA PAISAGEM DA ÁREA CENTRAL, Prefeitura do Município de São Paulo, s/d.
- FRÚGOLI Jr., Heitor. *Centralidade em São Paulo. Trajetórias, conflitos e negociações na metrópole*. São Paulo, Edusp, 2000.
- LANGENBUCH, J.R. *A Estruturação da Grande São Paulo - Estudo da geografia urbana*. Rio de Janeiro, Fundação IBGE, 1971
- LEITE, Dante Moreira. *O caráter nacional brasileiro. História de uma ideologia*. São Paulo, Editora Ática, 1992
- MILLIET, Sergio. Plantas da Cidade. In SÃO PAULO ANTIGO. PLANTAS DA CIDADE. São Paulo, Comissão do IV Centenário da Cidade de São Paulo, s/d.
- SAGMACS, *Estrutura urbana da aglomeração paulistana (Estruturas atuais e estruturas racionais)*. São Paulo, SAGMACS e Comissão de Pesquisa Urbana da PMSP, 1958
- SANDEVILLE Jr., Euler. *A herança da paisagem*. Dissertação de Mestrado apresentada à FAU.USP, 1994.

SANDEVILLE Jr., Euler. *As sombras da Floresta. Vegetação, paisagem e cultura no Brasil*. Tese de Doutorado apresentada à FAU.USP, 1999.

SOUZA, Octavio. *Fantasia de Brasil. As identificações na busca da identidade nacional*. São Paulo, Escuta, 1994