

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ALESSANDRA GARCIA OLIVEIRA

BEATRIZ ANTONELLI CARDOSO

MANUELA COLOMBO

**GOVERNANÇA EM TERRITÓRIOS COMPLEXOS:
UMA PROPOSTA PARA A POLÍTICA DE ATIVAÇÃO NOTURNA E AOS FINAIS
DE SEMANA DO TRIÂNGULO HISTÓRICO DE SÃO PAULO**

São Paulo

2019

ALESSANDRA GARCIA OLIVEIRA

BEATRIZ ANTONELLI CARDOSO

MANUELA COLOMBO

**GOVERNANÇA EM TERRITÓRIOS COMPLEXOS:
UMA PROPOSTA PARA A POLÍTICA DE ATIVAÇÃO NOTURNA E AOS FINAIS
DE SEMANA DO TRIÂNGULO HISTÓRICO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Linha de pesquisa: Gestão e Políticas Públicas

Orientador: Prof. Dr. Fernando Burgos Pimentel dos Santos

São Paulo

2019

Oliveira, Alessandra Garcia.

Governança em territórios complexos: uma proposta para a política de ativação noturna e aos finais de semana do Triângulo Histórico de São Paulo / Alessandra Garcia Oliveira, Beatriz Antonelli Cardoso, Manuela Colombo. - 2019.

264 f.

Orientador: Fernando Burgos Pimentel dos Santos.

Dissertação (mestrado profissional MPGPP) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Desenvolvimento regional - São Paulo (SP). 2. Governança. 3. Políticas públicas. 4. Política urbana - São Paulo (SP). I. Cardoso, Beatriz Antonelli. II. Colombo, Manuela. III. Santos, Fernando Burgos Pimentel dos. IV. Dissertação (mestrado profissional MPGPP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. V. Fundação Getulio Vargas. VI. Título.

CDU 352(816.11)

ALESSANDRA GARCIA OLIVEIRA

BEATRIZ ANTONELLI CARDOSO

MANUELA COLOMBO

**GOVERNANÇA EM TERRITÓRIOS COMPLEXOS:
UMA PROPOSTA PARA A POLÍTICA DE ATIVAÇÃO NOTURNA E AOS FINAIS
DE SEMANA DO TRIÂNGULO HISTÓRICO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas
de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para
a obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas

Linha de pesquisa: Gestão e Políticas Públicas

Data da Aprovação

____/____/____

Banca examinadora:

Prof. Dr. Fernando Burgos Pimentel dos Santos

Profª. Dra. Cíbele Franzese

Profª. Dra. Mariana Aldrigui Carvalho

Orlando Faria – Secretaria Municipal de Turismo
da Prefeitura de São Paulo

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Fundação Getúlio Vargas, em especial ao professor Cláudio Couto, coordenador do Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas (MPGPP), e ao nosso orientador, professor Fernando Burgos Pimentel dos Santos, pelos ensinamentos e trocas, bem como por ter nos apoiado no levantamento de bibliografia, no desenho da pesquisa e na orientação científica para a realização deste trabalho.

Às professoras doutoras Cibele Franzese e Mariana Aldrigui Carvalho, pela disponibilidade de tempo e interesse na avaliação e contribuição para o desenvolvimento deste trabalho.

À Secretaria Municipal do Turismo (SMTUR), por nos abrir as portas para a realização desta pesquisa e pela disposição em ter um programa tão estratégico como o Triângulo SP. Aos servidores da pasta que promovem e apoiam o Triângulo Histórico de São Paulo com compromisso, empenho e dedicação, em especial ao Secretário de Turismo Orlando Farias e ao Secretário Adjunto, Júnior Fagotti.

A todos os entrevistados nesta pesquisa, que nos atenderam com receptividade e dedicaram tempo para compartilhar a sua experiência e refletir abertamente sobre as complexidades do território do Triângulo Histórico, com foco nas possibilidades de uso noturno e aos finais de semana. A disposição e o interesse de participantes e gestores no nosso tema de pesquisa fizeram das entrevistas não só uma valiosa fonte de informação, como também a grande força motivadora do nosso trabalho.

Aos colegas Tandara Costa, Michel Porcino e Laura Sobral, pelas incontáveis e apaixonadas trocas de conteúdo, conversas e reflexões sobre o território desde o início de nossa pesquisa.

Aos empreendedores da região, aos músicos de rua, aos moradores e turistas entusiasmados, aos coletivos de artistas e de inovadores e a todos aqueles que fazem do Triângulo Histórico um território mais vivo e ativo.

Por fim, aos nossos amigos, colegas de curso e familiares, pelas ideias, pontos de vista e, sobretudo, pelo apoio e motivação.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal propor ferramentas de governança para o Projeto Triângulo SP, da Prefeitura Municipal de São Paulo, que tem por objeto a ativação do território do Triângulo Histórico do Centro de São Paulo especialmente à noite e aos finais de semana, períodos em que a região sofre de subutilização, tornando o ambiente inóspito e, no limite, evitando que o território desenvolva-se em todo o seu potencial social e econômico. Para atingir este objetivo, foi adotada uma perspectiva qualitativa com multimétodos de coleta de dados, compreendendo a coleta e análise de documentos, revisão bibliográfica, análise de *benchmarking*, realização de 15 entrevistas semi-estruturadas com especialistas e representantes de organizações com interesses diversos no território, bem como observação direta e participante de práticas locais e ações coletivas realizadas no território analisado. Foram identificados os atores locais presentes ou atuantes no Triângulo Histórico, os interesses, conflitos e significados atribuídos ao território em questão, bem como formas (existentes ou possíveis) de se relacionar com o poder público para a formulação e implementação de políticas públicas locais. Os resultados demonstram que, de modo geral, mecanismos inovadores de governança em redes descentralizadas, ainda que sejam um grande desafio, são necessários para a gestão compartilhada do território, diante da sua complexidade, ou seja, das múltiplas percepções, interesses e conflitos existentes entre os atores envolvidos. Para equacionar todos esses elementos, de forma a equilibrá-los, atender às demandas locais e mitigar potenciais conflitos, deve-se trazer para o processo decisório todos os agentes locais relevantes, conectados e mediados pela Prefeitura.

Palavras-chave: Governança pública. Co-produção de políticas públicas. Renovação urbana. Centros históricos. Turismo urbano.

ABSTRACT

The main goal of this work is to propose governance tools for the Municipality of São Paulo's project "Triângulo SP", that aims the activation of the urban territory located at the city historical centre ("Triângulo Histórico"), especially at night and on weekends, periods in which the region suffers from underutilization, making room for a unhospitable environment that ultimately prevent that location from thriving both socially and economically. To achieve this goal, it was adopted a qualitative perspective and a multi-method data collection, including document analysis, bibliographic review, benchmarking, 15 semi-structured interviews with experts and representatives of organizations with diverse interests in the territory, as well as direct and participant observation of local practices and collective actions carried out in the territory. We identified the local stakeholders related to the territory, their interests, conflicts and meanings attributed to that territory, as well as the tools (currently available or potential ones) that could be used to interact with the municipal Government to formulate and implement local public policies. The results showed that, in general, innovative mechanisms of decentralized governance networks, although they can be a major challenge, are necessary for the shared management of the territory, given its complexity, that is, the multiple perceptions, interests and conflicts among the local stakeholders involved therein. In this sense, this work suggests that to equate all these elements in order to balance them, to meet local demands and to mitigate potential conflicts, the decision-making process should include all relevant local stakeholders, connected and mediated by the Municipality.

Keywords: Public governance. Co-production of public policies. Urban renewal. Historical urban centers. Urban tourism.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa de atores relevantes para o Projeto Triângulo SP	111
Figura 2 - Mapa do mecanismo de governança do Projeto Triângulo SP	114
Figura 3 – Instâncias decisórias do modelo de governança.....	115
Figura 4 - Eixos de Intervenção Prioritária do Projeto de Lei do Triângulo SP.....	133

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Lista de Entrevistados.....	22
Quadro 2 - Experiências de referência	45
Quadro 3 – Quadro-Resumo da Análise Comparada do Programa BIP/ZIP	47
Quadro 4 - Quadro-resumo da Análise Comparada do Regulamento de Bolonha.....	50
Quadro 5 – Quadro-resumo da Análise Comparada da Ordenança de Cooperação Público-Social do Município de Madrid	53
Quadro 6 – Quadro-resumo da Análise Comparada do Programa de Gestão de Bairros.....	56
Quadro 7 – Quadro-resumo da Análise Comparada do Plano Especial de Manejo e Proteção de Bogotá.....	58
Quadro 8 – Quadro-resumo da Análise Comparada do Laboratório de Inovação Cidadã	61
Quadro 9 – Quadro-resumo da Análise Comparada do Plano de Revitalização do Bairro do Recife.....	64
Quadro 10 – Quadro-resumo da Análise Comparada das Iniciativas de Revitalização do Centro Histórico de São Luís do Maranhão	66
Quadro 11 – Quadro-resumo da Análise Comparada da Revitalização do Porto do Rio de Janeiro.....	69
Quadro 12 – Lista de Entrevistados.....	84
Quadro 13 – Quadro-resumo dos Achados de Pesquisa das Entrevistas.....	99
Quadro 14 – Tabela-resumo das instâncias decisórias	119
Quadro 15 – Tabela-resumo das estratégias de articulação e coordenação.....	124
Quadro 16 – Tabela-resumo das estratégias de colaboração e cidadania.....	131

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEIU	Área de Especial Interesse Urbanístico
AMLURB	Autoridade Municipal de Limpeza Urbana
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIP/ZIP	Bairros e Zonas de Intervenção Prioritária
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
CDURP	Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro
CET	Companhia de Engenharia de Tráfego
GABIP	Gabinete de Apoio ao Bairro de Intervenção Prioritária
GCM	Guarda Civil Metropolitana
IDCP	Instituto Distrital de Patrimônio Cultural
ILUME	Departamento de Iluminação Pública
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IPTU	Imposto Predial Territorial Urbano
LabSLZ	Laboratório Urbano Efêmero de São Luís
MDVLAB	Laboratório de Inovação Cidadã de Montevidéu
MPSP	Ministério Público do Estado de São Paulo
OUC	Operação Urbana Consorciada
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PEMP	Plano Especial de Manejo e Proteção
PEMP-CHB	Plano Especial de Manejo e Proteção do Centro Histórico de Bogotá

PIU Central	Projeto de Intervenção Urbana do Setor Central
PLATUM	Plano Municipal de Turismo
PMSP	Prefeitura Municipal de São Paulo
PPP	Parceria Público-Privada
PR SÉ	Subprefeitura da Sé
Prodetur	Programa Integrado de Desenvolvimento do Turismo do Nordeste
SECOM	Secretaria Especial de Comunicação
SGM	Secretaria do Governo Municipal
SMADS	Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social
SMC	Secretaria Municipal de Cultura
SMDET	Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho
SMDHC	Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania
SMSU	Secretaria Municipal de Segurança Urbana
SMSUB	Secretaria Municipal de Subprefeituras
SMT	Secretaria Municipal de Transporte
SMTUR	Secretaria Municipal de Turismo
SMUL	Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento
SP Negócios	São Paulo Negócios
SP TURIS	São Paulo Turismo
SP Urbanismo	São Paulo Urbanismo
TCM-SP	Tribunal de Contas do Município de São Paulo
TICP	Território de Interesse da Cultura e da Paisagem
ZEPH	Zona Especial de Preservação do Patrimônio Histórico-Cultural

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO 1 - METODOLOGIA	19
CAPÍTULO 2 – MARCOS TEÓRICOS DA GOVERNANÇA EM TERRITÓRIOS URBANOS COMPLEXOS.....	24
2.1 Do que estamos falando? Conceito e implicações da governança nas políticas públicas locais	24
2.2. De quem estamos falando? O papel do Estado e dos atores locais no desenvolvimento comunitário	29
2.3 Como implementar? A co-produção como ferramenta de governança pública.....	33
2.4 Cautelas necessárias para políticas de renovação urbana	37
2.5 Mais cautelas: a dimensão do turismo urbano na governança pública	40
CAPÍTULO 3 – EXPERIÊNCIAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA EM PROJETOS DE ATIVAÇÃO DE TERRITÓRIOS URBANOS	43
3.1 Seleção das experiências e dos fatores de comparabilidade	43
3.2 Experiências internacionais	46
3.3 Experiências nacionais.....	62
3.4 Síntese dos principais aprendizados	71
3.5 Ressalvas e cautelas	75
CAPÍTULO 4 – DIAGNÓSTICO DO TERRITÓRIO DO TRIÂNGULO HISTÓRICO: IDENTIFICAÇÃO DOS ATORES RELEVANTES E DOS ARRANJOS ORGANIZACIONAIS EXISTENTES	77
4.1 Identificação dos atores relevantes: múltiplos interesses, múltiplas estratégias.....	77
4.1.1 Atores públicos: transversalidade, coordenação e cooperação institucional.....	78
4.1.2 Atores privados: atuais e potenciais parceiros estratégicos	80
4.1.3 Sociedade civil: caminhos para o enriquecimento do território	81
4.2 Atores, interesses, conflitos e impressões.....	83
4.2.1 Principais achados	84
4.3 Recomendações executivas.....	101
CAPÍTULO 5 – CAMINHOS PARA UMA NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA: SUGESTÕES PARA A GOVERNANÇA DO PROJETO TRIÂNGULO SP	104
5.1 Diretrizes gerais	104
5.2. Propostas para o modelo de governança.....	111

5.2.1 Atores contemplados no processo decisório	111
5.2.2. Sugestões de arranjos organizacionais entre setor público e privado	113
5.2.3. Sugestões para a institucionalização do modelo de governança	132
CONCLUSÃO	135
REFERÊNCIAS	138
ANEXOS	142

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo experimentou um processo acentuado de crescimento urbano. Como resultado deste processo, muitas cidades expandiram-se de maneira pouco planejada e ordenada, o que acarretou, dentre inúmeras consequências, o deslocamento e a concentração de atividades econômicas, sociais e culturais em determinadas áreas urbanas, gerando, de um lado, o adensamento e a intensificação do uso destas áreas e, de outro, o abandono e subutilização de outras regiões da cidade.

Em resposta a este processo e seus resultados, gestores públicos no mundo todo têm empregado esforços na formulação e implantação de políticas públicas voltadas para a requalificação de áreas urbanas. As diferentes camadas de problemas estruturais e sociais que afetam o território e a sua população adicionam complexidade a tais políticas, demandando uma nova forma de atuação do poder público, com base em estratégias e instrumentos mais dinâmicos, democráticos, inclusivos, participativos e negociais, revisitando o seu “papel” tradicional na formulação e implementação de políticas.

Embora haja grande oportunidade para que o poder público atue nesse sentido, há, ainda, grande dificuldade de implementação de formatos criativos e inovadores de gestão compartilhada e participativa. Não obstante, um elemento que pode contribuir para uma atuação mais inovadora do poder público no âmbito das políticas públicas de ativação de áreas urbanas com potencial de transformação é o que a literatura tem estudado sob a denominação de “governança”.

A noção de governança surge a partir da diversificação e da ampliação da atuação do Estado, somada ao aumento da complexidade das relações, processos e estruturas sociais, demandando a adoção de um novo modelo governamental, assentado em premissas como participação popular, organização em redes com múltiplos atores, mediação, negociação e diálogo permanentes, colaboração, ferramentas de inovação, co-criação de políticas, entre outros. Trata-se, assim, de um novo parâmetro de gestão da máquina pública, de produção de políticas públicas e de interação do Estado com a sociedade, que traz uma nova ordem de desafios para a Administração Pública.

Aplicada ao campo da administração pública e, em especial, das políticas públicas, a governança envolve a definição dos arranjos organizacionais e das dinâmicas de interação

entre o poder público e atores da sociedade civil que influenciam nos processos decisórios compreendidos em diversas etapas do ciclo de políticas públicas.

No caso das políticas voltadas à renovação física e à ativação social, econômica, cultural, histórica e/ou turística de áreas urbanas com potencial de transformação, a governança assume especial relevância, tendo em vista se tratar de políticas implementadas em territórios de alta complexidade, que envolvem diferentes setores, uma multiplicidade de atores e *stakeholders* locais e, por consequência, uma miríade de interesses, conflitos e tensões.

Foi neste contexto e a partir destas reflexões que se deu a celebração de um Termo de Referência com a Secretaria Municipal de Turismo da Prefeitura de São Paulo (SMTUR)¹ para o desenvolvimento do presente trabalho, tendo por escopo a apresentação de um modelo de governança para o projeto de ativação da região do Triângulo Histórico de São Paulo, especialmente à noite e aos finais de semana (“Projeto Triângulo SP” ou simplesmente “Projeto”), lançado em 2018 pela Prefeitura de São Paulo, por intermédio da SMTUR.

O Projeto Triângulo SP é parte da estratégia de fortalecimento da capacidade turística da cidade de São Paulo, em linha com as diretrizes e estratégias institucionais das políticas nacional e municipal de turismo. O objetivo central do projeto é aumentar a circulação de pessoas e a demanda por comércio e serviços na área central da cidade, especialmente após o horário comercial (ou seja, à noite e aos finais de semana), período no qual o território torna-se mais ocioso e inóspito.

O *locus* da implementação do projeto é a área compreendida entre as ruas Libero Badaró, Benjamin Constant e Boa Vista, informalmente denominada “Triângulo Histórico”. Trata-se do núcleo de fundação da cidade de São Paulo, que, a partir da virada do século XIX para XX, tornou-se o centro financeiro e administrativo da cidade, reunindo as sedes do governo, de instituições bancárias e outras grandes empresas, além dos principais empreendimentos comerciais, espaços culturais e de convivência social. No entanto, a região sofreu profundas transformações a partir dos anos 1970, com a transferência de empresas para outras áreas da cidade e o consequente deslocamento do centro financeiro, social e cultural da cidade para outras regiões, bem como o abandono da área central.

¹A SMTUR foi criada no final de 2018, com a atribuição de formular políticas e diretrizes voltadas à promoção do turismo no Município de São Paulo, elaborar o Plano Municipal de Turismo (PLATUM), além de promover a realização de eventos municipais com o objetivo de atrair e desenvolver o turismo na Cidade de São Paulo.

Atualmente, o Centro Velho de São Paulo continua sendo um importante centro de comércio e serviços, que atrai um grande número de pessoas durante o dia, mas que se esvazia à noite, após o horário comercial, e aos finais de semana. Desta situação decorrem alguns problemas, como a subutilização de imóveis, a sensação de insegurança nos momentos de baixa circulação de pessoas, a falta de vínculo de pertencimento e de comunidade ativa e participativa, e uma série de problemas relacionados à infraestrutura pública e à zeladoria urbana da região. Nesse sentido, a Prefeitura reconhece a necessidade de intervir na região central da cidade para promover ações de recuperação física e ativação desta área histórica².

A escolha do território do Triângulo Histórico como perímetro de implementação do projeto foi feita com base na identificação de problemas que demandam intervenção pública e, ao mesmo tempo, de um grande potencial de atratividade da região, tendo em vista algumas características como a grande oferta de transporte público, comércio e serviços, grande concentração de patrimônios históricos, culturais, artísticos, arquitetônicos e paisagísticos e o grande fluxo de circulação de pessoas (estimado pela Prefeitura em 600 mil pessoas por dia³).

Para a promoção do aumento da permanência de pessoas na área delimitada e do aumento do fluxo de turistas e moradores na região do Triângulo Histórico, as linhas de ação inicialmente definidas pela Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP) para a implementação do projeto envolvem a promoção de mudanças na configuração dos espaços públicos, a melhoria do suporte à permanência, o aumento da atratividade, segurança e inclusão da área central, além do estímulo à ampliação da oferta de comércio e serviços fora do horário comercial e aos finais de semana. Essas ações foram organizadas em quatro eixos estratégicos definidos pela Prefeitura, a saber: infraestrutura de suporte à permanência (Eixo 1); estratégias de ativação dos espaços públicos (Eixo 2); desenvolvimento econômico e institucional (Eixo 3); e projetos especiais (Eixo 4).

As principais premissas definidas pela SMTUR para a execução das ações do projeto são a integração setorial com diversas secretarias, órgãos municipais, além de entes de outras esferas governamentais; a participação da sociedade civil atuante no território nas fases de planejamento e implementação do projeto; a promoção da diversidade de usos do território e a coexistência com as dinâmicas já consolidadas.

²Atualmente, estão em andamento diversos projetos encabeçados pela Prefeitura de São Paulo voltados para a região central da cidade, tais como a Operação Urbana Centro; o Projeto de Intervenção Urbana do Setor Central (PIU Central); a criação de um polo de economia criativa na região que compreende os bairros da Sé e República; a elaboração do PLATUM, dentre outros.

³Conforme dados constantes do Anexo 2.

Destas premissas decorre a preocupação da Prefeitura de São Paulo quanto ao mecanismo de governança institucional do projeto, sobretudo tendo em vista os desafios que decorrem da complexidade do território, da pluralidade de ações e medidas consideradas necessárias para a ativação do território, da multiplicidade de atores locais presentes, atuantes ou engajados com a região do Triângulo Histórico e do caráter intersetorial e interorganizacional das soluções inicialmente desenhadas pela SMTUR.

Nesse sentido, o presente trabalho pretende propor um modelo de governança para o projeto de ativação do Triângulo Histórico da cidade de São Paulo à noite e aos finais de semana, que contemple as preocupações da PMSP quanto à multiplicidade de atores, interesses, conflitos e vocações existentes no território.

De forma mais ampla, o trabalho pretende contribuir para o debate sobre governança em territórios urbanos complexos, sobretudo em centros históricos com potencial de transformação, provocando, a partir da análise de um caso concreto, uma reflexão sobre os arranjos organizacionais entre agentes públicos e privados na formulação e implementação de políticas públicas voltadas à ativação destes territórios urbanos e do vínculo de pertencimento da comunidade local.

Esperamos, com isso, que os resultados deste trabalho possam ser aproveitados em políticas públicas de ativação de centros históricos em outras cidades brasileiras, servindo de inspiração para a formulação de modelos de governança pública mais inovadores, inclusivos e democráticos.

Para tanto, assumimos, como premissas iniciais, o diagnóstico realizado pela Prefeitura de São Paulo no processo de concepção e planejamento do Projeto Triângulo SP a respeito das características do território, seus usos e ocupações e as percepções da população paulistana sobre a região (em especial, o material constante do Anexo 2 deste trabalho); bem como o mapeamento preliminar dos atores locais relevantes realizado pela Prefeitura, em parceria com outros órgãos e entes municipais (Anexo 3).

As informações coletadas com base nos materiais produzidos a partir destes esforços iniciais do poder público local contribuíram para a estruturação do objeto, dos objetivos e da metodologia da presente pesquisa.

O resultado do trabalho foi dividido em cinco capítulos, além desta introdução.

O primeiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para a condução do trabalho, tendo em vista a relevância e a justificativa do tema escolhido, as perguntas que nortearam o seu estudo e o escopo da pesquisa. Nesse sentido, são descritas e justificadas as principais escolhas e recortes metodológicos realizados para a condução das pesquisas, análise e interpretação dos resultados e formulação das proposições.

No segundo capítulo, é feita uma revisão bibliográfica sobre a temática da governança, com especial enfoque no campo das políticas públicas, de forma a apresentar e contextualizar o quadro teórico norteador deste trabalho. Também são apresentados debates teóricos relevantes a respeito do desenvolvimento comunitário e de políticas de renovação urbana, que servem para contextualizar a discussão sobre governança no âmbito de políticas públicas urbanas, voltadas para a ativação e desenvolvimento de territórios e populações locais.

O terceiro capítulo apresenta um estudo comparativo realizado através da observação de casos semelhantes realizados em outras cidades, nacionais ou internacionais. Além da breve descrição de cada caso, são analisados aspectos comparáveis selecionados com base no objeto e nos objetivos de pesquisa, bem como identificados os principais aprendizados (positivos e negativos) que podem ser transpostos ou incorporados ao projeto ora em estudo, ressalvadas as devidas cautelas, que são igualmente apresentadas nesta seção.

O capítulo quatro é eminentemente descritivo. É nele em que apresentamos o diagnóstico do território em estudo, onde será implementado o Projeto Triângulo SP. Em essência, descreve-se o rol dos principais atores presentes, atuantes ou engajados com temáticas relacionadas ao perímetro de intervenção do projeto, seus interesses, conflitos, significados atribuídos ao território e meios de interação com o poder público ou com outros atores locais. Essa análise é essencial para a formulação das respostas às perguntas de pesquisa.

Por fim, no capítulo cinco, apresentamos, em sede de conclusão, nossa proposta de mecanismo de governança para o Projeto Triângulo SP. Começamos por identificar diretrizes gerais que devem ser observadas pela SMTUR para, em seguida, apresentarmos a lista dos atores que devem estar contemplados no processo de concepção e implementação do projeto, nossas sugestões de arranjos organizacionais entre setor público e privado e de instrumentos para a institucionalização do modelo de governança sugerido.

CAPÍTULO 1 - METODOLOGIA

O objeto de pesquisa do presente trabalho é a identificação dos atores relevantes, presentes e atuantes, no território do Triângulo Histórico do Centro de São Paulo, bem como dos arranjos organizacionais e interrelacionais que podem ser estabelecidos entre a Prefeitura de São Paulo e outros atores, públicos e privados, para a concepção e implementação do Projeto Triângulo SP. Com base no estudo deste objeto, pretende-se, ao final do trabalho, propor um modelo de governança para o projeto, bem como os mecanismos para a sua institucionalização.

As perguntas de pesquisa que se pretende responder são as seguintes: (i) Quais são os atores locais, públicos e privados, que devem ser envolvidos no processo de formulação e implementação das ações compreendidas no Projeto Triângulo SP? (ii) Quais são os possíveis arranjos institucionais e organizacionais que podem ser estabelecidos pela Prefeitura para promover o engajamento e a participação dos atores locais relevantes no processo de formulação e implementação do Projeto Triângulo SP? (iii) Como estes arranjos podem ser institucionalizados?

Para responder a estas perguntas de pesquisa, o método de desenvolvimento do presente trabalho será a análise de caso, centrada “no tipo de questão que ele responde, cujo foco de interesse está no individual, no específico” (GODOY, 2006, p. 119). Buscaremos, portanto, a compreensão de uma determinada realidade social complexa, a partir de uma “descrição (holística e intensiva) de um fenômeno bem delimitado (um programa, uma instituição, uma pessoa, um grupo de pessoas, um processo ou uma unidade social)” (Merriam, 1988, apud GODOY, 2006, p. 119).

Como metodologia de análise do caso estudado, optamos por adotar uma abordagem descritivo-avaliativa, procurando, em primeiro lugar, compreender e descrever de maneira completa e intensa o fenômeno social estudado, para, em um segundo momento, gerar dados e informações para informar um determinado tipo de ação, fornecer indicadores para o processo de tomada de decisões e aplicar o conhecimento obtido para resolver problemas (GODOY, 2006, p. 125).

Definido o Projeto Triângulo SP como caso a ser estudado, decidimos por circunscrever o objeto de análise à identificação dos atores locais do Triângulo Histórico de São Paulo, seus interesses, conflitos e significados atribuídos ao território em questão, bem como formas (existentes ou possíveis) de se relacionar com o poder público para a formulação e

implementação de políticas públicas locais. Este recorte, além de ser necessário diante da complexidade e da multiplicidade de aspectos, temas e setores envolvidos no Projeto Triângulo SP, direciona-nos para o estudo específico do objeto e dos escopos da pesquisa.

Complementarmente, adotamos uma perspectiva qualitativa com multimétodos de coleta de dados (YIN, 2001, p. 105): coleta e análise de documentos, revisão bibliográfica, análise de casos nacionais e internacionais que podem servir como *benchmarking*, realização de entrevistas semi-estruturadas e observação direta e participante de práticas locais e ações coletivas realizadas no território analisado.

Nesse sentido, a primeira etapa de pesquisa foi destinada à análise documental, realizada a partir do estudo de documentos públicos produzidos pela Prefeitura de São Paulo para a concepção, planejamento e apresentação do Projeto Triângulo SP, bem como de notícias e artigos de jornal a respeito do Projeto.

Estes documentos revelaram importantes informações sobre o contexto e os objetivos do poder público quando da concepção do Projeto. De pronto, foi possível identificar algumas premissas relevantes sobre o Projeto, tais como o seu caráter intersetorial; o desejo da Prefeitura de criar uma política participativa, inclusiva e democrática; a preocupação do poder público com questões de assistência social, em especial em relação à população em situação de rua; o desejo da Prefeitura de institucionalizar o Projeto como uma política de Estado, entre outros. A identificação destas premissas ajudou a circunscrever e contextualizar o problema de governança que é o objeto da presente pesquisa.

Além disso, a análise de conteúdos divulgados na imprensa sobre o Projeto Triângulo SP permitiu a identificação de alguns elementos relevantes presentes no discurso da Prefeitura a respeito do objeto e dos objetivos da política pública em estudo, o que contribuiu para esta etapa inicial de identificação e compreensão do problema de pesquisa.

Colhidas estas informações iniciais, a segunda etapa de pesquisa foi dividida em três frentes de trabalho, compreendendo a revisão bibliográfica, o estudo comparado de casos e a realização de entrevistas.

A revisão da literatura foi realizada com o intuito de conceituar, contextualizar e compreender o quadro teórico da governança, que é o objeto central deste trabalho. Além disso, buscamos apresentar outras discussões teóricas relevantes que tangenciam o objeto deste trabalho, dada a natureza da política pública estudada. Nesse sentido, a revisão bibliográfica também

sintetiza algumas das discussões a respeito do desenvolvimento comunitário, de políticas públicas de renovação urbana e do turismo urbano, que, a nosso ver, devem ser consideradas no âmbito da presente pesquisa. O estudo destas discussões mostrou-se de especial relevância para que fosse possível situar a discussão sobre governança no âmbito do projeto em estudo, que é um projeto de ativação de área urbana, que pretende promover o desenvolvimento local do território, seus recursos e sua população.

Já a análise de casos foi realizada por meio da investigação comparativa de casos nacionais ou internacionais similares, que possam ser utilizados como referência para o estudo do caso em apreço e para a resposta das perguntas de pesquisa. Nesse sentido, o *benchmarking* foi conduzido com o propósito de identificar e analisar os principais aprendizados (positivos ou negativos) que podem ser extraídos de experiências pretéritas e, com as devidas ressalvas, cautelas e adaptações, ser, direta ou indiretamente, explícita ou implicitamente, transpostos e incorporados no caso ora em estudo, considerando-se as particularidades do contexto local.

O primeiro passo para a análise dos casos foi a definição, à luz do objeto e das perguntas de pesquisa, dos critérios de seleção das experiências nacionais e internacionais a serem utilizadas como referência (casos de referência). Buscamos identificar casos que reunissem aspectos semelhantes àqueles encontrados no caso objeto desta pesquisa. Estabelecidos estes critérios, identificamos, por meio de um mapeamento informal e de informações internas (indicações), experiências consideradas similares ao caso em estudo.

Num segundo momento, definimos os elementos a serem estudados em cada um dos casos selecionados (fatores de comparabilidade) como sendo os principais aspectos relacionados à governança da política pública implementada. Através da análise de informações de domínio público e de publicações doutrinárias, coletamos e sistematizamos os dados sobre os fatores comparáveis das experiências. Preocupamo-nos, neste momento, em garantir a validade das informações coletadas, ou seja, a sua pertinência, confiabilidade e comparabilidade.

Feito isso, buscamos analisar os dados coletados, com o propósito de identificar os pontos de sucesso e de fracasso dos mecanismos de governança estabelecidos em experiências similares pretéritas, bem como possíveis lições e aprendizados relacionados ao modelo de governança das políticas públicas estudadas. Procuramos analisar e compreender se e como estes aprendizados poderiam ser transpostos e incorporados no âmbito do Projeto Triângulo SP.

Por fim, na terceira frente de trabalho, foram realizadas entrevistas com atores-chave, que se revelaram um importante instrumento de coleta de informações para a presente pesquisa. O objetivo das entrevistas foi identificar os principais atores presentes ou atuantes no território central da cidade de São Paulo (com especial enfoque na região do Triângulo Histórico), identificando seus interesses, conflitos e significados atribuídos ao território, à população local e ao desenvolvimento comunitário da região. Ao todo, no intervalo de três meses, foram realizadas 15 entrevistas com diferentes atores públicos e privados, conforme indicado na Tabela 1 abaixo.

Quadro 1 – Lista de Entrevistados

Entrevistado	Setor
Secretaria Municipal de Cultura	Público
Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social	Público
Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho	Público
Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania	Público
Secretaria Especial de Comunicação	Público
Subprefeitura da Sé	Público
SP Urbanismo	Público
Guarda Civil Metropolitana	Público
Damy Turismo e Cultura	Sociedade civil
Instituto Cultural Galeria do Rock	Sociedade civil
Associação Viva o Centro	Sociedade civil
Instituto A Cidade Precisa de Você	Sociedade civil
Atelier do Futuro	Sociedade civil
Pastoral Povo da Rua	Sociedade civil
Ocupação Ouvidor 63	Sociedade civil

Fonte: elaboração própria

O primeiro grupo de entrevistados foi composto por gestores públicos de diferentes entes municipais envolvidos no Projeto Triângulo SP ou em outras ações e políticas públicas desenvolvidas no (ou compreendendo o) território do Triângulo Histórico. Por meio dessas entrevistas, buscamos entender o papel de cada órgão municipal na concepção e implementação do Projeto, sua visão sobre o tema, as formas de comunicação, interação e articulação com outros atores públicos e privados e a integração com outros projetos e políticas da pasta de cada secretaria.

Paralelamente, também entrevistamos atores da sociedade civil engajados com o desenvolvimento de projetos no Centro da cidade (dentro ou fora do Triângulo Histórico), além de atores com experiência ou engajados com a gestão compartilhada de espaços e projetos urbanos. A seleção destes atores foi feita de modo a contemplar tanto os grupos, indivíduos e organizações que já haviam sido mapeados pela Prefeitura de São Paulo e pela SMTUR, quanto outros eventuais atores relevantes ainda não identificados.

As entrevistas conduzidas com este segundo grupo de atores buscaram identificar seus interesses, conflitos, impressões e significados atribuídos ao território, à população e ao desenvolvimento da região do Triângulo Histórico, bem como as formas (existentes ou sugeridas) de interação e articulação com agentes públicos e privados.

Utilizamos o método informal ou espontâneo e o método formal semi-estruturado para a condução das entrevistas, de forma a obter a maior quantidade possível de informações sobre as impressões, percepções e interpretações dos entrevistados acerca das questões investigadas (YIN, 2001, p. 112; PATTON, 1990, p. 342). Com base nas entrevistas realizadas, foram analisados os itens manifestos e latentes das respostas dos entrevistados (ABERBACH e ROCKMAN, 2002, p. 675).

Além das entrevistas realizadas por nós, utilizamos o material produzido e disponibilizado pela empresa municipal São Paulo Negócios (SP Negócios) a partir de entrevistas realizadas com atores privados da região (especialmente comerciantes e empreendedores). O material que nos foi disponibilizado consta do Anexo 3 deste trabalho.

Por fim, conduzimos, paralelamente às demais frentes de pesquisa, algumas iniciativas de observação direta, a fim de capturar informações adicionais a respeito de comportamentos e condições sociais relevantes do ambiente estudado (YIN, 2001, p. 115).

CAPÍTULO 2 – MARCOS TEÓRICOS DA GOVERNANÇA EM TERRITÓRIOS URBANOS COMPLEXOS

No presente capítulo, faremos uma breve revisão bibliográfica a respeito dos temas mais relevantes para o desenvolvimento deste trabalho. Abordaremos, de início, o tema da governança, enquanto modelo de gestão que pode reordenar e ressignificar a forma de relacionamento entre Estado e sociedade, sobretudo no âmbito de territórios urbanos complexos.

Num segundo momento, o estudo da literatura contemporânea sobre desenvolvimento comunitário servirá para demonstrar a relevância do engajamento dos atores locais no processo de gestão pública e, em especial, de formulação e implementação de políticas, para a promoção do desenvolvimento de um determinado território e de sua população, com autonomia e solidariedade. A transformação da forma de atuação dos atores locais traz, conseqüentemente, impactos sobre o papel tradicional do Estado na formulação e implementação destas políticas, que deve ser revisitado.

Neste novo paradigma da relação entre Estado e sociedade voltada ao desenvolvimento local, a co-produção é apontada como uma das possíveis ferramentas da nova governança para viabilizar o engajamento e a cooperação entre atores públicos e privados nos processos decisórios do ciclo de políticas públicas. Este tema será estudado numa terceira parte deste capítulo.

Por fim, apresentaremos, a partir do estudo da literatura sobre renovação urbana e turismo urbano, algumas cautelas que se fazem necessárias com relação à governança de projetos que se desenvolvam em contextos de áreas urbanas com potencial de transformação e/ou com potencial de exploração turística, como é o caso do projeto em estudo neste trabalho.

2.1 Do que estamos falando? Conceito e implicações da governança nas políticas públicas locais

A governança, além de ter ganhado proeminência nas agendas governamentais nos últimos anos, tem sido objeto de estudo em diversos campos teóricos, como administração pública, economia, ciência política, direito, administração e relações internacionais (KERSBERGEN e WAARDEN, 2004).

Em todas estas áreas, a literatura reconhece e estuda o mesmo fenômeno, caracterizado por um movimento de deslocamento dos modelos tradicionais de gestão e alocação de recursos por uma autoridade central (hierarquia) ou pelo mercado, para um modelo de governança, marcado pelo surgimento de novos arranjos de interação entre atores públicos, semi-públicos e privados, nos níveis local, regional, nacional, transnacional e global, e consolidado, sobretudo, nas instâncias locais (RHODES, 1996; KERSBERGEN e WAARDEN, 2004; BRUGUÉ e VALLÈS, 2005).

Embora o objeto seja o mesmo, a literatura dos diferentes campos teóricos difere em termos de abordagens, premissas e métodos de estudo e, por consequência, atribui à governança diferentes conceitos e significados. Não há, pois, um consenso a respeito do significado do termo “governança”; ao revés, identificam-se distintas abordagens e usos ou acepções do termo.

Hoyler et.al. (2014) identificam na literatura três usuais abordagens para o estudo da governança, sendo a mais comum delas a abordagem prescritiva, que se concentra na descrição dos elementos que devem ou não estar presentes para que determinado resultado seja alcançado. Menos comum é a adoção de um viés analítico, que estuda a governança como “instrumental útil para compreender processos decisórios, formação de arranjos, estabelecimento de padrões de interface entre as esferas público-privadas.” (HOYLER et. al., 2014, p. 83-84). Os autores identificam, ainda, a possibilidade de se abordar a governança como instrumento de retórica política, como forma de se buscar legitimidade para o exercício das ações governamentais.

Além destas abordagens, são identificados na literatura inúmeros usos conferidos ao termo *governança*. Ainda segundo Hoyler et. al. (2014),

“Nos últimos anos, ao mesmo tempo em que a governança vem ocupando um lugar proeminente, tanto nas agendas governamentais quanto nos estudos a respeito de políticas públicas e da relação Estado-Sociedade, evidencia-se a ausência de um consenso sobre o significado do termo. Diante da multiplicidade de trabalhos no campo da governança ou que fazem menção à palavra, verifica-se a existência de distintas abordagens: em alguns casos, o termo é utilizado para se referir a um sistema misto composto por estruturas nacionais e internacionais; em outros, governança é vista como um sistema que funciona a partir da ausência de um lugar de autoridade e comando central; em outros casos ainda, governança refere-se justamente a um conjunto de instituições que balizam o processo decisório.” (HOYLER et. al., 2014, p. 83).

Kersbergen e Waarden (2004), revisitando a literatura, identificam nove diferentes acepções do termo “governança”. No campo do desenvolvimento econômico, equivale à noção de “boa governança”, como meio de se alcançar eficiência no setor público, através de políticas democráticas liberais. Esta mesma noção é utilizada pela literatura do *New Public Management*, no contexto das reformas do setor público, por meio da introdução de conceitos de administração privada e princípios de governo empresarial na gestão pública, tendo o mercado como modelo para implementação de políticas públicas. No campo das relações internacionais, governança é entendida como a ideia de “governar sem governo”, ou seja, mediante políticas de cooperação entre estados-nação independentes no âmbito internacional. Esta mesma ideia de “governar sem governo” implica na atribuição de outro significado à governança, referente às sociedades e comunidades auto-organizadas, que governam à margem do estado e do mercado. Em outros campos da teoria econômica, atribui-se à governança um sentido mais amplo, equivalente ao conjunto de instituições (governamentais ou não) que orientam as transações econômicas de mercado. Já na área de administração, a literatura faz referência à governança corporativa, enquanto o conjunto de regras que dirige e controla os entes empresariais privados, com base nas ideias de transparência, *accountability* e eficiência. Também se associa o termo “governança” à noção de redes (*networks*), ou seja, formas pluricêntricas de governança que se contrastam às formas tradicionais de governo multicêntricas e unicêntricas. Na literatura europeia, a noção de redes também é utilizada em âmbito multinível, equivalente às redes de interações entre a comunidade europeia. Já no âmbito da administração privada, a noção de redes se traduz na referência às redes de cooperação entre empresas, cuja governança é feita por instituições públicas e privadas.

De forma geral, estas e outras acepções encontradas na literatura associam a governança a uma nova forma de organização, gestão e decisão, por meio de múltiplos arranjos que congregam agentes públicos e privados (BRUGUÉ e VALLÈS, 2005). Este novo modelo de redes (*networks*) surge em diferentes setores da sociedade, como alternativa aos mecanismos decisórios tradicionais (hierarquia e mercado) (RHODES, 1996, p. 653).

Em que pese a falta de consenso, coesão e clareza na definição do conceito de governança, é possível identificar algumas características comuns deste novo modelo de gestão que aparecem na maior parte das acepções encontradas na literatura. Rhodes (1996, p. 660), por exemplo, aponta quatro semelhanças: a interdependência entre as organizações; a existência de interações contínuas entre agentes organizados em redes para troca de recursos e negociações; a realização de “jogos” de interações entre os agentes, conduzido pela confiança

mútua e por regras pré-acordadas; e um considerável grau de autonomia em relação ao Estado. Características semelhantes são identificadas Kersbergen e Waarden (2004), ainda que com palavras distintas. Para os autores, a governança implica a substituição de uma perspectiva unicêntrica por uma perspectiva pluricêntrica; a configuração de redes de agentes autônomos e interdependentes; a ênfase no processo de tomada de decisão (e não nas estruturas de governo); e o reconhecimento do papel das instituições como agente redutor dos riscos e viabilizador da cooperação.

No campo específico das políticas públicas, todas estas características podem ser sintetizadas na seguinte definição de Hoyler et. al. (2014):

“Governança será aqui considerada como relativa à organização em arranjos com diferentes formas de relação entre poder público e setores não estatais da sociedade, interessados em influenciar e/ou atuar diretamente em determinada política. No bojo da governança, operam distintos mecanismos, que podem ser empregados para a regulação desses atores, para garantir a continuidade (ou a mudança) das relações estabelecida e para determinar como ocorrerão as negociações.” (HOYLER et. al., 2014, p. 83).

Estas transformações nas configurações do poder decisório de um modelo de “governo” para um modelo de “governança” estão redesenhando as fronteiras entre as esferas público e privada (Rhodes, 1996, p. 666). A elaboração e a implementação de políticas não é mais tarefa exclusiva do Estado, enquanto agente central soberano. Ao contrário, identifica-se o advento de uma nova dinâmica, marcada pela atuação de uma pluralidade de atores (públicos, privados e mistos) em múltiplos níveis e esferas, que se organizam em complexas redes de articulação com o Estado para influenciar os processos de tomada de decisão.

Estas mudanças, embora sejam comumente analisadas pela literatura a partir de uma perspectiva positiva, não são intrinsecamente boas nem ruins (Rhodes, 1996, p. 653). Hoyler et. al. alertam que a utilização de termos como “eficiência”, “desempenho” ou “igualdade” para designar determinada política ou arranjo é, por natureza, ambígua, “na medida em que representam significados distintos para grupos diferentes.” (2014, p. 88). Assim, a governança não passa senão de uma forma *alternativa* de gestão que coexiste com os modelos tradicionais e que, em alguns casos, pode ser mais efetiva para o alcance dos objetivos ou resultados almejados.

A escolha do modelo decisório a ser utilizado em cada caso depende, contudo, da compreensão dos impactos que a governança traz para diferentes aspectos dos arranjos

institucionais tradicionais. Segundo Kersbergen e Waarden (2004), os novos arranjos de governança trazem mudanças nas formas e mecanismos de governança, no *locus* da governança, nas capacidades governamentais e nos estilos de governança.

Em relação ao *locus* do poder decisório, os autores destacam que essas transformações ocorrem em nível vertical, com o deslocamento da governança nos diferentes níveis (internacional, supranacional, nacional e subnacional), e em nível horizontal, em razão do deslocamento da esfera decisória entre poderes; de organizações públicas para organizações semi-públicas; e de polos decisórios unicêntricos para polos pluricêntricos. Identificam, ainda, mudanças verticais-horizontais, nos casos em que os novos arranjos implicam o deslocamento tanto da esfera de governo, quanto dos atores envolvidos na tomada de decisão, como no caso de formação de redes complexas envolvendo agentes supranacionais, nacionais e subnacionais, de natureza pública, privada e semi-pública.

Em relação ao estilo de governança, Kersbergen e Waarden (2004) identificam a mudança de um estilo tradicional de comando, controle e *enforcement* para um novo modelo de governança pautado pela negociação, consensualismo e gestão da informação em redes. Essa mesma tendência é apontada por Rhodes (1996), que identifica uma nova forma de atuação governamental orientada pela facilitação, acomodação e barganha entre agentes públicos e privados, bem como pela utilização de estratégias de “jogo” e construção de confiança, sendo que “o desafio-chave para o governo é viabilizar essas redes e buscar novas formas de cooperação” (1996, p. 666, tradução nossa).

Este novo modelo governamental também é marcado pela autonomia, uma das duas dimensões da governança apontadas por Fukuyama (2013), que, combinada com a capacidade estatal (a segunda dimensão da governança, segundo o autor), determinam a qualidade da atuação do Estado. Para o autor, a governança está atrelada à existência de um grau moderado de autonomia (que não importa nem em subordinação e nem em excesso de autonomia) concedido aos burocratas, que permite o seu contato com a sociedade civil, a colaboração com agentes privados e um espaço para inovação, sem prejuízo à proteção destes agentes contra influências e pressões externas.

A governança também traz implicações para o perfil e comportamento dos agentes públicos, como notado por Brugué e Vallès (2005). Segundo os autores, os novos tipos de arranjos institucionais transformam a decisão num exercício de influência e relação com outros atores, o que demanda cooperação e interação entre agentes públicos e privados. Neste cenário, é

necessário que os gestores públicos tenham habilidades “relacionais” e de negociação, para que, ao invés de impor seus próprios objetivos, possam exercer o papel de facilitadores, viabilizando a existência das condições necessárias para o alcance de objetivos definidos pelos múltiplos atores envolvidos, por meio de estratégias de regulação e interação amparadas pelo Estado.

Estas transformações trazem uma nova ordem de desafios impostos ao Estado, a quem cabe compreender as implicações deste novo modelo governamental, identificar quais são os constrangimentos e limites que se impõem à governança, bem como buscar instrumentos para uma gestão compartilhada e para regulação destes novos arranjos organizacionais.

2.2. De quem estamos falando? O papel do Estado e dos atores locais no desenvolvimento comunitário

O advento do novo modelo de governança também traz implicações para o papel do Estado e dos atores locais, sobretudo no âmbito das políticas voltadas ao desenvolvimento de um determinado território e de sua comunidade.

Na década de 1960, as discussões sobre desenvolvimento comunitário ganharam protagonismo na literatura, tornando-se o que Sihlongonyane (2009) posteriormente denominou de *buzz-word*. Dali para frente, a noção de desenvolvimento comunitário foi associada a uma miríade de termos e expressões derivadas (participação comunitária, desenvolvimento econômico local, ação comunitária, entre outros), de forma que muitos termos e definições de “desenvolvimento comunitário” podem ser encontrados na literatura, de forma conceitualmente vaga (BHATTACHARYYA, 2004; MATARRITA-CASCANTE e BRENNAN, 2012).

A dificuldade na definição desta expressão começa pela dificuldade em se conceituar a noção de “comunidade”, geralmente confundida com um de seus elementos (como localização geográfica, identidade ou interesses e crenças comuns), mas que, por não ser um fenômeno estável, tem seu significado inserido em um determinado contexto histórico e social (BHATTACHARYYA, 2004; SIHLONGONYANE, 2009).

Conforme defende Sihlongonyane (2009), a expressão “desenvolvimento comunitário” não possui um conceito único e coeso. Ao contrário, representa um repertório de significados que abrangem diversos aspectos do desenvolvimento comunitário (diferentes valores, crenças,

objetivos, propósitos e métodos relacionados ao aprimoramento de comunidades), não necessariamente compatíveis entre si, mas que refletem políticas e práticas sociais em determinados contextos.

Bhattacharyya (2004) propõe conceituar o desenvolvimento comunitário a partir daquilo que o autor entende ser o seu propósito: a promoção da solidariedade e da agência. Para o autor, a solidariedade, que pode ser entendida como uma identidade e um código de normas e condutas comuns, decorrentes do lugar, da ideologia ou de interesses, é o elemento definidor da noção de comunidade, uma vez que estes elementos comuns estão tão profundamente enraizados que uma ruptura afetaria os membros da comunidade emocionalmente e de outras formas. Assim, “qualquer configuração social que possui identidades e normas compartilhadas é uma comunidade.” (BHATTACHARYYA, 2004, p. 12, tradução nossa). Já a agência é definida pelo autor como

“a capacidade das pessoas de ordenar o seu mundo, a capacidade de criar, reproduzir, mudar, e viver de acordo com o seu próprio sistema de significados, ter poderes para definir a si mesmo em oposição a ser definido por outrem.” (BHATTACHARYYA, 2004, p. 12, tradução nossa).

Segundo o autor, a noção de agência, própria da modernidade, representa o propósito do desenvolvimento, que não está atrelado unicamente às ideias de desenvolvimento econômico, transformação social, melhoria da qualidade de vida, etc., mas, em sentido mais amplo, ao desenvolvimento humano, ou seja, à criação e promoção de escolhas e capacidades pessoais. A identificação da agência enquanto propósito do desenvolvimento comunitário traz implicações para o papel de diferentes atores sociais, à medida que demanda a criação de consciência crítica pela população local, bem como a identificação e solução dos problemas identificados e definidos pelos próprios agentes.

Definidos nestes termos, Bhattacharyya (2004) afirma que o desenvolvimento comunitário consiste numa alternativa política verdadeiramente democrática, pois sua implementação se dá a partir da vontade das pessoas (agentes autônomos e capazes), de forma não-impositiva, não-manipuladora e respeitosa. Mais do que isso, o desenvolvimento comunitário também sustenta a noção de interesse público, já que “solidariedade demanda que nós sintamos uma preocupação por cada pessoa da nação e do mundo como um todo (solidariedade da espécie), estendendo-a às pessoas que não conhecemos” (BHATTACHARYYA, 2004, p. 14, tradução nossa).

Bhattacharyya (2004) defende ainda que a promoção da solidariedade e da agência deve se dar por meio da adoção de três princípios, sendo o primeiro deles o princípio da “autoajuda” (*self-help*), voltado ao desenvolvimento de seres humanos autônomos, ou seja, capazes de cuidar de si mesmos, de serem produtivos, recíprocos, altruístas, ativos e criativos. O segundo princípio apontado pelo autor é o das “necessidades sentidas” (*felt needs*), que implica na orientação das políticas para a solução de problemas com base na demanda da população (considerada autônoma e capaz de identificar seus próprios problemas). Por fim, o autor sugere a adoção do princípio da participação, que importa na inclusão da população local no processo de formação da agenda, debate e decisão das políticas de desenvolvimento local.

O reconhecimento da necessidade de participação da população local no processo de formulação e implementação das políticas de desenvolvimento comunitário é também reforçado por Blair (2004), para quem a participação pública influencia a própria composição das políticas locais, resultando numa abordagem mais particular do problema e na inclusão de estratégias mais inovadoras de desenvolvimento, focadas no desenvolvimento das capacidades da própria comunidade (por meio do aprimoramento dos recursos locais e negócios existentes), para além das tradicionais estratégias de desenvolvimento econômico.

O autor afirma, ainda, que o nível de participação no processo de planejamento da política local afeta a probabilidade de sucesso da implementação de ações estratégicas, uma vez que a inclusão dos agentes locais na fase de concepção e planejamento da política faz com que estes agentes, no momento da implementação das ações previstas, busquem concretizar o que foi previsto no projeto, elaborado com as suas contribuições.

Em termos instrumentais, há diferentes mecanismos que podem ser utilizados para a promoção do desenvolvimento comunitário, cada um com diferentes abordagens e resultados. Matarrita-Cascante e Brennan (2012), por exemplo, identificam três formas de intervenção para promoção do desenvolvimento comunitário. A primeira delas é por meio de um viés impositivo, assentado em uma visão específica sobre a comunidade (entendida como o local onde as pessoas trocam bens e serviços para satisfazer necessidades relacionadas à sua subsistência e progresso) e sobre o desenvolvimento comunitário (que consiste no aprimoramento das condições da comunidade através do desenvolvimento físico e econômico, sobretudo pelo melhoramento da infraestrutura e/ou da tecnologia) e adota, como estratégias de promoção do desenvolvimento comunitário, a execução de tarefas específicas (*hard tasks*), com base na expertise técnica dos gestores, sem que haja ampla participação social.

Ao lado de estratégias desta natureza, os autores identificam a utilização de formas dirigidas de promoção do desenvolvimento comunitário, que tem como premissa o reconhecimento de que a comunidade é também o local em que se estabelecem relacionamentos significativos e, assim, o seu desenvolvimento deve buscar não apenas melhorias físicas estruturais, mas também o desenvolvimento de capacidades pessoais e “relacionais” da população local, através de projetos e estratégias de participação social direcionada.

Noutra ponta deste espectro encontram-se as formas de “auto-iniciativa” (*self-help*), fundadas na noção de que a comunidade é o local onde as pessoas se associam e criam importantes relacionamentos, críticos para a subsistência da comunidade. Com base nesta perspectiva, o desenvolvimento comunitário é buscado por meio de processos interacionais, de forma a promover o desenvolvimento das capacidades pessoais e a solução de *soft issues*.

Matarrita-Cascante e Brennan (2012) ensinam, ainda, que

“Múltiplas formas de desenvolvimento (baseadas nos residentes locais bem como estruturada em agentes governamentais) comumente existem no mesmo espaço. A um aspecto-chave do desenvolvimento é conectá-las ou, ao menos, torná-las cientes umas das outras e de suas atividades. No geral, a abordagem adotada aqui é a de que todas as diferentes formas de desenvolvimento comunitário são críticas para a melhoria das condições de vida da comunidade, através da satisfação das necessidades e vontades locais através da gestão e alocação de recursos.” (p. 300, tradução nossa).

Estas discussões a respeito do quadro teórico do desenvolvimento comunitário são úteis para nos ajudar a compreender e circunscrever o papel do Estado e dos agentes locais nas políticas que pretendem promover o desenvolvimento de uma determinada comunidade ou território. Ao invés de definir e impor sua própria visão desenvolvimentista, os gestores públicos devem fomentar as relações sociais que promovem solidariedade (fraternidade) entre os membros daquela comunidade e agência (autonomia e protagonismo), ou seja, que promovem o aumento do capital social da comunidade.

Ao Estado, portanto, cabe atuar como agente mediador, organizador e facilitador de ações que permitam o desenvolvimento da autonomia e das capacidades pessoais da população local, de forma que os próprios agentes locais identifiquem seus problemas e estabeleçam os meios de criar a comunidade em que desejam viver.

2.3 Como implementar? A co-produção como ferramenta de governança pública

Uma das formas de articular e engajar atores públicos e privados nos processos decisórios de formulação e implementação de políticas públicas é por meio da co-produção, tema que é narrativa dominante na literatura contemporânea de administração pública, políticas públicas e gestão de serviços públicos, além de um dos atuais pilares das reformas de políticas públicas no mundo.

Segundo Brandsen e Pestoff (2006), a noção de co-produção relacionava-se, originalmente, ao envolvimento direto de cidadãos ou clientes (usuários) na produção de bens ou serviços, tanto no setor público, quanto privado. No âmbito da administração pública, até os anos de 1970, a ideia de co-produção encontrava grande resistência por parte das teorias dominantes de governança urbana, fundamentadas em recomendações de centralização decisória. Entretanto, estudos no campo da administração pública demonstravam de forma consistente as dificuldades de produção de um serviço sem a participação dos seus usuários.

A partir da década de 1970, com o início do trabalho pioneiro de Elinor Ostrom (1996), o termo “co-produção” passou a ser utilizado para descrever o potencial relacionamento entre o “produtor regular” (gestores públicos) e os usuários da política ou serviço público, a fim de suprir a lacuna existente entre o Estado e o mercado na sua produção (BRANDSEN e PESTOFF, 2006).

Esta mudança na estrutura de produção de políticas e serviços públicos decorreu, segundo Bevir et. al. (2018), da confluência de três tendências. Em primeiro lugar, dos movimentos sociais ocorridos nos anos 1960 preocupados com a emancipação do usuário de serviços públicos, em resposta ao alegado paternalismo e opressão do Estado e dos serviços de bem-estar. Estes movimentos deram origem à ideia de que os usuários deveriam ter um papel mais relevante na produção dos serviços, o que se alinha à noção de co-produção.

Somou-se a essas ideias a premissa decorrente da teoria e filosofia política, em especial da teoria social de Jürgen Habermas, de que os sistemas políticos têm um déficit de legitimidade e *accountability*, porque substituem o poder decisório dos cidadãos por formas de representatividade. Dessa teoria surgiu a noção de que deveriam ser criados mais mecanismos de deliberação pública, com participação dos cidadãos.

A terceira tendência que impulsionou a evolução da noção de co-produção no campo da administração pública foi o advento da teoria da Nova Governança Pública (*New Public*

Governance), no âmbito da qual a narrativa da co-produção é entendida como parte de um sistema de governança colaborativa que oferece formas alternativas de decisão e organização em relação às formas tradicionais de alocação de recursos (burocracia e mercado). Com base nesta teoria, a co-produção passou a ser vista como uma ferramenta de governança pública, por meio da prática de engajamento de *stakeholders* públicos e privados em processos decisórios orientados para o consenso no âmbito das políticas e serviços públicos.

Esta nova acepção da co-produção coloca os cidadãos no centro da formulação e produção de políticas e serviços públicos, deslocando o enfoque tradicional dos processos decisórios, que são comumente vistos como excessivamente burocráticos e dominados por forças mercadológicas (CROMPTON, 2018). Trata-se, assim, de uma alternativa ao *New Public Management*, entendida como mais humana e inclusiva (OSBORNE et. al, 2016).

Com base nessas premissas, a noção atual de co-produção não se confunde com a mera inclusão da máxima participação pública viável no processo de formulação de políticas ou prestação de serviços públicos (visão tradicional da teoria da administração pública, na qual, segundo Osborne et. al (2016), a noção de co-produção não questiona a premissa do modelo de gestão pública, ordenada e controlada pelos agentes públicos). Trata-se, muito mais, da articulação entre usuários e produtores de um dado fenômeno (conhecimento, política e serviços), que trabalham juntos para co-desenhar, co-criar e co-produzir resultados desejados (BEVIR et. al., 2018). Especificamente no campo dos serviços públicos, a co-produção é entendida como “o envolvimento voluntário ou involuntário de usuários de serviços públicos na formulação, gestão, prestação e/ou avaliação de serviços públicos” (OSBORNE et. al, 2016, p. 640, tradução nossa).

Brandsen e Pestoff (2006) destrincharam o conceito de co-produção em três potenciais formas de manifestação deste fenômeno, especificamente no âmbito da participação do terceiro setor na co-produção de serviços públicos (enfoque comumente adotado na literatura, segundo PESTOFF et. al., 2006). Com base nas dimensões de nível de produção (individual ou organizacional) e fase do ciclo de política pública (planejamento ou produção da política), os autores separaram a co-produção em “co-governança”, ou seja, arranjos em que o terceiro setor participa no planejamento e na prestação de serviços públicos; “co-gestão”, que se refere aos arranjos por meio dos quais organizações do terceiro setor produzem serviços em colaboração com o Estado; e “co-produção em sentido estrito”, que designa os arranjos por meio dos quais os cidadãos produzem seus próprios serviços, ao menos parcialmente.

Mais recentemente, a noção de co-produção, dominante na literatura de políticas públicas contemporânea e entendida a partir de uma perspectiva positiva, passou a ser abordada a partir de um ângulo normativo. Pouco se discute a respeito de seus aspectos teóricos (CROMPTON, 2018), sendo que as questões normalmente discutidas na literatura dão ênfase aos aspectos práticos e desafios relacionados à governança no âmbito da co-produção, a exemplo da forma de configuração de espaços e processos que viabilizem a efetiva co-produção, a identificação e recrutamento de stakeholders para participar dos processos de co-produção, métodos de facilitação da convocação e viabilização da co-produção e formas de gestão das desigualdades de poder e status entre *stakeholders* (BEVIR et. al., 2018).

No campo teórico, a narrativa dominante é a de que a co-produção traz impactos positivos para o planejamento e a prestação de serviços públicos (OSBORNE et. al, 2016) (ou políticas públicas, em acepção mais ampla), contribuindo tanto para a melhoria da qualidade e eficiência destes serviços (JAKOBSEN e ANDERSEN, 2013), para a produção de serviços mais efetivos, acessíveis e sustentáveis (CROMPTON, 2018), bem como para a alavancagem de recursos públicos e privados, a serem empregados nos serviços (OSBORNE et. al, 2016).

De maneira mais ampla, a literatura também enxerga resultados positivos produzidos pela co-produção para a sociedade em geral, como a produção de uma sensação de bem-estar decorrente do exercício da cidadania, o estímulo à cidadania ativa e às comunidades ativas, a alavancagem da evolução da capacidade individual e comunitária para responder e atender às necessidades sociais de forma independente, produzindo impacto amplo, viável e efetivo para a sociedade no presente e no futuro (OSBORNE et. al, 2016).

Ao lado disso, dá-se especial ênfase à supressão do déficit democrático e de legitimidade na produção de serviços e políticas públicas, reequilibrando desigualdades e promovendo a democracia, a partir da produção de resultados legítimos e inclusivos. Como explicam Bevir et. al (2018),

“A narrativa da co-produção implica em certas crenças sobre os déficits nos esforços unilaterais e isolados para endereçar problemas complexos em razão da separação de stakeholders por limitações institucionais sociais, culturais ou políticas e das desigualdades permanentes de poder e status entre stakeholders.” (p. 1, tradução nossa).

A literatura também reconhece que a co-produção pode trazer impactos positivos sobre os próprios usuários dos serviços públicos. Segundo Brandsen e Pestoff (2006), a noção de co-produção afasta a ideia de uma relação unilateral entre Estado e sociedade, enquanto agente e

principal, ou prestador e usuário de serviço, uma vez que “o conceito de co-produção enfatiza o caráter compartilhado do processo de produção” (p. 496, tradução nossa).

A participação dos cidadãos no processo de co-produção (voluntária ou involuntária, consciente ou inconsciente), entendida como a interação entre o ente público e o usuário do serviço e elemento central, indispensável e intrínseco da formulação e produção de serviços e políticas, resulta, segundo Osborne et. al (2016), na co-criação de valor para os próprios cidadãos e para a sociedade de forma geral. Assim, a co-produção tem um papel central na qualidade da prestação dos serviços, que depende da relação entre as expectativas do cidadão, seu papel ativo ou passivo no processo de co-produção, e a sua consequente experiência neste processo.

Esta narrativa, embora dominante, é contestada por alguns autores. Jakobsen e Andersen (2013), por exemplo, alertam que a forma de estruturação do processo de co-produção pode resultar no agravamento das desigualdades entre cidadãos. Isso porque, tradicionalmente, cidadãos com melhores condições socioeconômicas tendem a engajar-se mais na co-produção do que os cidadãos em condições menos avantajadas, os quais podem ser constrangidos a participar deste processo em razão da falta de conhecimento sobre co-produção e a importância de suas contribuições, bem como pela falta de recursos materiais que viabilizem seus esforços de co-produção.

O desenho do processo de co-produção, caso não seja orientado para a retirada das barreiras e entraves à participação de cidadãos com piores condições socioeconômicas, pode impedir a contribuição destes indivíduos na formulação e produção da política ou serviço público. Como resultado, as consequências distributivas do processo de co-produção não serão positivas, nem tampouco será criado valor para os cidadãos participantes, como pressuposto pela literatura dominante. Ao revés, serão reforçadas as desigualdades socioeconômicas, não só pela distinção de participação dos indivíduos na co-produção, como também pela diferença na obtenção dos benefícios resultantes deste processo.

A narrativa dominante da co-produção e a da igualdade das condições de participação entre *stakeholders* também é questionada por Crompton (2018), especialmente no que se refere à premissa de que a co-produção tem relevância e cria valor para o cidadão. Segundo a autora, o valor da co-produção não é algo intrínseco a este fenômeno, mas que depende da efetiva experiência dos *stakeholders* nesse processo.

Estudos conduzidos pela autora demonstraram que determinados elementos (como a importância do conhecimento técnico e profissional para as deliberações e a habilidade dos *stakeholders* em entender tais informações e a complexidade das decisões) podem resultar na ausência de valor compartilhado entre os *stakeholders* no processo de co-produção, criando um descolamento entre a narrativa dominante e a prática local. Nesta hipótese, em razão das distinções de hierarquia e poder e da consequente desigualdade das condições de participação dos *stakeholders* envolvidos no processo de co-produção, parte deles enxergou sua própria participação de maneira meramente passiva, não se sentindo contemplada nas deliberações. Com isso, o processo de co-produção não produziu os resultados e benefícios esperados, conforme assumido pela literatura predominante, uma vez que não resultou na produção de decisões mais inclusivas, legítimas e democráticas. Ao contrário, os significados que foram atribuídos pelos *stakeholders* locais a respeito deste modelo decisório acabaram por reforçar as assimetrias de poder que o processo de co-produção visa eliminar.

As lições que se extraem são que a co-produção pode ser utilizada como uma ferramenta de governança pública, ou seja, como instrumento de articulação e engajamento de *stakeholders* no processo decisório de co-criação e co-implementação de uma determinada atividade pública. Esta colaboração pode trazer uma série de impactos positivos para a política produzida, para os atores envolvidos neste processo, bem como para a sociedade em geral. No entanto, para que tais benefícios possam ser auferidos, é necessário que sejam adotadas algumas cautelas, sobretudo quanto às condições de participação dos *stakeholders* no processo decisório.

2.4 Cautelas necessárias para políticas de renovação urbana

A política pública objeto de estudo na presente pesquisa se insere no contexto das políticas urbanas de recuperação e ativação de áreas centrais. Por esta particularidade, merecem atenção alguns debates doutrinários a respeito das políticas públicas de renovação urbana, que podem trazer reflexões relevantes para o presente trabalho, em especial quanto a algumas cautelas que devem ser tomadas no processo de formulação e implementação do projeto.

Ressaltamos, contudo, que como estes temas não integram diretamente o escopo do presente trabalho, e se considerando ainda as limitações que enfrentamos para o seu desenvolvimento (em especial as limitações de tempo), não será feita uma revisão bibliográfica a respeito dos

debates mencionados. Limitaremos nosso estudo à mera apresentação de algumas das discussões travadas na literatura, sobre as quais a PMSP deve estar atenta para a formulação e implementação do Projeto Triângulo SP.

A começar pelo tema da renovação urbana, a literatura aponta que, ao longo do tempo, diferentes abordagens e estratégias foram utilizadas pelos gestores públicos para a elaboração e implementação de políticas públicas voltadas à recuperação de áreas urbanas. Carmon (1999), por exemplo, identifica, a partir de uma perspectiva comparada, três gerações de políticas de renovação urbana, cada qual associada com características sociais, econômicas e políticas específicas, bem como um conjunto de atores e políticas públicas próprias.

Segundo a autora, cada geração de políticas de renovação urbana concentrou seus esforços em perspectivas e estratégias específicas voltadas ao desenvolvimento urbano, adotando como foco de intervenção ora a melhoria da infraestrutura física de habitação das cidades, ora a promoção de programas de reabilitação social; às vezes centrada em políticas promovidas pelo governo, outras vezes a partir de processos espontâneos oriundos da iniciativa privada.

Muito se discute na literatura a respeito destas diferentes abordagens, da sua eficácia em promover a renovação urbana e, principalmente, dos efeitos sociais e econômicos produzidos na área de intervenção. Boa parte destas discussões gira em torno das políticas públicas de renovação urbana implementadas por meio da promoção de integração social entre classes – ou seja, via gentrificação (*gentrification*⁴).

Alguns autores defendem que esse processo é positivo, pois entendem que a integração social traz uma série de benefícios para a população local e para a recuperação da área subutilizada. Lees (2008), com base na lição de Schoon (2001, apud LEES, 2008), explica que este raciocínio está baseado em três principais argumentos: (i) o argumento da “defesa do bairro”, segundo o qual a classe média consegue defender melhor seus interesses, de forma que bairros com diversidade social tendem a se desenvolver mais; (ii) o argumento monetário, que defende que bairros com diversidade social e econômica conseguem sustentar uma economia

⁴Termo cunhado pela socióloga britânica Ruth Glass em sua obra *London: Aspects of Change* (1964), a partir da palavra “*gentry*”, a respeito das transformações observadas em diversos bairros operários na cidade de Londres, caracterizadas pela mudança das paisagens, usos e significados de zonas antigas e/ou populares das cidades que apresentam sinais de degradação física, com a consequente atração de moradores de rendas mais elevadas e a expulsão de ocupantes mais antigos, geralmente em maiores condições de vulnerabilidade, tais como operários e imigrantes. ALCÂNTARA, Maurício Fernandes de. 2018. “Gentrificação”. In: *Enciclopédia de Antropologia*. São Paulo: Universidade de São Paulo, Departamento de Antropologia.

local mais forte; e (iii) o argumento das redes e contatos, que diz que a integração promove coesão social e cria oportunidades econômicas.

Por outro lado, outros autores defendem que a gentrificação traz consequências negativas, como a segregação social e a polarização e, assim, devem ser encaradas sob uma perspectiva crítica quanto à sua capacidade de efetivamente promover a renovação urbana (LEES, 2008; LARSEN e HANSEN, 2008). Larsen e Hansen (2008), por exemplo, entendem que o processo de gentrificação sempre envolve duas ordens de mecanismos “furtivos” (destruição e criação), que podem fazer com que a transformação urbana aparente ser “gentil” e, ainda assim, no longo prazo traga consequências traumáticas para grupos específicos e para a cidade enquanto espaço de justiça social.

Segundo os autores, um exemplo desta dualidade de efeitos das políticas de renovação urbana é o que chama de “commodificação” (*commodification*) dos espaços urbanos, considerado pelos autores como o objetivo fundamental dos processos de gentrificação, à medida em que o processo de elaboração e implementação das políticas urbanas é fortemente influenciado pelas dinâmicas de mercado e que o Estado nem sempre consegue barrar os interesses privados, em prol da limitação dos efeitos da gentrificação e da defesa dos interesses coletivos.

Nos estudos sobre gentrificação, um autor seminal é Neil Smith. Em sua obra de 1979, o autor contextualiza o termo com a dinâmica dos ciclos de investimento e de falta de investimento do capitalismo na construção do ambiente urbano. Nesse sentido, explica o autor que:

“A deteriorização física e a depredação econômica de áreas centrais da cidade é um resultado estritamente lógico, ‘racional’ da operação fundiária e do mercado imobiliário. Isso não é para sugerir que seja tudo natural, contudo, para o mercado em si é um produto social. Longe de ser inevitável, o declínio de bairros é o resultado de decisões privadas e públicas de investimentos identificáveis.” (SMITH, 1979, p. 540, tradução nossa).

Esta breve apresentação dos debates a respeito das políticas de renovação urbana e da gentrificação indica-nos a relevância e a complexidade do tema para as políticas públicas de ativação de territórios urbanos subutilizados, tal como é o caso do Projeto Triângulo SP. Tais debates devem ser estudados, com a devida profundidade, pela Prefeitura de São Paulo, de modo a trazer contribuições para a formulação e implementação do Projeto, especialmente no que se refere aos efeitos produzidos pelas intervenções públicas sobre os residentes no território urbano e a eventuais medidas que podem ser implementadas pela Prefeitura para evitar a produção de efeitos indesejados.

2.5 Mais cautelas: a dimensão do turismo urbano na governança pública

Ainda a título de ressalva, é importante ter em mente que o projeto estudado neste trabalho tem como *locus* de implementação um território com potencial de exploração turística, sendo esta uma das dimensões que se pretende ativar por meio das intervenções públicas planejadas. Por tal razão, também consideramos relevante que se tenha um olhar atento para o tema do turismo urbano, a começar pelo estudo da literatura que trata deste tema.

A ativação de áreas urbanas pode envolver, dentre outros aspectos, o desenvolvimento e fomento do setor turístico, especialmente no caso de centros urbanos históricos. O desenvolvimento do turismo urbano pode ser intencional, decorrente da criação de políticas voltadas ao fortalecimento desta atividade econômica, ou não-intencional, pois mesmo que não sejam implementadas ações e medidas especificamente voltadas para esta finalidade, é possível que o processo de ativação local impulse o turismo no território em questão.

Isso porque ambos estes aspectos (desenvolvimento urbano e turismo), no *locus* das cidades, estão intrinsecamente relacionados. De um lado, o desenvolvimento do turismo urbano (que, aliás, é um dos setores de maior crescimento no mundo), tem o potencial de induzir o desenvolvimento socioeconômico, sendo, inclusive, uma alternativa para as economias decadentes das cidades industriais. Como explica Carvalho (2017),

“(...) o estímulo ao desenvolvimento do turismo não se justifica somente pelo turismo em si, mas por um significado maior que envolve a construção, modificação ou adequação da imagem que a cidade pretende projetar a fim de atrair não apenas visitantes, mas principalmente, novas atividades comerciais e industriais que auxiliem no desenvolvimento econômico como um todo.” (p. 139).

Por outro lado, é certo que o desenvolvimento urbano pode impulsionar o turismo nas cidades. Afinal, as áreas urbanas concentram um conjunto extenso de estruturas físicas, atividades econômicas, sociais e culturais, além de uma multiplicidade de atores que, em conjunto, oferecem um rico acervo de oportunidades e experiências atrativas aos turistas. Além das estruturas e atividades que, embora originalmente voltadas ao atendimento dos moradores locais, são atrativas para turistas (como museus, monumentos, parques, lojas e centros de compras, centros esportivos, casas de show, espaços para eventos, feiras, convenções e congressos, dentre outros), o turista também consome a “cena urbana”, ou seja, o conjunto de experiências (gastronômicas, culturais, de entretenimento, etc.) proporcionadas

pelo ambiente das cidades. Ao vivenciar a cidade desta forma, o turista comporta-se como um residente e também passa a cuidar dos espaços urbanos, porque se sente parte deste território.

A relação entre o desenvolvimento urbano e o turismo também pode gerar efeitos opostos. É que da mesma forma que o desenvolvimento da cidade pode impulsionar o turismo, alguns elementos urbanos podem prejudicar o desempenho desta atividade econômica, como a paisagem urbana confusa, a violência, a desordem social, a decadência urbana, entre outros (Carvalho, 2017). Por suas peculiaridades, o turismo urbano desenvolve-se em múltiplas facetas, que refletem as múltiplas dimensões da própria cidade. Carvalho (2017) explica, nesse sentido, que

“o turismo que se desenvolve em cidades, especialmente as grandes, é bastante diferente daquele que acontece em pequenas cidades do litoral ou no campo. Nas cidades, o turismo é uma das muitas funções, e os turistas dividem (ou competem) com os residentes pelo uso de serviços, espaços e outras facilidades. (...) [Essas ofertas] delimitam as diferentes cidades existentes dentro de uma mesma cidade – a cidade histórica, a cidade espetáculo, a cidade compras, a cidade ‘noturna’, e todas elas juntas formam a cidade turística.” (p. 133-134).

O turismo urbano pode ser considerado, assim, como uma das dimensões das cidades. Entretanto, pode ser muito difícil diferenciar o turismo das demais atividades urbanas, uma vez que a infraestrutura, bens e serviços consumidos pelos residentes estão, ao mesmo tempo, à disposição dos turistas, sendo muito difícil distinguir aquilo que é ofertado exclusivamente a um ou outro. Daí porque ser referido por Carvalho (2017) como “turismo quase invisível”.

Estas considerações a respeito do turismo urbano e sua relação com outros aspectos urbanos trazem preocupações e reflexões sobre a inclusão da dimensão turística das cidades na governança pública, em especial no caso de políticas voltadas à revitalização urbana de territórios com potencial turístico. Pois, nestes casos, o projeto de renovação da cidade trará impactos diretos sobre o desenvolvimento deste setor econômico, cujos interesses deverão, portanto, estar contemplados nos processos decisórios.

Os instrumentos de governança pública deverão ser aptos a apreender as visões e os interesses dos atores do setor turístico, mesmo que estes estejam em consonância com os interesses da população local. Afinal, se existe uma convergência entre o desenvolvimento urbano e o turismo nas cidades, pode-se assumir que parte dos interesses de residentes e turistas são compatíveis, se não equivalentes. Nestes casos, se os investimentos no setor turístico forem realizados de maneira planejada e integrada a outras atividades relevantes para a população

local, poderão trazer benefícios para aquela comunidade. Da mesma forma que os investimentos em bens e serviços urbanos poderão contribuir para o enriquecimento da “cena urbana” e, conseqüentemente, para o aumento das ofertas disponíveis aos turistas.

Seja como for, interesses convergentes ou divergentes, deverão ser identificados e incorporados no processo decisório, por meio da articulação e do engajamento de *stakeholders* do setor turístico nos arranjos público-privados de governança.

CAPÍTULO 3 – EXPERIÊNCIAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA EM PROJETOS DE ATIVAÇÃO DE TERRITÓRIOS URBANOS

Neste capítulo, apresentaremos os resultados da análise de casos nacionais e internacionais com objetos e objetivos semelhantes ao Projeto Triângulo SP, que poderiam servir como *benchmarking*, sobretudo no que se refere ao modelo de governança a ser adotado. Também compartilharemos uma síntese dos aprendizados que podem ser extraídos dos casos analisados, com as devidas ressalvas a serem consideradas na transposição destes aprendizados ao contexto local do território estudado.

3.1 Seleção das experiências e dos fatores de comparabilidade

Até aqui, identificamos a relevância da adoção de um modelo de governança para a formulação e implementação de políticas públicas, sobretudo aquelas voltadas ao desenvolvimento comunitário de áreas urbanas com potencial de transformação, cuja complexidade do território, multiplicidade de atores, interesses e conflitos presentes e pluralidade de problemas e soluções a serem endereçadas, demandam a utilização de abordagens e estratégias menos impositivas e centralizadas, e mais voltadas ao diálogo, cooperação, colaboração, compartilhamento e criatividade.

O estudo comparado de políticas públicas nacionais e internacionais consideradas similares ao projeto objeto da presente pesquisa pode contribuir com algumas reflexões importantes a respeito dos aprendizados extraídos, os quais, eventualmente, poderão ser transportados para o Projeto Triângulo SP. De forma geral, procura-se, com este estudo responder a três perguntas:

- (i) O que se pode aprender com outras experiências similares?
- (ii) Quais acertos podem inspirar?
- (iii) Quais erros são possíveis evitar?

Desde já, fazemos a ressalva de que as respostas a estas perguntas devem ser analisadas com cautela e espírito crítico, pois ainda que as políticas públicas de referência possam orientar ou contribuir para o desenvolvimento do objeto desta pesquisa, não devem resultar na mera replicação de estratégias ou ações implementadas em outras localidades. As recomendações apresentadas ao final deste trabalho deverão levar em consideração as particularidades do contexto local e a possibilidade de inovação.

Para responder às perguntas que orientaram o estudo comparado de experiências nacionais e internacionais (*benchmarking*), buscamos identificar e selecionar políticas públicas com objetos e objetivos semelhantes ao Projeto Triângulo SP, implementadas em territórios com características similares às da região do Centro Histórico de São Paulo, especialmente do perímetro do Triângulo Histórico.

Em que pese a existência de uma ampla gama de experiências de ativação de áreas urbanas – sobretudo em razão da recorrência da subutilização de centros urbanos em várias cidades espalhadas pelo mundo e do crescente número de políticas voltadas à recuperação e ativação destes territórios a partir dos anos 1990 – enfrentamos dificuldades para identificar experiências que pudessem atender às especificidades do Município de São Paulo e da sua região central. Isso se deu especialmente por conta da complexidade do território local e da multiplicidade de problemas diagnosticados pela Prefeitura por ocasião da concepção do Projeto Triângulo SP.

Diante desta dificuldade, as experiências selecionadas para o benchmarking são fruto da combinação de alguns critérios de análise, estipulados a partir da identificação das principais características do território estudado na presente pesquisa e das diretrizes críticas indicadas pela SMTUR para a condução do Projeto Triângulo SP (a exemplo da necessidade de aumento da circulação na região do Triângulo Histórico à noite e aos finais de semana e o enfrentamento das questões relacionadas à sensação de insegurança e à cultura do medo).

Em primeiro lugar, foram utilizados dois critérios iniciais, que nos levaram à seleção de políticas públicas de recuperação e ativação de territórios locais subutilizados e/ou experiências de utilização de modelos de governança inovadores para a criação e implementação de políticas locais. Quando possível, estes dois critérios foram combinados.

Num segundo momento, às experiências encontradas, foram aplicados os seguintes filtros: projetos desenvolvidos em territórios urbanos e, preferencialmente, em áreas centrais históricas e/ou turísticas; projetos que enfrentaram problemas de segurança e presença de população em situação de rua; territórios com desocupação fora do horário comercial.

Enfrentamos grande dificuldade em encontrar casos que atendam a todos estes critérios simultaneamente. Boa parte das experiências realizadas em centros urbanos históricos, por exemplo, foram implementadas em países desenvolvidos (especialmente na Europa), que não enfrentam grandes questões de segurança pública ou relacionada à população em situação de

rua. Outras experiências, sobretudo as desenvolvidas nos Estados Unidos, foram implementadas em centros urbanos industriais, em territórios sem características predominantemente históricas ou turísticas. Em outras cidades, a subutilização do território afetava a sua ocupação de maneira contínua, sem distinção de fluxos de circulação nos períodos comerciais.

Por conta destas circunstâncias, não foi possível encontrar experiências que atendessem a todos os critérios de seleção simultaneamente, tendo sido necessário recortar as experiências e selecioná-las com base em apenas parte dos critérios elencados. Ao todo, foram selecionados nove casos de referência, sendo seis experiências internacionais e três experiências nacionais. Dentre as políticas internacionais, quatro foram implementadas em países da Europa e duas na América do Sul. Já as políticas brasileiras estão concentradas na região Nordeste (duas) e na região Sudeste (uma), todas sintetizadas no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Experiências de referência

Projeto	Cidade/País
Programa BIP/ZIP	Lisboa, Portugal
Ordenança de Cooperação Público-Social	Madrid, Espanha
Programa de Gestão de Bairro	Berlim, Alemanha
Regulamento de Cuidado e Regeneração de Bens Comuns Urbanos	Bolonha, Itália
Plano Especial de Manejo e Proteção do Centro Histórico	Bogotá, Colômbia
Laboratório de Inovação Cidadã	Montevideu, Uruguai
Plano de Revitalização do Bairro do Recife	Recife, Brasil
Iniciativas de Revitalização do Centro Histórico	São Luís, Brasil
Revitalização do Porto Maravilha	Rio de Janeiro, Brasil

Fonte: elaboração própria

Selecionadas as experiências de referência, foram estipulados os fatores de comparabilidade das políticas estudadas. Em que pese a multiplicidade de abordagens e enfoques que poderiam ser adotados, considerando-se que o estudo comparado de casos nacionais e internacionais tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento do objeto da presente pesquisa, optamos por concentrar o estudo das experiências de *benchmarking* nos aspectos relacionados ao modelo de governança das políticas públicas analisadas.

Nessa linha, buscamos identificar os seguintes aspectos de cada experiência estudada: o processo de inclusão da política na agenda governamental; o estilo de governança adotado (centralizado, descentralizado, transversal, *top-down*, *bottom-up*, compartilhado, etc.), os atores participantes; a estrutura normativa da política; o endereçamento de questões

relacionadas à segurança e/ou população em situação de rua; os impactos no orçamento público local; o tempo de implantação da política; os pontos percebidos como positivos pelos atores locais; e as críticas que a política recebeu.

3.2 Experiências internacionais

Programa Bip/Zip (Lisboa/Portugal)

O Programa Bairros e Zonas de Intervenção Prioritária de Lisboa (BIP/ZIP) é uma estratégia adotada pelo governo de Lisboa desde 2010, voltada à integração de territórios e comunidades, através da promoção do desenvolvimento local, fomento da cidadania ativa e da capacidade de auto-organização, bem como a busca coletiva de soluções para a melhoria das condições de vida da população local. A atuação do governo se dá por meio de cooperação técnica e apoio financeiro a um conjunto de projetos comunitários de pequena escala, que permitem experimentações de modelos de iniciativas *bottom-up*, de co-governança, design e iniciativas culturais (SOBRAL, 2018).

O Programa foi implementado a partir do mapeamento das zonas de intervenção prioritária, com baixa coesão urbana, socioeconômica e ambiental e com grande distanciamento entre atores locais e autoridades públicas; seguido do levantamento de dados estatísticos e geográficos que permitiram a análise de uma série de dinâmicas territoriais; bem como da realização de consulta pública com *stakeholders* locais. Ao todo, 67 bairros da cidade (localizados não apenas em áreas periféricas, mas também na região do centro histórico) foram classificados como BIP/ZIP, compreendendo aproximadamente um terço da população municipal (SOBRAL, 2018).

Após a definição dos territórios de intervenção, foram desenvolvidos dois programas para a implementação da estratégia BIP/ZIP, sendo o primeiro deles o Programa de Parcerias Locais – programa do poder legislativo local de financiamento (até 50 mil euros) e apoio técnico para pequenos projetos de interesse público a serem desenvolvidos nos territórios BIP/ZIPs por grupos de atores locais e organizações sem fins lucrativos. Os parceiros privados são responsáveis pela análise dos problemas, desenvolvimento de parcerias, definição dos objetivos, ações e cronograma a ser executado. Ao poder público, cabe acompanhar a implementação do projeto financiado, bem como promover serviços técnicos de apoio ao projeto.

Quadro 3 – Quadro-Resumo da Análise Comparada do Programa BIP/ZIP

	Programa BIP/ZIP (Lisboa, Portugal)
Processo de inclusão do projeto na agenda governamental	<ul style="list-style-type: none"> Inspiração em programas municipais anteriores (<i>Serviço Ambulatório de Apoio Local – SAAL, Iniciativa Bairros Críticos, Orçamento Participativo de Lisboa</i>) Em 2009, a vereadora municipal Helena Roseta (ligada ao movimento “Cidadãos Por Lisboa”) é designada como responsável pela elaboração do Programa de Habitação de Lisboa, tendo por um dos principais objetivos “Melhorar a cidade: melhorar a qualidade da vida urbana e a coesão territorial”. Em 2010, a vereadora propõe a estratégia BIP/ZIP como parte do plano estratégico municipal
Estrutura normativo-institucional	<ul style="list-style-type: none"> Inexistência de regulamentação normativa O Programa é votado anualmente nas votações orçamentárias do exercício anual seguinte A conexão do Programa com iniciativas da União Europeia (como o URBACT) contribui para a manutenção do Programa, diante do seu reconhecimento e prestígio internacional Em 2015, o Programa foi inserido na pasta do Departamento de Desenvolvimento Local, no âmbito do Setor de Habitação e Desenvolvimento Local da Câmara Municipal de Lisboa
Modelo de governança	<ul style="list-style-type: none"> Co-governança do Programa entre agentes públicos e privados Estratégias de formulação e implementação de projetos <i>bottom-up</i> Articulação de atores locais (públicos e privados) em redes
Atores participantes	<ul style="list-style-type: none"> Atores públicos: poder legislativo local, coordenadores municipais do Programa, representantes de secretarias municipais, conselhos distritais (<i>Juntas de Freguesia</i>) Atores privados: associações locais, organizações sem fins lucrativos; indivíduos ou grupos informais, entidades financiadoras Atores mistos: Rede DLBC
Impacto orçamentário	<ul style="list-style-type: none"> 1,6 milhões de euros/ano Toda a verba orçamentária é proveniente do orçamento da Câmara Municipal
Segurança e população em situação de rua	<ul style="list-style-type: none"> Temas não abordados diretamente no Programa
Tempo de implantação	<ul style="list-style-type: none"> 10 anos

	Programa BIP/ZIP (Lisboa, Portugal) - continuação
Pontos positivos	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento à autonomia, capacitação e empoderamento dos atores locais • Promoção da cooperação • Aumento da coesão territorial • Participação de grupos informais • Aumento da eficácia no endereçamento dos problemas • Desoneração do poder público pelo compartilhamento da tomada de decisão com agentes locais • Otimização da utilização de recursos públicos • Promoção da sustentabilidade de organizações civis sem fins lucrativos em períodos de austeridade
Pontos críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de não aprovação do Programa, que não está institucionalizado em lei • Orçamento e período de financiamento limitados • Risco de descontinuidade dos projetos por falta de verbas, já que o financiamento público só pode ser obtido uma única vez, por um ano • Ausência de uma metodologia que permite a incorporação de aprendizados pelo poder público e pelos atores locais

Fonte: elaboração própria

O Programa BIP/ZIP tem caráter impulsionador, pois não visa custear e manter a execução de projetos locais, mas alavancar iniciativas de inovação urbana, através de uma contribuição financeira, apoio técnico e fomento de conexões e parcerias entre atores locais.

Um ponto interessante do Programa de Parcerias Locais é a exigência da associação de pelo menos duas organizações para a inscrição no Programa, sendo limitadas às organizações sem fins lucrativos locais, conselhos distritais eleitos (*Juntas de Freguesia*) ou grupos locais informais (desde que associados com organizações formais). Esta exigência encoraja a conexão entre atores locais e o seu empoderamento mútuo.

O segundo programa da estratégia BIP/ZIP consiste na criação de Gabinetes de Apoio ao Bairro de Intervenção Prioritária (GABIPs), estruturas administrativas de co-governança implementadas nos territórios BIP/ZIP, compostas por um comitê executivo formado por *stakeholders* locais (autoridades e associações locais, além de um coordenador municipal). Os GABIPs são responsáveis por promover parcerias, iniciativas e investimentos para as ações e projetos de renovação urbana.

Segundo SOBRAL (2018), a implementação do Programa BIP/ZIP levou à criação da Rede DLBC – Associação para o Desenvolvimento Local de Base Comunitária de Lisboa, que consiste numa rede de co-governança voltada para o financiamento e treinamento de organizações locais que possam colaborar com o desenvolvimento comunitário. A autora afirma que a “Rede DLBC desenvolve uma estratégia global para os territórios BIP/ZIP e compartilha experiências prévias para aprimorar as habilidades dos parceiros locais” (2018, p. 44).

Regulamento de Cuidado e Recuperação de Bens Comuns Urbanos (Bolonha/Itália)

Em 2014, o governo de Bolonha aprovou um novo marco legal disciplinando as formas de colaboração entre cidadãos e o governo local para promoção do cuidado e regeneração de bens comuns urbanos (ou seja, os bens, tangíveis, intangíveis e digitais, que os cidadãos e a administração pública entendem como relevantes para o bem-estar individual e coletivo), conhecido como Regulamento de Cuidado e Regeneração de Bens Comuns Urbanos (ou simplesmente “Regulamento de Bolonha”).

A nova legislação foi concebida a partir de demanda da própria população local, interessada em contribuir para a gestão e o cuidado dos espaços urbanos e impossibilitada de cooperar com o poder público local em razão da falta de instrumentos jurídicos que viabilizassem iniciativas desta natureza.

Atendendo, pois, a tal demanda, o novo Regulamento autorizou e regulamentou a possibilidade de proposição de ações e projetos pela iniciativa privada (indivíduos ou grupos formais ou informais) para a recuperação e gestão de espaços públicos (áreas verdes, construções abandonadas, praças, etc.).

O principal instrumento regulatório disciplinado pelo Regulamento é o pacto colaborativo, que pode ser celebrado entre o poder público e indivíduos, grupos informais, comunidades e organizações sem fins lucrativos, com vistas à definição das regras para a colaboração entre os *stakeholders* locais para intervenções de curto ou longo prazo em determinado bem comum. O Regulamento também incentiva a criação de instituições locais para a co-governança urbana dos bens (como associações e fundações de bairro e cooperativas comunitárias).

Quadro 4 - Quadro-resumo da Análise Comparada do Regulamento de Bolonha

	Regulamento de Cuidado e Regeneração de Bens Comuns Urbanos (Bolonha, Itália)
Processo de inclusão do projeto na agenda governamental	<ul style="list-style-type: none"> • Constatação, pela administração do Prefeito Virginio Merola, do não atendimento de solicitações de cidadãos para a realização de melhorias em espaços públicos, diante da inexistência de instrumentos jurídicos • Criação do LabGov – Laboratório para a Governança de Bens Comuns da Universidade LUISS que, em parceria com a <i>Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna</i>, criou o projeto “A Cidade como Um Bem Comum” e elaborou a proposta do Regulamento
Estrutura normativo-institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação das formas de cooperação entre o poder público e a iniciativa privada para a melhoria de bens e espaços urbanos, através de regulamento • Coordenação pela Unidade de Terceiro Setor e Cidadania Ativa do Departamento de Nova Cidadania, Inclusão Social e Bairros da Prefeitura • Reestruturação dos conselhos municipais (<i>Quartieri</i>), que passaram a atuar como canal de intermediação entre a Prefeitura e a população local
Modelo de governança	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de formulação e implementação de projetos <i>bottom-up</i> • Implementação de iniciativas colaborativas • Intermediação das relações entre poder público e população local por meio de agentes públicos locais (burocratas de nível de rua)
Atores participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Atores públicos: poder executivo local (Unidade de Terceiro Setor e Cidadania Ativa do Departamento de Nova Cidadania, Inclusão Social e Bairros da Prefeitura); conselhos municipais • Atores privados: indivíduos ou grupos formais ou informais; <i>Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna</i> • Atores mistos: LabGov – Laboratório para a Governança de Bens Comuns da Universidade LUISS
Impacto orçamentário	<ul style="list-style-type: none"> • 150 mil euros/ano (apenas 5% do orçamento anual do Departamento de Nova Cidadania, Inclusão Social e Bairros da Prefeitura) • Cerca de 50% dos pactos colaborativos firmados não envolvem apoio financeiro
Segurança e população em situação de rua	<ul style="list-style-type: none"> • Temas não abordados diretamente no Programa
Tempo de implantação	<ul style="list-style-type: none"> • 5 anos

	Regulamento de Cuidado e Regeneração de Bens Comuns Urbanos (Bolonha, Itália) – continuação
Pontos positivos	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização dos recursos públicos • Maior eficiência na atuação do poder público local • Simplificação burocrática • Baixo custo para o poder público local, através de outras formas de apoio não-financeiras • Apoio a pequenos projetos • Parceria com entidades independentes, de forma a garantir estabilidade aos projetos blindá-los contra interferências políticas • Inovação e experimentação cautelosa, a partir de pequenos projetos, em áreas específicas • Mediação eficiente entre atores públicos e privados
Pontos críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de gestão dos projetos em razão da amplitude da regulamentação, que permite a realização de projetos em diversas áreas • Necessidade de aprimoramento do acesso às populações mais vulneráveis, para que possam se organizar e formular seus próprios projetos

Fonte: elaboração própria

A cooperação entre o poder público e atores locais parte da identificação de problemas locais por agentes da sociedade civil, que apresentam ao governo local uma proposta de ação ou projeto de interesse público voltado à solução de tais problemas, em cooperação com a administração pública. A proposta apresentada é divulgada publicamente pelo governo local, através de plataforma online específica. Em conjunto com os proponentes, a administração bolonhesa avalia a proposta apresentada e sua vantajosidade. Caso aprovada, os atores envolvidos reúnem-se para discutir as formas de colaboração público-privada, o plano de ações estratégicas e as diretrizes do pacto colaborativo.

Uma vez celebrado o acordo, o governo local incumbe-se de fornecer apoio técnico (por exemplo, através da cessão de espaços públicos, aconselhamentos, treinamentos, implementação de melhorias em espaços urbanos, entre outros) e, mais raramente, financeiro para o desenvolvimento dos projetos aprovados. Além disso, promove a cidadania ativa em cinco áreas distintas: inovação social e serviços colaborativos; criatividade urbana; inovação digital; comunicação colaborativa; e ferramentas colaborativas e práticas de fomento à articulação urbana.

Ordenança de Cooperação Público-Social do Município de Madrid (Madrid/Espanha)

Em 30 de maio de 2018, a Câmara Municipal de Madrid aprovou a Ordenança de Cooperação Público-Social do Município de Madrid (*Ordenanza de Cooperación Público-Social del Ayuntamiento de Madrid*). Inspirado pelo Regulamento de Bolonha, este novo marco legal compilou e organizou toda a legislação existente a respeito das formas de cooperação, comunicação e transparência entre o governo municipal e a população local, autorizando e regulamentando a realização de projetos pela iniciativa privada, em cooperação com o poder público local, inclusive por meio de alguns novos instrumentos de parceria e cooperação criados pelo marco legal.

De acordo com as previsões da nova Ordenança, existem dois caminhos para o desenvolvimento de projetos de cooperação público-social. O primeiro caminho é através da proposição de iniciativas, por indivíduos ou organizações privadas, por meio de algum dos canais de comunicação e participação municipal. Alguns exemplos são a plataforma Decide Madrid, principal canal online de participação social, que conta com 330 mil inscritos e mais 100 mil pessoas que já participaram de consultas públicas (SOBRAL, 2018), e os Fóruns Locais, que permitem a participação presencial da população de cada distrito da cidade.

Já o segundo caminho consiste na abertura de chamadas públicas pelo governo local, para o atendimento de necessidades ou demandas específicas de determinado setor, que podem ser atendidas por meio de parcerias com a iniciativa privada.

A Ordenança lista alguns tipos de atividades e categorias que podem ser desenvolvidas através de cooperação público-social, mas esse rol não é exaustivo, pois a ideia é justamente encorajar a criatividade dos agentes locais na criação de projetos nas mais diferentes áreas.

É interessante apontar que algumas das iniciativas desenvolvidas através dos mecanismos de cooperação público-social regulamentados pela nova Ordenança são voltados à recuperação de áreas subutilizadas da cidade. Um exemplo são os grupos de ação distritais – grupos que promovem a inclusão de populações vulneráveis com problemas de empregabilidade através de treinamento para trabalhos sociais nos serviços públicos (como a realização de serviços de zeladoria em espaços públicos subutilizados) (SOBRAL, 2018).

Quadro 5 – Quadro-resumo da Análise Comparada da Ordenança de Cooperação Público-Social do Município de Madrid

	Ordenança de Cooperação Público-Social (Madrid, Espanha)
Processo de inclusão do projeto na agenda governamental	<ul style="list-style-type: none"> • Desde 2010, uma série de iniciativas propostas por atores locais surgiram em Madrid para o desenvolvimento de jardins urbanos comunitários em áreas subutilizadas, dando origem à criação do Programa de Jardins Urbanos Comunitários junto ao governo local, que posteriormente inspirou a criação da Ordenança • Em 2011, surgiu o Movimento 15-M, uma série de mobilizações civis pacíficas e espontâneas, que contribuiu para a reorganização partidária na Espanha e para impulsionar a eleição da Prefeita Manuela Carmena, do Partido Agora Madrid (<i>Ahora Madrid</i>) • Em paralelo, uma série de grupos e redes de atores locais mobilizaram-se em torno da elaboração do Marco Comum – Espaços de Gestão Cidadã de Madrid (<i>Marco Común - Espacios de Gestión Ciudadana de Madrid</i>), que resultou na proposição de um marco legal para o uso de espaços comuns junto ao poder legislativo local • Em 2016, o Departamento de Coordenação Territorial e Cooperação Público-Social da Prefeitura de Madrid, sob coordenação do vice-prefeito Nacho Murgui, começa a coletar material e estudar experiências internacionais (como Bolonha, Paris, Nova York e Londres) para a elaboração da Ordenança • Em 2017, a minuta da proposta de Ordenança é submetida à consulta pública através da plataforma Decide Madrid e é aprovada • Em 2018, a Ordenança é aprovada
Estrutura normativo-institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Artigo 9.2 da Constituição espanhola impõe ao poder público uma postura proativa para o fortalecimento de iniciativas de cidadania • Compilação, organização, simplificação e regulamentação dos instrumentos de cooperação público-social por meio de uma nova Ordenança • Alocação da coordenação do projeto sob a Área de Coordenação Territorial e Cooperação Público-Social • Criação da plataforma online Coopera Madrid, que reúne todas as iniciativas de participação pública em andamento na cidade de Madrid
Modelo de governança	<ul style="list-style-type: none"> • Deslocamento e desconcentração do poder decisório do poder público local para a sociedade civil • Cooperação entre atores públicos e privados • Co-criação de projetos de interesse público • Diretrizes de comunicação, participação e transparência

	Ordenança de Cooperação Público-Social (Madrid, Espanha) - continuação
Atores participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Atores públicos: Câmara Municipal de Madrid; Área de Coordenação Territorial e Cooperação Público-Social da Prefeitura Municipal; órgãos municipais que atuam em cooperação na implementação de projetos • Atores privados: organizações sem fins lucrativos, associações, federações de associações, fundações, coletivos e indivíduos • Atores mistos: Fóruns Locais, Rede de Fóruns, Rede de Espaços Cidadãos
Impacto orçamentário	<ul style="list-style-type: none"> • 100 milhões de euros em 2018 para a implementação de projetos de cooperação público-social propostos através da plataforma Decide Madrid
Segurança e população em situação de rua	<ul style="list-style-type: none"> • Temas não abordados diretamente na Ordenança
Tempo de implantação	<ul style="list-style-type: none"> • 1 ano
Pontos positivos	<ul style="list-style-type: none"> • Democratização dos canais e instrumentos de comunicação, participação e cooperação, por meio da sua sistematização normativa • Investimento em transparência, comunicação acessível, interface amigável e elaboração de documentos com linguagem simples • Promoção do protagonismo dos cidadãos • Complementaridade com outras ferramentas municipais, aumentando a eficiência • Estímulo à criatividade e inovação, em razão da abertura e flexibilidade para o recebimento de sugestões e propostas diversas
Pontos críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de objetividade quanto aos critérios de aprovação ou rejeição dos projetos • Ausência de uma metodologia que permite a incorporação de aprendizados pelo poder público e pelos atores locais

Fonte: elaboração própria

Programa Gestão de Bairro de Berlim (Berlim/Alemanha)

O governo local de Berlim tem buscado, como diretriz de política governamental há mais de 20 anos, desenvolver instrumentos de participação popular ativa na produção de políticas públicas locais. Segundo SOBRAL (2018),

“A importância da participativa inclusiva na modelagem de Berlim é reconhecida pelos políticos. De acordo com os mais recentes guidelines de políticas governamentais (2016-2021), o Senado berlinense quer ‘promover a participação cidadã como um princípio do processo decisório político e envolver a sociedade urbana no desenvolvimento de Berlim’” (p. 25).

Nesse sentido, embora não haja uma regulamentação formal da cooperação entre poder público e sociedade, o governo local tem buscado implementar diversas medidas pontuais de cooperação para o desenvolvimento de projetos públicos, em parceria com atores privados, especialmente voltados para o uso e gestão de espaços públicos, através de princípios como co-criação, coordenação e participação pública efetiva.

O Programa Gestão de Bairros de Berlim (*Quartiersmanagement*) é um exemplo de política implementada nesse contexto. O programa, criado em 1999, consiste na implementação de unidades administrativas locais em áreas socialmente vulneráveis. Estas unidades, administradas por entidades privadas delegatárias do poder público local, são responsáveis por fornecer apoio aos cidadãos locais para a melhoria da vizinhança. Dentre as funções desempenhadas pelos gestores de bairros estão a gestão interdisciplinar entre os órgãos administrativos locais, a implementação de um planejamento e de ações estratégicas, a promoção do empoderamento da população local através da organização de Conselhos de Bairros e de diversos pequenos projetos voltados ao fortalecimento da atuação cívica e da integração social nos respectivos bairros (SOBRAL, 2018).

Cada unidade de Gestão de Bairro conta com um “Conselho de Vizinhos” (*Quartiersrat*), composto por 25 membros eleitos a cada dois anos, responsáveis por deliberar sobre possíveis soluções a serem adotadas para o atendimento de necessidades locais identificadas através de workshops realizados com a população local. Além disso, cada unidade promove reuniões públicas mensais para discutir os problemas do bairro.

A operação das unidades de Gestão de Bairros e os projetos desenvolvidos junto com as respectivas comunidades são financiados por recursos do governo federal (provenientes do repasse de recursos para os estados) e do próprio governo de Berlim. Em 2018, quase vinte anos após a criação do Programa de Gestão de Bairros, a verba total destinada ao programa foi de 25 milhões de euros. Parte destes recursos é destinada ao financiamento de ações locais (*Aktionsfond*) propostas pelos residentes do bairro, em três modalidades: projetos, construção e *networks*. Cada projeto pode receber até 1,5 mil euros (SOBRAL, 2018).

Quadro 6 – Quadro-resumo da Análise Comparada do Programa de Gestão de Bairros

	Programa de Gestão de Bairros (Berlim, Alemanha)
Processo de inclusão do projeto na agenda governamental	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação de múltiplas demandas por cidadãos e atores locais • Consolidação da iniciativa pública de criação das unidades administrativas territoriais
Estrutura normativo-institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de regulamentação normativa • Criação de unidades administrativas • Celebração de parcerias com atores privados para gestão das unidades administrativas
Modelo de governança	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo decisório descentralizado • Co-criação e cooperação entre atores públicos e privados para a implementação de ações de desenvolvimento local
Atores participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Atores públicos: governo federal, governo local e poder legislativo local • Atores privados: entidades gestoras das unidades de gestão de bairros; conselheiros locais eleitos; cidadãos, residentes e organizações locais
Impacto orçamentário	<ul style="list-style-type: none"> • 25 milhões de euros em 2018, sendo um terço proveniente de recursos federais e dois terços verbas públicas do governo local
Segurança e população em situação de rua	<ul style="list-style-type: none"> • Temas não abordados diretamente no Programa
Tempo de implantação	<ul style="list-style-type: none"> • 20 anos
Pontos positivos	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de elementos facilitadores da organização voltada à cooperação público-privada, como a participação e o engajamento dos cidadãos e a existência de diretriz governamental voltada à participação popular nas políticas públicas • Proximidade das unidades administrativas com o território e com a comunidade local • Preocupação com o empoderamento dos cidadãos locais • Coordenação institucional entre órgãos administrativos
Pontos críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar das diretrizes sobre participação cidadã, ainda existem dificuldades em coordenar as necessidades e o acesso dos atores da sociedade civil aos processos de planejamento das iniciativas públicas locais.

Fonte: elaboração própria

Plano Especial de Manejo e Proteção do Centro Histórico de Bogotá (Bogotá/Colômbia)

Em 1963, o Centro Histórico de Bogotá foi declarado Monumento Nacional, por sua importância histórica, cultural, social, ambiental e econômica para a população colombiana. Por conta desta declaração, coube à Prefeitura elaborar um Plano Especial de Manejo e Proteção (PEMP), instrumento para planejamento e gestão do patrimônio cultural nacional.

Desde então, diversos planos estratégicos de proteção e recuperação da região central vêm sendo elaborados pela Prefeitura, em sua maioria com baixa efetividade de implementação. Desde 2016, contudo, a recuperação do Centro Histórico tem sido prioridade do governo de Bogotá, tendo resultado na elaboração do Plano Especial de Manejo e Proteção do Centro Histórico de Bogotá (PEMP-CHB) pelo Instituto Distrital de Patrimônio Cultural (IDCP).

O PEMP-CHB é um instrumento de planejamento, gestão e financiamento para proteção, conservação e sustentabilidade do patrimônio cultural e natural do Centro Histórico de Bogotá, que tem como premissa o reconhecimento da realidade diversa, complexa e conflituosa do território e da consequente oportunidade de equilíbrio das relações através do projeto, por meio da participação coletiva em todas as suas fases (co-criação, co-implementação e co-monitoramento).

A elaboração do PEMP-CHB partiu de um diagnóstico do território realizado a partir de estudos realizados pela Universidade Nacional da Colômbia, que permitiram identificar um problema central: o patrimônio do Centro Histórico de Bogotá encontra-se em alto risco de deterioração por dinâmicas sociais, econômicas e ambientais que o tornam insustentável no médio e longo prazo num contexto global altamente competitivo.

Especificamente, o diagnóstico identificou dez principais características do território na ocasião: (i) o desconhecimento, desarticulação e contaminação do patrimônio natural; (ii) o desconhecimento e falta de apropriação do patrimônio cultural; (iii) a deterioração, fragmentação e acessibilidade restrita das estruturas físicas urbanas; (iv) o desequilíbrio, descontinuidade e informalidade dos usos e atividades desenvolvidas no território; (v) potencial de atividades produtivas; (vi) diminuição, gentrificação e insegurança de comunidades tradicionais; (vii) divergência de interesses e má-percepção do centro por usuários e visitantes; (viii) necessidade de mecanismos e instrumentos específicos; (ix) desarticulação institucional, sobreposição de competências e existência de iniciativas isoladas; e (x) necessidade de regulação jurídica completa.

Quadro 7 – Quadro-resumo da Análise Comparada do Plano Especial de Manejo e Proteção de Bogotá

	Plano Especial de Manejo e Proteção (Bogotá, Colômbia)
Processo de inclusão do projeto na agenda governamental	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporação de planos de recuperação urbana formulados após a declaração do Centro Histórico como Monumento Nacional, em 1983 • Desenvolvimento do diagnóstico sobre o território em parceria com a Universidade Nacional da Colômbia • Elaboração do PEMP a partir de um processo participativo e de co-criação
Estrutura normativo-institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Declaração do Centro Histórico de Bogotá como Monumento Nacional, tendo como decorrência a obrigação legal de elaboração de um PEMP • Coordenação do Instituto Distrital de Patrimônio Cultural, da Secretaria de Cultura Esportes e Lazer • Criação de fundos específicos para a área, que opera com relativa autonomia do restante do orçamento do município
Modelo de governança	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de co-criação; co-implementação e co-monitoramento de projetos • Governança compartilhada pela criação de instâncias decisórias compostas por atores públicos e privados • Presença dos gestores do PEMP no território local • Financiamento conjunto pelo poder público e iniciativa privada
Atores participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Atores públicos: poder público nacional, poder público local (em especial o Instituto Distrital de Patrimônio Cultural, da Secretaria de Cultura Esportes e Lazer); Universidade Nacional da Colômbia; entidade gestora do PEMP (a ser criada) • Atores privados: empresas, organizações sem fins lucrativos, moradores locais, instituições de ensino • Atores mistos: Junta Centro; comitês mistos das unidades de paisagem
Impacto orçamentário	<ul style="list-style-type: none"> • 3,86 bilhões de pesos, sendo 25% investimentos em curso e 75% custos do PEMP (estimados em 145 mil pesos/ano) • Dos custos anuais, 46% serão financiados pela iniciativa privada; 35% por verbas locais; 11% por instrumentos de financiamento; e 8% por verbas nacionais
Segurança e população em situação de rua	<ul style="list-style-type: none"> • Temas não abordados diretamente no projeto
Tempo de implantação	<ul style="list-style-type: none"> • 3 anos

	Plano Especial de Manejo e Proteção (Bogotá, Colômbia) – continuação
Pontos positivos	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em ações de curto prazo e com baixo custo, com vistas a garantir a credibilidade e “presença” do poder público no Centro Histórico • Criação de uma cultura de intervenção que gera confiança e agrega valor na relação Estado-Sociedade • Identificação de atores locais, tipo de relação com o território e padrões de comportamento e posterior definição de estratégias personalizadas para interação com cada grupo/tipo de atores • Clareza nas propostas e estratégias de comunicação • Transversalidade entre setores públicos e privados
Pontos críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Críticas quanto à participação privada nos espaços públicos (privatizações) • Potencial processo de gentrificação

Fonte: elaboração própria

Feito este diagnóstico, foram estabelecidos quatro principais objetivos: fortalecer a identidade do centro histórico, com patrimônio natural e cultural, valorizado e apropriado pelos cidadãos; formação de um território articulado e funcional, com melhores condições de habitação; criação de um território competitivo e viabilizador de uma economia inovadora; implementação de um modelo de gestão que propicia intervenções articuladas e sustentáveis.

Como se nota, a governança do projeto foi tema de um dos quatro objetivos do PEMP. Por esta razão, o PEMP instituiu um modelo de gestão e proteção, que conta não apenas com uma série de programas e ações de intervenção urbana para recuperação do patrimônio local, mas também com um sistema de gestão, que prevê estratégias e mecanismos de coordenação, financiamento, participação, comunicação e informação.

Especificamente, esse sistema prevê a criação de instâncias decisórias compostas por atores públicos e privados. A direção estratégica do PEMP ficou a cargo da “Junta Centro”, composta por representantes do poder público nacional, poder público local, atores privados, organizações e representantes dos comitês mistos de cada unidade de paisagem. Já a coordenação tática do projeto ficou sob responsabilidade da entidade gestora do PEMP (atualmente, o IDPC), responsável pela articulação, coordenação e monitoramento das ações e projetos junto às autoridades distritais. A longo prazo, o IDPC será substituído por uma entidade com personalidade jurídica própria, patrimônio independente e autonomia

administrativa, responsável por implementar o PEMP. Além disso, serão criados comitês mistos para cada unidade de paisagem, reunindo autoridades públicas locais, residentes, organizações, empresas e instituições de ensino.

É interessante dizer que a primeira etapa do PEMP (diagnóstico) contou com a realização de mais de 40 reuniões presenciais; com a participação de mais de 2 mil atores (através da plataforma online *Bogotá Abierta* e de correspondências físicas e eletrônicas) e mais de 40 mil interações nas redes sociais (Facebook e Twitter). Foram sistematizadas mais de 500 propostas, das quais 65% foram incluídas nesta etapa inicial de formulação e 28% têm potencial de serem incorporadas ao projeto.

Laboratório de Inovação Cidadã (Montevideu/Uruguai)

O Laboratório de Inovação Cidadã de Montevideu (*Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo - MDVLAB*) é um espaço dedicado a facilitar o intercâmbio, a interação e a inovação entre cidadãos e governo, para a produção, experimentação e difusão de projetos inovadores que visam criar novas soluções para os desafios da cidade. O Laboratório pretende fomentar uma aproximação colaborativa entre diversos atores sociais, permitindo a conexão de ideias e projetos voltados à melhoria da cidade.

A ideia do projeto é a promoção de uma nova forma de participação popular em políticas públicas urbanas, a partir do reconhecimento de que, na atualidade, a cidadania implica na articulação de interesses em redes e na conexão entre diferentes atores de forma expandida. Há também o reconhecimento de que os atores locais são agentes de mudança, capazes de identificar oportunidades a partir dos problemas de sua comunidade, criando iniciativas que possam ser motor de transformações sociais.

Além dos projetos desenvolvidos pelo próprio MDVLAB, a iniciativa contribui para o projeto Montevideu de Amanhã (*Montevideo del Mañana*) – iniciativa da Prefeitura de Montevideu que tem por objetivo a elaboração de um plano estratégico para o desenvolvimento da cidade no médio e longo prazo, construído de maneira aberta, inovadora, inclusiva e colaborativa. Por meio da parceria com o MDVLAB, foram implementados laboratórios (*Mañana Labs*) com mais de cem colaboradores, articulados em torno de dez projetos selecionados pela Prefeitura para antecipar o desenvolvimento de soluções estratégicas para o futuro da cidade, que possam compor ou contribuir para o plano estratégico local.

Quadro 8 – Quadro-resumo da Análise Comparada do Laboratório de Inovação Cidadã

	Laboratório de Inovação Cidadã (Montevideu, Uruguai)
Processo de inclusão do projeto na agenda governamental	<ul style="list-style-type: none"> Participação de atores locais no programa de Residências para Laboratórios de Inovação Cidadã do Medialab-Prado, em Madri (iniciativa de Inovação Cidadã da Secretaria Geral Ibero-Americana – SEGIB que inspirou o MDVLAB), em 2015
Estrutura normativo-institucional	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de regulamentação normativa Coordenação pelo Departamento de Desenvolvimento Sustentável e Inteligente da Prefeitura de Montevideu Apoio institucional da Secretaria Geral Ibero-Americana – SEGIB, que reúne e conecta instituições e projetos da América Latina
Modelo de governança	<ul style="list-style-type: none"> Co-criação de projetos e iniciativas Fomento à colaboração e ao aprendizado coletivo Conexão de atores em redes Poder público como agente facilitador e apoiador das iniciativas concebidas pela iniciativa privada
Atores participantes	<ul style="list-style-type: none"> Atores públicos: Prefeitura de Montevideu Atores privados: indivíduos, organizações e empresas proponentes de projetos e colaboradores para o seu desenvolvimento Atores mistos: Secretaria Geral Ibero-Americana
Impacto orçamentário	<ul style="list-style-type: none"> Previsão de 10 milhões de pesos em 2019
Segurança e população em situação de rua	<ul style="list-style-type: none"> Temas não abordados diretamente no projeto
Tempo de implantação	<ul style="list-style-type: none"> 1 ano
Pontos positivos	<ul style="list-style-type: none"> Fomento à cidadania ativa Conexão de atores em rede Construção coletiva do planejamento para a cidade Aproveitamento, pelo poder público local, de projetos e iniciativas criativas e inovadoras concebidas na iniciativa privada ou na sociedade civil Possibilidade de troca e aprendizado entre os colaboradores envolvidos
Pontos críticos	<ul style="list-style-type: none"> Limitação do apoio fornecido pelo poder público aos projetos selecionados Potencial baixo impacto dos projetos, sem continuidade do apoio do poder público nas fases seguintes de desenvolvimento e implementação

Fonte: elaboração própria

A seleção das iniciativas desenvolvidas nos *Mañana Labs* foi feita através de chamamento público promovido pela Prefeitura de Montevideu, para a apresentação de iniciativas, individuais ou coletivas, que tivessem como objetivo a transformação social e a criação de soluções inovadoras aos desafios da coletividade. Foi dada preferência aos projetos que buscassem gerar maior coesão social, igualdade social, proteção ao meio ambiente, sentimento de pertencimento e solidariedade e fomentar conhecimento aberto para reduzir distâncias entre pessoas, grupos e territórios, proteger as populações vulneráveis ou impulsionar o fortalecimento de instituições democráticas.

As iniciativas selecionadas foram desenvolvidas junto a um grupo de colaboradores interessados em contribuir para o desenvolvimento de um dos projetos, também selecionados a partir de convocação aberta junto à sociedade civil. A ideia foi tornar os *Mañana Labs* uma experiência colaborativa e de aprendizado coletivo entre diversas pessoas com conhecimentos distintos e diferentes graus de especialização. Este resultado foi atingido através da reunião de mais de cem pessoas, sendo 70% mulheres, de 7 a 77 anos de idade, com origem de nove nacionalidades distintas.

O MDVLAB é vinculado ao Departamento de Desenvolvimento Sustentável e Inteligente da Prefeitura de Montevideu. Embora seja uma iniciativa pública, coordenada pelo poder público local, o projeto pretende inverter a lógica de formulação de projetos e políticas públicas, apoiando iniciativas dos próprios cidadãos, somando-se aos demais espaços de participação e interação já existentes.

3.3 Experiências nacionais

Plano de Revitalização do Bairro do Recife Antigo (Recife/Pernambuco)

Desde a década de 1970, o Bairro do Recife Antigo é alvo de políticas municipais de recuperação urbana. Em 1993, foi criado o Plano de Revitalização do Bairro do Recife, em conjunto com o Governo do Estado de Pernambuco, no âmbito do Programa Integrado de Desenvolvimento do Turismo do Nordeste (Prodetur), gerenciado pelo Banco do Nordeste do Brasil (BNB), com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Além da preservação do patrimônio histórico e cultural, o Plano tinha por objetivo retomar o desenvolvimento econômico da região, a partir da modernização do perfil dos empreendimentos comerciais localizados no Bairro do Recife, sobretudo voltados ao entretenimento, lazer e turismo.

Em 1996, a Lei nº 16.176 (Lei de Uso e Ocupação do Solo) definiu o Bairro do Recife como Zona Especial de Preservação do Patrimônio Histórico-Cultural (ZEPH) e, no ano seguinte, foi instituído o Plano Específico de Revitalização da Zona Especial de Preservação do Patrimônio Histórico-Cultural do Sítio Histórico do Bairro do Recife (Lei nº 16.290/1997), que estabeleceu condições especiais de uso e ocupação do solo e mecanismos de planejamento e gestão para recuperação do território. O Plano definiu o Bairro do Recife em três setores: (i) Setor de Intervenção Controlada; (ii) Setor de Consolidação Urbana; e (iii) Setor de Renovação. Além disso, foram definidos Polos de Interesse em cada um dos setores, nos quais podem ser criados planos estratégicos e específicos: Bom Jesus, Alfândega, Pilar, Arrecifes e Fluvial.

Ainda, foi criado o Fundo de Revitalização do Bairro do Recife como instrumento de provisão de recursos para a formulação e implementação de planos, execução de obras de infraestrutura e implantação de equipamentos públicos na área de intervenção, bem como para viabilização de empréstimos e sub-empréstimos. Além de recursos públicos, o Fundo seria alimentado por receitas privadas, oriundas de fontes de arrecadação tributárias e urbanísticas.

Em termos de gestão, o Plano de Revitalização previu a criação de um órgão gestor, responsável por, dentre outras atribuições, manter articulação com os demais órgãos públicos ou privados e com a sociedade civil para execução de ações destinadas à revitalização do Bairro do Recife, bem como promover e estimular ações conjuntas entre diversos agentes econômicos e sociais da cidade.

A gestão do Fundo de Revitalização do Bairro do Recife, por sua vez, foi alocada a um Conselho Curador, composto por representantes do poder público federal, estadual e municipal e por representantes da iniciativa privada (associações de empresa e classe profissional).

Ao longo dos anos, diversos projetos e iniciativas público-privadas foram implementadas na área do Bairro do Recife Antigo, com vistas à recuperação e desenvolvimento econômico da região, a exemplo do Programa Monumenta e do Parque Tecnológico do Porto Digital.

Quadro 9 – Quadro-resumo da Análise Comparada do Plano de Revitalização do Bairro do Recife

	Plano de Revitalização do Bairro do Recife (Recife, Pernambuco)
Processo de inclusão do projeto na agenda governamental	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas de preservação e recuperação da região do Bairro do Recife Antigo nas décadas de 1970 e 1980 (como a criação de sítios históricos de preservação, do Plano de Reabilitação do Centro Expandido, do Plano de Reabilitação do Bairro do Recife, do Escritório do Bairro do Recife, entre outros) • No final da década de 1980, as iniciativas de preservação e recuperação do centro histórico ganham apoio do Governo do Estado de Pernambuco, sobretudo com vistas ao crescimento do setor turístico e, consequentemente, ao desenvolvimento econômico • A proximidade entre governos estadual e municipal leva à elaboração conjunta do Plano de Revitalização, em 1992
Estrutura normativo-institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Instituição de plano de revitalização por lei municipal • Apoio nos instrumentos jurídicos e urbanísticos previstos em outras leis municipais • Criação de um fundo para gestão financeira do projeto • Criação de uma entidade gestora do Plano
Modelo de governança	<ul style="list-style-type: none"> • Formulação do Plano a partir de estratégia <i>top-down</i> • Implementação das iniciativas em parceria com a iniciativa privada • Previsão de articulação entre os setores público, privado e sociedade civil • Gestão mista do Fundo de Revitalização, mas com setores pouco representativos • Pouca participação de atores locais
Atores participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Atores públicos: governo estadual, governo municipal, órgão gestor do Plano, • Atores privados: empresas privadas e associações empresariais; bancos e instituições de financiamento internacionais • Atores mistos: Conselho Curador do Fundo de Revitalização
Impacto orçamentário	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão de R\$ 2.759.000,00 para o quadriênio 2018-2020
Segurança e população em situação de rua	<ul style="list-style-type: none"> • Temas não abordados diretamente no Plano
Tempo de implantação	<ul style="list-style-type: none"> • 26 anos

	Plano de Revitalização do Bairro do Recife (Recife, Pernambuco) – continuação
Pontos positivos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de novos empreendimentos, fomentando a economia local e o potencial turístico da região • Incentivo à contratação de mão de obra local nas obras e serviços implementados
Pontos críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Não implementação do modelo de gestão compartilhada previsto na legislação municipal • Ausência de participação de atores locais tradicionais, não havendo contribuição para o fortalecimento da participação cidadã • Captura do projeto por setores econômicos específicos • Inexistência de uma política de permanência voltada aos residentes e consequente processo de gentrificação • Descontinuidade das ações de revitalização em razão da troca de governos locais e da falta de sustentabilidade econômico-financeira das iniciativas já implementadas • Descaracterização da paisagem e do conjunto histórico e arquitetônico local e consequente perda da identidade • Eliminação da memória coletiva do Bairro do Recife • Aproximação do modelo de <i>city marketing</i>

Fonte: elaboração própria

Revitalização do Centro Histórico de São Luís (São Luís/Maranhão)

Desde meados de 2013, a Prefeitura de São Luís do Maranhão vem promovendo um conjunto de intervenções, em parceria com outros atores públicos e privados, com vistas à revitalização e o resgate de espaços públicos na região do Centro Histórico de São Luís do Maranhão, considerado Patrimônio Cultural Mundial pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO).

A principal iniciativa nesse sentido são as obras e investimentos do PAC Cidades Históricas – braço do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) do Governo Federal em parceria com o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), que tem por objetivo preservar o patrimônio brasileiro, valorizar a cultura nacional e promover o desenvolvimento econômico e social com sustentabilidade e qualidade de vida em 44 cidades brasileiras.

Quadro 10 – Quadro-resumo da Análise Comparada das Iniciativas de Revitalização do Centro Histórico de São Luís do Maranhão

	Revitalização do Centro Histórico (São Luís, Maranhão)
Processo de inclusão do projeto na agenda governamental	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da linha “PAC Cidades Históricas” no âmbito do PAC, em 2013, e seleção do Município de São Luís como uma das cidades a receberem os recursos federais • Inclusão de São Luís como uma das cidades a receber recursos para projetos no âmbito do programa Procidades, linha de crédito do Banco Interamericano de Desenvolvimento, decorrente de acordo firmado com o Governo Federal em 2006
Estrutura normativo-institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Acordos e convênios celebrados entre os atores envolvidos nos projetos • Coordenação dos projetos pela Secretaria Municipal de Projetos Especiais
Modelo de governança	<ul style="list-style-type: none"> • PAC Cidades Históricas e Procidades: formulação de projetos <i>top-down</i> e implementação em parceria com entidades privadas; inexistência de participação popular • LabSLZ: autogestão, co-criação, colaboração e conexão de atores e iniciativas em rede
Atores participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Atores públicos: Governo Federal; Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan); Governo do Estado do Maranhão; Prefeitura de São Luís; Caixa Econômica Federal; universidades públicas • Atores privados: Pontos de Cultura; Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); coletivo TransLab.URB, indivíduos, coletivos e organizações sem fins lucrativos; instituições de ensino privadas; movimentos artísticos
Impacto orçamentário	<ul style="list-style-type: none"> • Obras do PAC Cidades Históricas: R\$ 133 milhões • Premiação Pontos de Cultura: R\$ 2,2 milhões • Programa Procidades (BID): US\$ 27 milhões
Segurança e população em situação de rua	<ul style="list-style-type: none"> • Temas não abordados diretamente no Programa
Tempo de implantação	<ul style="list-style-type: none"> • PAC Cidades Históricas: 6 anos • Programa Procidades: 2 anos
Pontos positivos	<ul style="list-style-type: none"> • Reaproximação da população em relação ao território • Intermediação do processo de co-criação colaborativa por um agente externo autônomo, livre de interpretações pré-concebidas sobre o território e sua população
	Revitalização do Centro Histórico(São Luís, Maranhão) –

	continuação
Pontos críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Atrasos nos repasses e transferências de valores abaixo dos percentuais contratados no âmbito do PAC Cidades • Dificuldade na contratação de empresas especializadas em intervenções em bens culturais pelo sentimento de que o governo é “mau pagador” • Atrasos na conclusão das obras do PAC Cidades • Falta de diálogo entre os executores do PAC Cidades • Desconsideração, pelo poder público local, de grupos ocupantes de espaços considerados abandonados • Carência de apoio para o desenvolvimento contínuo de manifestações culturais populares e folclóricas, muito fortes e tradicionais na cultura maranhense

Fonte: elaboração própria

No caso de São Luís, foram celebrados acordos entre os governos federal, estadual e municipal para o repasse e aplicação de R\$ 133 milhões, destinados à realização de 44 obras de requalificação urbana da infraestrutura e edificações localizadas na região do Centro Histórico da cidade. Além das obras físicas, o projeto também previu ações em parceria com o Ministério da Cultura, em especial a premiação de 40 “pontos de cultura” – iniciativas culturais de entidades, grupos e coletivos que desenvolvem ações de impacto sociocultural nas comunidades locais. Ao todo, foram repassados R\$ 2,2 milhões aos projetos selecionados, para promover ações de formação, assistência e intercâmbio, participação social, mobilização em rede, informação, promoção e comunicação.

Em conjunto, as intervenções do PAC Cidades Históricas tinham por objetivo promover a cidadania e o desenvolvimento estrutural e humano, garantindo a preservação do patrimônio histórico e cultural brasileiro, de forma que o povo maranhense pudesse recuperar a memória da cidade, reapropriar-se de seus bens culturais e valorizar a identidade local.

Mais recentemente, a Prefeitura de São Luís assinou convênio com o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, no âmbito do Programa Procidades, prevendo a transferência de recursos para a implementação de projetos estratégicos que ativam os processos de revitalização urbana, cultural, socioeconômica e de habitação, mediante fortalecimento da gestão municipal. Estão previstos no convênio o financiamento de projetos estratégicos de requalificação e reabilitação de espaços públicos, ações de melhorias habitacionais, bem como medidas de fortalecimento institucional e gestão do Programa.

Uma iniciativa interessante desenvolvida no âmbito dos projetos municipais financiados pelo BID foi a realização do Laboratório Urbano Efêmero de São Luís – LabSLZ, ocupação temporária da Galeria Trapiche e do entorno dos Galpões do Complexo Santo Ângelo (antigo complexo industrial abandonado) proposta por um coletivo autônomo (TransLab.URB), com apoio institucional do BID e da Prefeitura de São Luís. O projeto tinha por objetivo criar um espaço de encontro para a co-criação de diretrizes a serem utilizadas na construção do projeto de requalificação dos Galpões, através de ferramentas de desenho de processos cívicos, *placemaking* e urbanismo tático. Em apenas três semanas, o LabSLZ conseguiu reunir cerca de 2.500 pessoas, bem como mais de 30 mil pessoas interagindo por meio de redes sociais.

Revitalização do Porto Maravilha (Rio de Janeiro/Rio de Janeiro)

Em vista da recepção de megaeventos esportivos nos últimos anos, o Município do Rio de Janeiro promulgou a Lei Complementar Municipal nº 101/2009, que instituiu a Operação Urbana Consorciada (OUC) da Região do Porto do Rio de Janeiro (popularmente conhecida como Operação Porto Maravilha), tendo por objetivo a revitalização urbana da área portuária de 5 milhões de metros quadrados designada Área de Especial Interesse Urbanístico (AEIU).

Para coordenar e fiscalizar esta Operação, a Lei Complementar Municipal nº 202/2009 estabeleceu a criação da Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro (Cdurp), sociedade de economia mista responsável pela gestão da atuação dos órgãos públicos e parceiros privados envolvidos no projeto.

As principais intervenções de recuperação urbana previstas na Operação Urbana Consorciada foram executadas por meio de parceria público-privada (PPP). Além da execução de obras de revitalização da região, a concessão previu a delegação da operação dos serviços de tráfego, limpeza urbana, coleta de lixo, manutenção de vias, parques e praças, bem como iluminação pública.

O financiamento do projeto foi feito por meio da emissão de Certificados de Potencial Adicional Construtivo (CEPACs), comercializados em leilão da Comissão de Valores Mobiliários, que teve como vencedor o Fundo de Investimento Imobiliário Porto Maravilha, do qual o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) é cotista e a Caixa Econômica Federal é a administradora.

A Lei Complementar nº 101/2009 também previu a criação de um Conselho Consultivo para fiscalização da Operação, mas limitou sua esfera de atuação à fiscalização dos relatórios periódicos da Cdurp. Além disso, previu que o Conselho seria composto por representante da Cdurp, do Município e representantes da sociedade civil, que serão escolhidos pelos demais integrantes do Conselho.

A falta de participação popular na concepção e implementação das intervenções urbanas resultou na criação de movimentos de resistência, sobretudo por parte dos moradores da região portuária. Um exemplo foi a criação, em 2011, do Fórum Comunitário do Porto, composto por moradores da região, voltado à discussão de medidas de mobilização e resistência, em articulação com organizações não-governamentais, universidades, representantes parlamentares, entre outros.

Quadro 11 – Quadro-resumo da Análise Comparada da Revitalização do Porto do Rio de Janeiro

	Revitalização do Porto Maravilha (Rio de Janeiro, Rio de Janeiro)
Processo de inclusão do projeto na agenda governamental	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de projetos de revitalização da região portuária desde a década de 1980 • Articulação entre as esferas de governo para preparação da cidade para o recebimento da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016 e consequente mobilização da opinião pública neste sentido • Determinação da alocação de parte das infraestruturas oficiais de hospedagem dos eventos esportivos na área do Porto
Estrutura normativo-institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Instituição da Área Especial de Interesse Urbanístico e da Operação Urbana Consorciada da Região do Porto do Rio de Janeiro pela Lei Complementar nº 101/2009 • Criação da Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro (Cdurp), pela Lei Complementar nº 202/2009
Modelo de governança	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação centralizada na Prefeitura • Celebração de parceria público-privada para a delegação da execução de obras e serviços • Cooperação institucional entre órgãos federativos

	Revitalização do Porto Maravilha(Rio de Janeiro, Rio de Janeiro) – continuação
Atores participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Atores públicos: poder público municipal, estadual e federal, Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro (Cdurp), Comissão de Valores Mobiliários • Atores privados: concessionária da PPP do Porto Maravilha; Fundo de Investimento Imobiliário Porto Maravilha • Atores mistos: Conselho Consultivo da OUC
Impacto orçamentário	<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente estimado em R\$ 8 bilhões
Segurança e população em situação de rua	<ul style="list-style-type: none"> • Temas não abordados diretamente no Projeto
Tempo de implantação	<ul style="list-style-type: none"> • 30 anos
Pontos positivos	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura financeira que permite participação e investimento da iniciativa privada, desonerando orçamento público • Delegação da execução de obras e serviços públicos para a iniciativa privada • Criação de uma entidade específica para gestão, coordenação e fiscalização da Operação • Previsão de uma série de medidas sociais, tal como a criação de habitações de interesse social, fomento à economia criativa, às atividades culturais e turísticas, geração de empregos diretos, recuperação ambiental, entre outros
Pontos críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de instrumentos de participação popular nos processos decisórios • Poucas oportunidades de colaboração público-privada • Limitação da atuação do Conselho Consultivo da Operação Urbana Consorciada • Falta de incentivo à participação e inclusão dos moradores da região no projeto, o que gerou focos de mobilização e resistência • Falta de valorização e resgate da memória e identidade da região e dos seus moradores • Produção de efeitos gentrificadores • Problemas relacionados à continuidade do projeto, em razão do advento de fatos externos que prejudicaram o desenvolvimento das parcerias com a iniciativa privada, nos moldes do que esperado

Fonte: elaboração própria

3.4 Síntese dos principais aprendizados

A vasta gama de experiências de novos modelos de governança para as políticas públicas urbanas que têm sido testados e implementados ao redor do mundo parece indicar o reconhecimento, pelos gestores públicos, senão da necessidade, ao menos da vantajosidade das experimentações de novas formas de gestão pública e de construção coletiva do uso do espaço público. Ainda assim, compreender e criar formas efetivas de colaboração e interação entre poder público e atores locais é um grande desafio, que demanda coragem, disrupção e criatividade.

As experiências analisadas neste capítulo nos trazem alguns aprendizados relevantes sobre as iniciativas que vêm sendo adotadas por órgãos e instituições públicas dentro e fora do Brasil e que podem ser valiosas para a Prefeitura de São Paulo.

Criação de uma cultura de apropriação (ownership) pela população local. O primeiro aprendizado que se pode extrair das experiências comparadas é que a nova governança demanda uma mudança de mentalidade, perspectiva e abordagem dos problemas urbanos e de sua solução por parte dos gestores públicos e da população local, orientada para a aproximação da população com o território e a consequente (re)apropriação dos bens, serviços e espaços coletivos pela coletividade, a partir de vínculos de pertencimento e responsabilidade.

Dito por outra forma, os atores locais devem ser reconhecidos como agentes autônomos e capazes de identificar problemas de seu território ou comunidade, criar soluções inovadoras e transformadoras, capazes de se auto-organizar e articular-se com outros *stakeholders* em redes e desenvolver projetos de forma colaborativa. Nesse cenário, cabe ao poder público fomentar esta transformação e a criação de uma nova cultura entre agentes públicos e privados, a partir do estímulo ao desenvolvimento pessoal e empoderamento dos cidadãos para o seu envolvimento contínuo no desenvolvimento do território e da comunidade.

Co-criação e co-implementação de projetos. O segundo aprendizado, que decorre do primeiro, é que o engajamento de atores locais no processo de identificação de problemas, planejamento e implementação de soluções é tanto causa, quanto decorrência da criação de uma cultura de apropriação, pois ao mesmo tempo em que iniciativas de co-produção e co-implementação de projetos contribuem para o fortalecimento da sensação de pertencimento e

responsabilidade, o próprio desenvolvimento de uma cultura local nesse sentido leva ao consequente engajamento da população na produção de políticas públicas.

É importante dizer que o envolvimento de atores locais em projetos e políticas urbanas deve ir além dos instrumentos formais de consulta e participação existentes, em sua maioria ineficazes e meramente formais. A sociedade civil deve ser engajada em todo o processo decisório de formulação e implementação de projetos, incorporando-se como co-criadora de políticas e ações voltadas para o desenvolvimento comunitário.

Também é necessário que o poder público conceda especial atenção ao engajamento de atores informais e de populações vulneráveis no processo de criação e implementação compartilhada de projetos locais, aprimorando os mecanismos de acesso, interação e participação destes grupos, de forma que não sejam ainda mais marginalizados e deixados de fora da criação compartilhada da cidade. É importante que esses grupos tenham capacidade de se organizar e se articular em torno de seus próprios interesses, demandas e projetos e que tenham espaço para contribuir para o processo de criação coletiva da cidade.

A co-criação e co-implementação de projetos também depende da democratização dos canais e instrumentos de comunicação, participação e cooperação, o que demanda do poder público a realização de investimentos em transparência, comunicação acessível e interface amigável de ferramentas.

Criação de instâncias e instrumentos de governança compartilhada. A colaboração entre poder público e população local depende não apenas da criação e implementação conjunta de projetos e políticas, mas também da criação de instâncias decisórias e de mecanismos de governança que envolvam atores públicos, privados e mistos. Há diversas alternativas que podem ser adotadas para tanto, desde a criação ou do aproveitamento de instituições locais existentes para a co-governança urbana, até a implementação de instâncias ou mecanismos de co-governança temporários, específicos para a execução de um ou outro projeto.

Conexão e articulação de atores em redes. As experiências analisadas também nos ensinam a importância da atuação do poder público como agente aproximador e articulador de diferentes indivíduos, grupos e organizações, facilitando o intercâmbio, a interação e a colaboração entre eles e viabilizando a produção, experimentação e difusão de iniciativas e projetos inovadores. A expansão da rede de atores engajados na concepção e implementação de projetos urbanos

impulsiona e potencializa o crescimento e o impacto de tais projetos, bem como estimula a criatividade e inovação.

Alavancagem de iniciativas privadas. A criação e a implementação de projetos urbanos colaborativos não dependem exclusivamente da atuação do poder público local, como nos ensinam as experiências analisadas. Inúmeras iniciativas têm origem espontânea no setor privado e na sociedade civil, muitas delas concebidas a partir das vivências da própria população residente ou atuante em determinado território ou comunidade.

Tais iniciativas devem ser vistas como oportunidades de inovação urbana, que desoneram o poder público do processo decisório de formulação e implementação de projetos, aumentam a eficácia no endereçamento dos problemas enfrentados pela população com base em sua própria demanda e otimizam a utilização de recursos públicos. Nesse sentido, não é necessário que o poder público, sozinho e isolado, incumba-se de resolver todos os problemas urbanos. É muito mais estratégico e vantajoso que o Estado saiba identificar, fomentar, facilitar e apoiar as iniciativas de inovação urbana concebidas por atores locais privados.

Decorre daí a importância da aproximação dos gestores públicos locais dos diferentes territórios e comunidades urbanas. É preciso que o poder público ocupe, esteja presente e interaja com os espaços públicos e com a população local, para que possa identificar oportunidades, criar novas formas de colaboração e contribuir para o desenvolvimento e empoderamento dos atores locais.

Foco em pequenos projetos. Outro aprendizado que podemos extrair das experiências comparadas é a possibilidade de concentrar as iniciativas de colaboração e co-governança em projetos de pequeno porte e escala. Essa estratégia pode ser vantajosa para o endereçamento de problemas de maneira particular e personalizada, para a criação ou intensificação de vínculos entre a comunidade e o seu território, bem como para a pulverização da presença do poder público local pelo território urbano, a baixo custo e com rapidez, contribuindo, por consequência, para a disseminação da confiança e do engajamento da população.

Dito por outro modo, a adoção de um novo modelo de governança – mais colaborativo, participativo e inclusivo – não depende, necessariamente, do planejamento e implementação de grandes projetos e ações pelo poder público local. Um bom começo pode ser o fomento a pequenos projetos, que empoderem e fortaleçam o vínculo entre os membros de uma

comunidade e o seu território, potencializando a sua expansão pela criação de uma cultura de apropriação pela população local.

Diversificação das formas de apoio e cooperação pública. Das experiências comparadas, também é possível extrair o ensinamento de que a atuação do poder público no âmbito da cooperação em projetos urbanos não depende, necessariamente, do aporte de recursos financeiros. O Estado pode contribuir para o fomento, apoio e desenvolvimento de projetos locais com uma série de outros recursos e instrumentos, a exemplo da cessão de espaços públicos, do fornecimento de recursos materiais e humanos, da troca de conhecimento e informação, da conexão com *stakeholders* que podem contribuir para a alavancagem ou desenvolvimento do projeto, dentre outros.

O que as experiências nos mostram é que a criação de um novo modelo de governança, pautado na colaboração, pode ter um baixo impacto orçamentário para o poder público. Em linha com o que foi dito em relação ao aprendizado anterior, a implementação de novas formas de gestão não depende da disponibilidade de um montante considerável de recursos públicos, pois há outras formas de cooperação e alavancagem de projetos que podem ser utilizados pelo poder público – em especial para o apoio a pequenos projetos.

Alternativas para institucionalização do modelo de governança e das iniciativas de colaboração. A adoção de novas formas de gestão pública urbana também traz impactos quanto aos tradicionais instrumentos utilizados para institucionalizar e garantir estabilidade e perenidade às políticas públicas. Muitas das experiências analisadas não estão apoiadas em instrumentos normativos – muito embora tais instrumentos possam ser aliados estratégicos e úteis para a concepção e formalização das políticas.

A normatização é um dos possíveis caminhos para a institucionalização do modelo de governança, mas não é o único. Os novos modelos de gestão analisados implicam na construção de novos arranjos interativos entre diferentes atores e atribuem um novo papel ao Estado, enquanto articulador, facilitador e impulsionador de iniciativas colaborativas. Este fato, *per se*, contribui para a estabilidade dos novos modelos de gestão e colaboração, à medida que o fomento de uma cultura de apropriação, a alavancagem de iniciativas privadas e a articulação de atores em rede proporcionam (ao menos em potencial) o desenvolvimento e a continuidade dos projetos, independentemente da atuação governamental – sobretudo em se tratando de projetos pequenos, apoiados por recursos públicos não-financeiros.

As experiências analisadas apontam no sentido de tornar a participação estatal cada vez mais ancilar, através do deslocamento do *locus* decisório do poder público para a sociedade civil. A nosso ver, este movimento, por si só, diminui o risco de descontinuidade de iniciativas públicas, diante do empoderamento e articulação dos atores locais que, acredita-se, continuarão a se organizar, articular e colaborar mesmo sem o apoio institucional do poder público local.

Na realidade, o desenvolvimento da autonomia, capacidades e poder político dos atores locais também tende a contribuir para que estes atores pressionem o governo contra eventuais mudanças ou descontinuidades dos projetos implementados, igualmente contribuindo para a sua estabilidade independentemente da existência de estruturas legais nesse sentido.

3.5 Ressalvas e cautelas

A análise comparada das experiências de *benchmarking* nos proporciona aprendizados que podem inspirar futuras iniciativas da Prefeitura de São Paulo, quanto ao desenvolvimento de um novo modelo de governança de políticas públicas urbanas, em especial no perímetro do Triângulo Histórico central. Acreditamos que estes aprendizados podem orientar os novos modelos de governança e colaboração público-privada e evitar alguns dos problemas enfrentados em experiências anteriores. De qualquer forma, é importante que o poder público esteja atento para alguns potenciais impactos e efeitos negativos que possam surgir a partir dos novos arranjos institucionais de governança.

Um deles é a orientação do projeto para objetivos econômicos específicos (estabelecidos ou não pelo poder público local), que resulte em eventual captura do projeto por determinados setores econômicos e em decorrente processo de gentrificação pela especulação da valorização dos espaços no entorno do território (*city marketing*). Como nos demonstram as experiências analisadas, o processo decisório não deve ser orientado para o alcance de fins econômicos preestabelecidos pelo governo ou por determinados *players* econômicos (afinal, a cidade não é uma mercadoria), mas para os objetivos e interesses da própria comunidade local, definidos de forma conjunta no processo de co-criação e co-implementação de projetos e políticas locais.

No mesmo sentido, é necessário que o poder público adote uma política de permanência dos grupos tradicionais e populações vulneráveis presentes no território, justamente de forma a

evitar ou mitigar eventual processo de gentrificação. Estes grupos devem ser entendidos como agentes de mudança e, como tal, devem também estar compreendidos no processo decisório e suas contribuições devem ser genuinamente ouvidas e endereçadas. Para tanto, é fundamental que o poder público crie mecanismos específicos de acesso, participação e interação com estes grupos e sua articulação com outros agentes locais (públicos e privados), uma vez que, sem tal iniciativa, é provável que estes grupos, pela sua condição de vulnerabilidade, sejam excluídos das iniciativas locais.

Outra ressalva relevante diz respeito às cautelas para a preservação da identidade do território e das comunidades locais. Isso porque o processo de revitalização, embora implique em modernização da infraestrutura, das características físicas e das dinâmicas territoriais, não deve descaracterizar os elementos que compõem a identidade do território e nem eliminar a memória coletiva, sobretudo em locais de forte valor histórico, cultural, arquitetônico e paisagístico. Os novos usos atribuídos aos bens e espaços comuns devem ser compatíveis com o patrimônio (material e imaterial) existente, de forma que os usuários apropriem-se dele.

Por fim, as experiências analisadas demonstraram a importância de se criar estruturas e metodologias que viabilizem a incorporação constante dos aprendizados extraídos das diferentes experimentações colaborativas realizadas, tanto pelos cidadãos, quanto pelas organizações e instituições públicas e privadas. O aprendizado deve ser não apenas uma consequência, mas um dos objetivos do modelo de governança, uma vez que as experimentações – e seus erros, acertos, imprevistos, etc. – são intrínsecas aos processos de inovação.

CAPÍTULO 4 – DIAGNÓSTICO DO TERRITÓRIO DO TRIÂNGULO HISTÓRICO: IDENTIFICAÇÃO DOS ATORES RELEVANTES E DOS ARRANJOS ORGANIZACIONAIS EXISTENTES

No presente capítulo, identificaremos os principais atores presentes e potencialmente interessados no território do Triângulo Histórico, a partir dos resultados das entrevistas semi-estruturadas realizadas com atores e organizações públicas e privadas. A partir da análise dos principais achados das entrevistas, serão apresentadas reflexões a respeito da importância da adoção de um modelo de governança no Projeto Triângulo SP que viabilize a participação dos principais *stakeholders* locais, bem como a equalização dos seus interesses, conflitos e percepções sobre o território.

4.1 Identificação dos atores relevantes: múltiplos interesses, múltiplas estratégias

Antes de proceder à apresentação de recomendações para o modelo de governança, é necessário compreender o contexto social do Projeto Triângulo SP. Para registrar a complexidade da arena de disputa política em torno do território do Triângulo Histórico, procuraremos apresentar, neste capítulo, o perfil dos principais atores presentes, atuantes ou engajados com temáticas envolvendo o Centro da cidade, suas impressões e os padrões de relacionamento que se formam entre eles.

Esta análise parte da constatação de que uma das principais características que define o território do Triângulo Histórico é a sua complexidade, presente tanto na pluralidade de aspectos que demandam intervenção pública (a exemplo dos problemas de zeladoria urbana, moradia, segurança pública e infraestrutura), quanto na diversidade de usos e destinações que podem ser atribuídas ao território.

Ambos estes aspectos resultam na existência de uma multiplicidade de atores interessados na região do Triângulo Histórico. Cada grupo ou perfil de atores possui uma relação distinta com o território, com vínculos de natureza e intensidade distintos. Por conta destas distinções, diferentes visões, percepções e significados são atribuídos ao território. Além disso, a multiplicidade de atores de alguma maneira vinculados ao Triângulo Histórico implica na diversidade de interesses que orbitam em torno do território, muitas vezes gerando conflitos e tensões entre os atores envolvidos.

A complexidade do Triângulo Histórico resulta, portanto, nessas três implicações: a multiplicidade de significados, interesses e conflitos presentes no território.

Por esta razão, um projeto voltado à ativação e ao desenvolvimento desta região deve trazer para dentro da política os atores envolvidos ou interessados no território (inclusive no âmbito dos processos decisórios), de forma que o resultado produzido equacione as implicações que decorrem da complexidade do território, abarcando as diferentes visões, percepções e significados atribuídos ao Triângulo, bem como atendendo à maior parte dos interesses em disputa e, assim, diminuindo os conflitos e tensões presentes.

A identificação dos diferentes perfis de atores permite, pois, que todos esses grupos, organizações ou indivíduos sejam engajados na formulação e na implementação do Projeto, a partir de diferentes estratégias e metodologias de comunicação, participação e interação com o poder público. Acreditamos que, dessa forma, será possível equilibrar os interesses e conflitos inerentes à complexidade do território, bem como criar oportunidades de aproximação, conexão e parcerias múltiplas.

4.1.1 Atores públicos: transversalidade, coordenação e cooperação institucional

Os principais representantes do Poder Público que atuam hoje no território do Triângulo Histórico são atores do Poder Executivo municipal, a começar pelo atual prefeito, Bruno Covas (PSDB), que tem conferido amplo apoio ao Projeto Triângulo SP e investido na divulgação das iniciativas já implementadas e em planejamento pela Prefeitura na região do Triângulo Histórico. Além da própria figura do prefeito, estão envolvidos diretamente no Projeto o Gabinete do Prefeito e a Secretaria do Governo Municipal (SGM), que compõem a equipe técnica do Projeto. O envolvimento pessoal do atual Prefeito é um ponto relevante do Projeto, que pode contribuir para a sua alavancagem, destaque na agenda governamental e eventual articulação entre *stakeholders*.

Ademais, o Projeto é atualmente coordenado pela Secretaria Municipal de Turismo (SMTUR), em conjunto com a São Paulo Urbanismo (SP Urbanismo), empresa pública municipal que atua na área de planejamento e desenvolvimento urbano. Entretanto, por se tratar de um projeto transversal e intersetorial, que envolve diferentes eixos e frentes de trabalho para além das competências da SMTUR, há diversas outras secretarias e órgãos da Administração Pública municipal indireta envolvidos no seu planejamento e execução.

Nesse sentido, a equipe técnica do projeto é atualmente composta pelos seguintes entes municipais: Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS); Secretaria Municipal de Cultura (SMC); Secretaria Especial de Comunicação (SECOM); Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SMDET); Secretaria Municipal de Segurança Urbana (SMSU); Secretaria Municipal de Subprefeituras (SMSUB); Secretaria Municipal de Transporte (SMT); Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento (SMUL); Subprefeitura da Sé (PR SÉ); Autoridade Municipal de Limpeza Urbana (AMLURB); Companhia de Engenharia de Tráfego (CET); Departamento de Iluminação Pública (ILUME); e São Paulo Turismo (SPTURIS).

A escolha da equipe técnica parece ter sido feita de acordo com as respectivas competências para o planejamento e implantação das ações inicialmente previstas no Projeto Triângulo SP. Isso significa que, eventualmente, outros entes municipais podem ser envolvidos no Projeto, a depender de futuros desdobramentos e de novas prioridades adotadas pela Prefeitura.

Dada a complexidade do Projeto Triângulo SP e das intervenções previstas, pode ser interessante para a Prefeitura desenvolver parcerias com os governos estadual e federal, para obtenção de apoio técnico e financeiro. Uma iniciativa já implementada nesse sentido foi a celebração de acordo entre a Prefeitura e o Ministério do Turismo para o repasse de verbas federais para financiamento de parte das ações do Projeto Triângulo SP.

Para além do Poder Executivo, o Projeto Triângulo SP deverá envolver o Legislativo municipal, considerando-se a provável elaboração de normas que contribuirão tanto para a institucionalização do Projeto e do seu modelo de governança, quanto para a implementação de medidas específicas, tais como incentivos fiscais e urbanísticos. Nesse sentido, já há a previsão de elaboração de um projeto de lei municipal para a criação de um Território de Interesse da Cultura e da Paisagem – TICP no perímetro do Triângulo Histórico (conforme Anexo 4 deste trabalho). A regulamentação normativa do Projeto dependerá, portanto, da interação e articulação dos *stakeholders* com o Legislativo municipal.

Por fim, embora não tenha sido mencionado no Projeto Triângulo SP, é possível que haja o envolvimento de órgãos de controle municipais, de quaisquer um dos Poderes, mas, em especial, do Ministério Público do Estado de São Paulo (MPSP) e do Tribunal de Contas do Município (TCM-SP), considerando-se as competências destes órgãos no que tange ao controle da Administração Pública. A articulação com os controladores será fundamental para

o desenrolar do Projeto, sobretudo se considerando o histórico de entraves entre o Poder Executivo e os controladores no âmbito de projetos do Município de São Paulo⁵.

4.1.2 Atores privados: atuais e potenciais parceiros estratégicos

O Triângulo Histórico é uma região em torno da qual se mobilizam fortes interesses econômicos, em especial em razão do potencial de exploração econômica da região, decorrente das características do território e do intenso fluxo de circulação de pessoas em horários comerciais. Nesse sentido, os principais interesses identificados são aqueles dos setores comerciais, empresariais, turístico e – potencialmente – imobiliário.

Há, contudo, que se distinguir entre os atores privados locais (já presentes no território) e aqueles que poderão vir a ocupá-lo, disputar interesses, gerar conflitos ou atuar em parceria com a Prefeitura na implementação do Projeto Triângulo SP.

Os principais grupos de atores do setor privado atualmente presentes no território do Triângulo Histórico são os comerciantes locais, (proprietários de lojas, restaurantes, bares e outros pequenos comércios) e as empresas atualmente instaladas na região do Triângulo. Estes grupos, por serem responsáveis por grande parte da atual ocupação do território, tendem a ser importantes parceiros para a implementação de iniciativas da Prefeitura.

Considerando-se, ainda o potencial turístico do território e o protagonismo da Secretaria Municipal de Turismo no Projeto Triângulo SP, vemos o setor turístico como um relevante grupo para o Projeto, cujos interesses poderão influenciar na formulação e implementação de iniciativas para o desenvolvimento da região. Mais do que isso, os atores deste setor poderão ser importantes parceiros para a implementação de iniciativas em parceria com a Prefeitura, sobretudo quanto à promoção do Triângulo enquanto produto turístico, bem como à promoção e divulgação de eventos e à disseminação de uma nova imagem do território junto à população local e aos turistas.

Dentre os potenciais novos atores e parceiros do setor privado, a Prefeitura tem interesse de atrair, além de novos comerciantes e empresários, empreendedores e *startups*, em especial envolvidos com negócios de impacto social e inovação pública. Trata-se de uma forma de

⁵Um exemplo recente, que mencionamos apenas para fins ilustrativos, é o caso da paralisação das obras de reforma do Vale do Anhangabaú, no Centro de São Paulo.

diversificar o perfil dos atores e negócios presentes no território, ressignificando a região enquanto *hub* de inovação, tecnologia, empreendedorismo e economia criativa, além de aproximar Poder Público e setor privado para o potencial desenvolvimento de iniciativas que possam trazer mútuos benefícios.

Além disso, dado o potencial de valorização do território diante das melhorias urbanas e das iniciativas promovidas pela Prefeitura para a ativação do Triângulo, é bastante provável que se verifique um aumento do interesse do setor imobiliário pela especulação das áreas urbanas no entorno do Triângulo. A presença de atores do setor imobiliário, embora seja relevante para o desenvolvimento do território e da diversificação de seus usos, tende a gerar conflitos com outros atores locais, especialmente atores que já estejam presentes no território e que possam sofrer impactos de um eventual processo de gentrificação pela especulação imobiliária. A articulação dos interesses e conflitos entre os agentes do setor imobiliário e outros atores locais será fundamental para os resultados do Projeto.

4.1.3 Sociedade civil: caminhos para o enriquecimento do território

Dada a complexidade do território, o seu desenvolvimento envolve diferentes atores da sociedade civil, com perfil bastante heterogêneo. A identificação dos diferentes grupos, organizações e indivíduos da sociedade civil presentes ou atuantes no território é fundamental não apenas para que os seus interesses, conflitos e percepções sejam endereçados pela Prefeitura no Projeto Triângulo SP, mas para que o poder público possa apropriar-se do conhecimento, recursos e conexões que estes atores podem proporcionar, a fim de ampliar, aprofundar e enriquecer as ações desenvolvidas no território.

A começar pela academia (acadêmicos, escolas, universidades, instituições de ensino e pesquisa em geral), que pode ser importante aliada do poder público na concepção, experimentação e na implementação de iniciativas voltadas ao desenvolvimento da região do Triângulo Histórico, bem como articuladora ou intermediadora de conexões interessantes entre os setores público, privado e a sociedade civil.

A sociedade civil mobiliza-se, ainda, através de organizações não-governamentais (aqui tratadas como gênero de diferentes entidades do Terceiro Setor) engajadas com diferentes tipos de projetos que podem ser aproveitados no âmbito do desenvolvimento do território, tais como projetos envolvendo o Centro de São Paulo, projetos de desenvolvimento urbano em

geral, projetos voltados ao atendimento e desenvolvimento de grupos em situação de vulnerabilidade, dentre outros. A amplitude da gama de organizações compreendidas neste primeiro grupo de atores denota a vastidão das possibilidades de engajamento da sociedade civil nas diferentes iniciativas do Projeto Triângulo SP, bem como de desenvolvimento de parcerias com os demais *stakeholders* do projeto.

Além destas organizações, outro importante grupo de atores da sociedade civil presente no Triângulo é aquele que compreende as associações locais, dos mais diferentes setores, econômicos ou não. Referimo-nos às associações de bairro, de comerciantes ou prestadores de serviços, de setores econômicos com forte atuação na região, associações culturais, movimentos sociais, dentre outros. São, portanto, os grupos que organizam os atores existentes no território e que, a depender de sua capacidade de organização e articulação, podem influenciar o desenvolvimento e a implementação do Projeto, tanto de maneira positiva, quanto negativa. Além disso, esses grupos podem servir como importante canal de comunicação, interação e articulação entre o poder público e os indivíduos presentes no território.

Em complemento, a exploração do potencial histórico, cultural e turístico do Triângulo Histórico, assim como a diversificação dos usos do território e a transformação da região em um polo de economia criativa, tal como pretendido pela Prefeitura, demandam o engajamento de “empreendedores culturais” no Projeto Triângulo SP. Trata-se de grupos ou indivíduos engajados em iniciativas culturais, artísticas e criativas envolvendo os espaços e patrimônios do Triângulo, que podem contribuir significativamente para a ocupação do território e para torná-lo um “ambiente vivo”.

Do mesmo modo, também podem contribuir para a concepção e implementação das ações do Projeto Triângulo SP os indivíduos entusiastas da região do Centro de São Paulo e do Triângulo Histórico, ou seja, pessoas que, pelas mais diferentes razões, possuem um vínculo afetivo com o território e que podem ser engajadas em diferentes iniciativas públicas e privadas. Destacam-se, neste grupo, os “influenciadores” do Triângulo – pessoas ou grupos que têm uma agenda de atuação e articulação relacionada ao território e que já possuem acesso a um público específico interessado no Triângulo.

O Projeto Triângulo SP também trará significativos impactos para os moradores do entorno do perímetro do Triângulo Histórico, assim considerados de maneira ampla (residentes, ocupantes irregulares, moradores em situação de rua), seja em razão da transformação do

território, da potencial valorização e especulação imobiliária e de eventuais políticas de habitação que sejam implementadas no âmbito da proposta de ativação da região. Por estas razões, este é um dos principais grupos de atores que devem estar contemplados no Projeto Triângulo SP, de forma a mitigar eventuais conflitos e de equilibrar os seus interesses com os interesses dos demais atores locais.

Por fim, para além da população em situação de rua, cuja presença no território é, atualmente, um dos principais pontos de disputa entre os *stakeholders*, é importante que eventuais outros grupos em situação de vulnerabilidade sejam identificados e envolvidos no Projeto, diretamente ou através de veículos de comunicação e interação (como as associações de atendimento a estes grupos).

4.2 Atores, interesses, conflitos e impressões

Além da identificação dos atores locais relevantes, procuramos identificar as principais impressões de cada grupo de atores a respeito do território, de seu desenvolvimento e das relações entre os *stakeholders* locais. Para tanto, foram realizadas entrevistas com atores que estão presentes, atuam ou estão engajados em projetos envolvendo a região do Centro de São Paulo, compreendendo o perímetro do Triângulo Histórico.

Ao todo, foram realizadas 15 entrevistas informais e semiestruturadas, sendo 8 entrevistas com representantes de órgãos ou entidades do Poder Público municipal e 7 entrevistas com representantes de diferentes segmentos da sociedade civil, de forma a captar perspectivas diversas. Optamos por não entrevistar atores do setor privado, uma vez que boa parte deste grupo já havia sido consultado em iniciativa paralela da Prefeitura, através de entrevistas realizadas pela empresa municipal São Paulo Negócios, às quais tivemos acesso indireto (conforme material acostado no Anexo 3).

Em razão da limitação de tempo para o desenvolvimento deste trabalho, não foi possível entrevistar todos os agentes, grupos, instituições e organizações relevantes para o Projeto Triângulo SP, conforme apontado na seção 4.1 acima. Diante de tais limitações, foram selecionadas categorias de atores e, para cada uma delas, escolhidos representantes a serem entrevistados nesta pesquisa.

Os entrevistados foram selecionados de acordo com os seguintes critérios: dentre os atores públicos, selecionamos os principais órgãos e entidades envolvidos no Projeto Triângulo SP (conforme indicação da própria SMTUR), com os quais conseguimos contato e que mostraram disponibilidade para a realização de entrevista. Já os entrevistados representantes da sociedade civil foram selecionados de maneira a tentar contemplar os diferentes perfis de indivíduos, grupos e organizações civis presentes no território, engajados com o desenvolvimento de projetos e iniciativas no centro da cidade, com conhecimento sobre a região, bem como envolvidos em políticas colaborativas de desenvolvimento urbano.

Quadro 12 – Lista de Entrevistados

Entrevistado	Setor
Secretaria Municipal de Cultura	Público
Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social	Público
Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho	Público
Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania	Público
Secretaria Especial de Comunicação	Público
Subprefeitura da Sé	Público
SP Urbanismo	Público
Guarda Civil Metropolitana	Público
Damy Turismo e Cultura	Sociedade civil
Instituto Cultural Galeria do Rock	Sociedade civil
Associação Viva o Centro	Sociedade civil
Instituto A Cidade Precisa de Você	Sociedade civil
Atelier do Futuro	Sociedade civil
Pastoral Povo da Rua	Sociedade civil
Ocupação Ouvidor 63	Sociedade civil

Fonte: elaboração própria

4.2.1 Principais achados

A partir das entrevistas com atores locais, foi possível identificar importantes achados de pesquisa a respeito do perfil dos atores, públicos e privados, presentes ou envolvidos com o território, suas formas de interação e suas visões sobre o projeto de desenvolvimento do Triângulo Histórico. Apresentaremos, nessa seção, os principais achados das entrevistas, divididos em oito temas.

Tema 1: Coordenação institucional

Atualmente, existem diversos projetos e iniciativas do poder público municipal que envolvem a região central da cidade, compreendendo (inclusive, mas não só) o território do Triângulo Histórico. A multiplicidade de iniciativas locais para o centro de São Paulo demonstra que há um esforço institucional de vários atores para endereçar problemas e transformar esta região.

“(...) Operação Urbana Centro, a mais antiga operação urbana da cidade, onde se discute investimentos e planos para a área central; existe em andamento a proposta do PIU Centro, (...) que visa rever a Operação Urbana Centro e incorporar um perímetro maior; existe agora a proposta do projeto do Triângulo Histórico. Além desses projetos, no âmbito da política urbana têm os eventos como Virada Cultural ou Jornada do Patrimônio, que são promovidos pela Secretaria Municipal de Cultura.”

Entrevistado 1, setor público

Entretanto, os entrevistados relatam que esses esforços públicos não são ordenados. A começar pelo fato de que não existe um planejamento estratégico para todas as ações que estão sendo pensadas ou implementadas na região central. Cada iniciativa é coordenada por um órgão público específico e, embora algumas vezes os atores públicos interajam entre si, os projetos e ações não são integrados.

“As iniciativas da Prefeitura por vezes não estão integradas. A população cobra um diálogo integrado.”

Entrevistado 2, setor público

“Se não tiver a presença de mais entes da administração pública, você tende a sobrecarregar um ou outro ator do sistema. E quando você sobrecarrega, ele acaba falhando. (...) falta maior interação dos parceiros, porque não consegue levar adiante o que é necessário”

Entrevistado 5, setor público

Como resultado da falta de integração das iniciativas públicas, os entrevistados apontam a falta de comunicação entre os atores públicos; a discordância sobre as competências de cada agente, órgão ou entidade; a falta de transversalidade nas ações do governo municipal; e a fragmentação dos projetos. Mais do que isso, também apontam que os poucos espaços, instâncias e instrumentos de coordenação institucional de projetos desenvolvidos na região do Centro têm baixa efetividade.

Este diagnóstico é reforçado no caso específico do Projeto Triângulo SP. Embora os atores públicos entrevistados estejam cientes da existência do projeto e tenham participado de alguma etapa de sua elaboração, nem todos estão envolvidos nos processos decisórios e não parecem estar acompanhando o seu desenvolvimento de maneira uniforme. A implementação do Projeto parece estar sendo acompanhada apenas pela própria SMTUR, que faz vistorias periódicas em cada Secretaria envolvida para acompanhar a execução das atividades sob responsabilidade de cada ente público.

Nada obstante, os diferentes órgãos municipais reconhecem a importância do tema e a necessidade de integração dos projetos e iniciativas públicas desenvolvidas na região do Triângulo Histórico, tendo em vista a complexidade do território e a transversalidade das ações que deverão ser implementadas na região. A coordenação institucional também é apontada pelos entrevistados do setor público como um elemento de empoderamento dos atores municipais, o que, na visão dos agentes públicos, contribuiria para a permanência e continuidade do projeto, independentemente de eventuais trocas de gestão.

“No Triângulo, a gente não tem ainda, em comunicação, eu não vi um esforço assim a coordená-lo para dizer ‘é isso que nós vamos fazer no Triângulo? Então quais são as ações’ e tal, isso eu ainda não vi.”

Entrevistado 3, setor público

“Nesse caso do Centro de SP, há um esforço de vários atores para tratar o centro de forma diferente, mas não ordenado, sinto que precisa ser tratado de forma macro.”

Entrevistado 2, setor público

“A gestão do espaço público é um problema maior, que só poderá ser enfrentado com políticas integradas de vários setores, conforme respondemos anteriormente. Políticas e ações isoladas não surtirão efeito.”

Entrevistado 1, setor público

“Para você ter efetividade no serviço, ela [a rede de atores públicos] precisa ser uma rede que tem também empoderamento próprio, o empoderamento dessa rede (...) independente de política, empoderamento da rede mesmo, (...) desde a interação, desde a integração, a efetivação do serviço, entre todos os entes, independentemente da política partidária. (...) Não posso ver isso só como uma política de governo”.

Entrevistado 5, setor público

Além disso, os atores entrevistados demonstram interesse em engajar-se no Projeto Triângulo SP, contribuindo, cada qual no âmbito de sua atuação, para a construção coletiva, integrada e transversal das intervenções públicas.

As entrevistas realizadas demonstram que a coordenação institucional é um grande desafio para o Projeto Triângulo SP. O diálogo intersetorial desejado pela SMTUR quando da concepção do projeto não tem sido promovido de maneira eficaz até o momento, ao menos não do ponto de vista de alguns dos atores públicos envolvidos no projeto. Por outro lado, identifica-se grande oportunidade para o diálogo e a interação entre os diferentes atores públicos, que demonstram interesse em colaborar para a construção e implementação conjunta de projetos na região do Triângulo Histórico.

Tema 2: Relacionamento com iniciativa privada e sociedade civil

Os entrevistados, sejam do setor público ou privado, identificam a falta de comunicação, participação e engajamento de atores da iniciativa privada e da sociedade civil na formulação e na implementação de políticas públicas em geral – o que não é exceção no caso do Projeto Triângulo SP.

Do lado do poder público, há o reconhecimento da necessidade de envolvimento da sociedade em geral em temas que dizem respeito à apropriação, uso e gestão de espaços públicos, de forma a despertar um vínculo de pertencimento e responsabilidade entre a população e o seu território. Mais do que isso, há o reconhecimento de que a falta de participação, controle social e inclusão de alguns grupos na formulação e implementação de projetos pode gerar desgastes e dificuldades na execução das atividades públicas.

Embora considerem a participação pública importante e necessária, os atores públicos identificam uma série de desafios no relacionamento do Estado com atores privados, dentre os quais a necessidade do poder público promover a capacitação, engajamento e empoderamento de atores locais nos projetos e políticas públicas; a criação ou aprimoramento das ferramentas de comunicação, participação e interação; a democratização do acesso a tais ferramentas; a promoção de iniciativas propostas “de baixo para cima”; e a necessidade de endereçamento, de modo efetivo, das contribuições públicas recebidas.

“O Poder Público precisa empoderar os grupos locais e valorizar. Já vimos conselhos elaborarem documentos e não serem contemplados. O problema é que a agenda política

muitas vezes não coincide com o desejo da sociedade e a parte técnica. Tripé (pacto): agenda política, desejo da sociedade e a possibilidade técnica. Precisamos ter essa pactuação, exige resiliência desses três pilares.

(...) A parte mais difícil é gerar interesse na população. As Subprefeituras podem ajudar muito nesse processo de comunicação local. As pessoas tem dificuldade de encontrar os canais efetivos de participação pública.”

Entrevistado 2, setor público

Já do lado dos atores privados, para além do desejo de maior transparência pública e de mais participação popular na gestão de projetos, há a vontade de que o Estado atue como mediador e facilitador das interações entre diferentes indivíduos, organizações e instituições envolvidas no território. Os entrevistados desse grupo enxergam a necessidade de criação de uma iniciativa sistêmica e transversal de diálogo e integração com os atores públicos e privados presentes no território, permeada pela transparência e colaboração.

“O maior erro é a falta de transparência e falta de participação. Ter um monte de dados em algum lugar não serve. Tem que ter um esforço de comunicação de como isso está sendo desenvolvido e ter espaço para trocar sobre isso. Muitas vezes quando existem momentos participativos, por não serem deliberativos, em sua maioria, as pessoas vão lá, opinam ou se manifestam para o gestor público, mas não sabem qual será o encaminhamento disso, não entendem como isso será sistematizado, avaliado em termos de viabilidade, ou encaminhado e por quem, ou como as decisões são tomadas a partir do recolhimento de informações.”

Entrevistado 6, sociedade civil

“Acredito que precisamos ter uma união de poderes institucionais, de poderes de mercado, aliados a políticas públicas, que incentivem a ação de economia criativa, de novos atores,. (...) ter a política de diálogo e integração com os atores do entorno, unindo com os comerciantes do entorno, por meio do mapeamento dos atores locais, com mediação de conflitos locais, até por choque de gerações.”

Entrevistado 7, sociedade civil

“Políticas públicas brasileiras no geral tentam vir com soluções prontas, de outros lugares do mundo. Não faz sentido isso. É só ter paciência, conversar com as pessoas. Tem que imergir no problema, ficar mais do que alguns poucos anos aqui.”

Entrevistado 8, setor privado

De um modo geral, o que se identifica é o reconhecimento da preocupação do poder público municipal com a abertura e expansão do diálogo e relacionamento com a iniciativa privada e a sociedade civil. Há espaço e vontade dos atores públicos de promover iniciativas de co-criação e co-implementação de projetos. Entretanto, o poder público municipal tem grande dificuldade de articular e promover a inclusão e participação efetiva da população local em seus projetos. De outra borda, a sociedade civil e a iniciativa privada, embora desejem participar e contribuir com o poder público local, apresentam grande descrença na efetividade das ações públicas e do relacionamento com as instâncias decisórias. Ademais, demandam uma mudança na percepção dos atores locais enquanto agentes de mudança e a transformação do papel do Estado de formulador e executor de políticas para mediador de interesses e conflitos dos atores locais.

Nesse sentido, embora a SMTUR tenha identificado, em seu diagnóstico preliminar, a necessidade de diálogo com a sociedade civil atuante na área do Triângulo Histórico, a criação de uma relação efetivamente dialógica demanda uma compreensão mais profunda e uma mudança mais estrutural das relações entre Estado e sociedade.

Tema 3: Usos dos espaços públicos

Entre os entrevistados, identificamos o consenso quanto à necessidade de se promover a diversificação dos usos dos espaços do Triângulo Histórico, em especial para que seja possível diversificar os perfis de trabalhadores, moradores, transeuntes e turistas que circulam pelo território e, conseqüentemente, seja possível promover a ocupação saudável da região em outros períodos para além dos horários comerciais.

“Uso misto é de grande importância e precisa estar contemplado em qualquer projeto que queira um espaço público sadio e ativo. O Triângulo SP parece estar mais limitado.”

Entrevistado 2, setor público

“O principal desafio é ausência de moradia e de rede hoteleira de qualidade na região. Ocupação quase que total é empresarial e os estudantes vão embora, e após as 18h o espaço fica extremamente ocioso.”

Entrevistado 8, setor privado

A diversificação dos usos, contudo, não deve ser promovida de forma unilateral, centralizada e impositiva pelo poder público municipal. Há o reconhecimento, especialmente por parte dos atores privados e da sociedade civil, que a diversificação dos usos do território depende (ao mesmo tempo em que resulta) da diversificação do perfil de pessoas presentes na região e, por consequência, na necessidade de negociação e composição entre os atores interessados no uso e ocupação do território. Nesse sentido, os entrevistados também sugerem a implementação de um modelo de gestão compartilhada dos espaços públicos, que permita o equilíbrio entre todos os interesses e conflitos existentes no território.

Para viabilizar esse modelo de gestão compartilhada, os entrevistados entendem ser necessária a criação de uma cultura de apropriação, ocupação e gestão do território pela população local. Isso dependeria da transformação dos espaços públicos em “arenas de espontaneidade”, ou seja, *locus* de uso e apropriação de espaços pela população, de aproximação com os gestores públicos e outros grupos privados e de criação de iniciativas e projetos espontâneos.

“O maior desafio é conseguir manter os espaços públicos como arenas de espontaneidade, aprendendo também como eles podem ser melhor usados, e ao mesmo tempo em que se mantém um uso negociado entre todos os atores interessados no uso desse território. Essa mediação entre todos os interessados por esse uso, e o entendimento de que é importante manter o uso espontâneo do território, de uma forma orquestrada, é um grande desafio.”

“(...) A gestão compartilhada desses espaços é sempre importante. Entender quais são os grupos, os agentes territoriais, o que tem a ver com o que eu já respondi no começo, quem usa, quem usa, por meio de um mapeamento de stakeholders. Fazer um chamado/convocação, para entender quais são as vontades e recursos de cada um, e o poder público funcionando como mediadores desse processo, entender qual seria o uso comum dos espaços disponíveis e buscar um modelo de gestão compartilhada. Eu entendo esse processo como democratizador e inclusivo e para o Centro Histórico não seria diferente.”

Entrevistado 6, sociedade civil

Este diagnóstico foi parcialmente contemplado no projeto inicialmente estruturado pela SMTUR. Há, de fato, a preocupação em diversificar os usos atribuídos à região do Triângulo Histórico, justamente para promover a sua ocupação em períodos de menor circulação. Entretanto, a SMTUR parece estar pensando em alguns usos específicos (gastronomia, lazer,

eventos e ativações), e não parece ter planejado iniciativas de ampla participação e colaboração da sociedade.

Tema 4: Permanência e moradia

A diversificação dos usos do território não pode limitar-se a usos temporários nem pontuais. Ambos os grupos de atores entrevistados (públicos e privados) concordam que a ativação do Triângulo Histórico depende da promoção de ações que estimulem a permanência, estadia e a moradia no entorno do território. Isso porque a permanência permite a criação de vínculo entre a população e o território e, com isso, a apropriação dos espaços, o interesse e a responsabilidade com o seu cuidado e preservação.

Na opinião dos entrevistados, a apropriação do território pela população depende, em primeiro lugar, da qualificação dos espaços públicos, para que sejam criados locais de permanência (e não apenas passagem) e convívio entre atores locais.

“E há que se pensar em políticas de permanência e longo prazo para a área, o que inclui mais do que apenas eventos.”

Entrevistado 1, setor público

“Falta no Centro a questão do bairro, e para isso precisa ter gente morando, o que gera pertencimento. E isso pode ser fruto de uma falta de cuidado com o espaço. Muito mais gente que passa do que gente que fica. Esse tipo de equilíbrio poderia ser melhor.”

Entrevistado 6, sociedade civil

Para além disso, os entrevistados consideram fundamental a promoção de medidas de incentivo à moradia na região central, bem como à presença de redes hoteleiras e de negócios criativos que proporcionem uso noturno e aos finais de semana, pois somente assim será criada uma demanda permanente por serviços, comércio, atividades de entretenimento e lazer, em todos os períodos do dia, eliminando a sensação de esvaziamento e insegurança. Entretanto, alguns desafios nesse sentido são mencionados, como a adaptação dos edifícios existentes; a requalificação, reforma e reocupação de edifícios (*retrofit*), a diversificação do perfil dos moradores locais; e a adoção de uma política adequada de habitação social.

Esse diagnóstico vai de encontro com a proposta inicial da SMTUR para o Projeto Triângulo SP, que não prevê (ao menos até o momento) medidas específicas de estímulo à moradia,

estando baseada muito mais em medidas de ocupação temporária (eventos e ativações pontuais), somada a um conjunto restrito de ações que visam promover a permanência (instalação de alguns mobiliários urbanos permanentes).

Tema 5: Eventos e ativações

Como dito acima, uma das estratégias inicialmente concebidas pela SMTUR para estimular o uso e a ocupação do Triângulo Histórico consiste na promoção de eventos e ativações temporárias específicas, que atraíam cidadãos locais e turistas para a região central. Na visão dos entrevistados, essa estratégia deve ser implementada com algumas cautelas e ressalvas.

A começar pela necessidade de que os esforços do poder público municipal em criar e realizar eventos e ativações sejam compartilhados com os atores locais, novos e antigos, de forma que estes possam participar e contribuir com a identificação de demandas, interesses e propostas que façam sentido para aquele território e sua população, bem como possam se engajar e colaborar com a Prefeitura na execução das ações desenvolvidas.

Mais do que isso, os entrevistados apontam que os eventos e ativações promovidas pelo poder público devem ser entendidas não como meras estratégias de atração de público para a região central, mas como oportunidades de fomento ao desenvolvimento, valorização e fortalecimento da cultura de apropriação do território pelos cidadãos. Nesse sentido, é preciso que os eventos e ativações adequem-se e valorizem as características e vocações do território – não apenas a infraestrutura existente, mas a sua identidade, história e memória. Ademais, seria interessante que estas ações promovessem a integração entre indivíduos diferentes e entre estes e os espaços públicos, de forma respeitosa e zelosa.

“Os eventos precisam “conversar” com a cidade, com as datas comemorativas, com a memória. As pessoas ficam num evento na Praça do Patriarca, por exemplo, e desconhecem o valor histórico da Igreja de Santo Antônio, ou que o terraço da Prefeitura pode ser visitado.”

Entrevistado 9, setor privado

Estas percepções parecem estar alinhadas com as iniciativas concebidas pela SMTUR no âmbito do Projeto Triângulo SP, que prevê dentre as estratégias de ativação do território, a promoção de uma programação cultural voltada à valorização do patrimônio.

Tema 6: Licenças, autorizações e permissões

A diversificação dos usos e ocupações do território urbano central perpassa, necessariamente, por procedimentos burocráticos relacionados à expedição de autorizações, licenças e permissões, seja para a implementação de novos negócios, realização de eventos, uso de espaços públicos ou até moradia. As dificuldades e entraves enfrentados por agentes públicos e privados no cumprimento destes procedimentos podem trazer prejuízos à consecução das ações e dos objetivos do Projeto Triângulo SP.

Nesse sentido, alguns dos entrevistados sugerem que seja conferido tratamento diferenciado para a expedição de licenças, autorizações e permissões relacionadas às diferentes formas de uso e ocupação que a Prefeitura deseja promover no território do Triângulo Histórico. Na visão dos entrevistados, contudo, essa diferenciação vai além da mera flexibilização da regulamentação ou da agilização dos trâmites burocráticos.

É necessário, em primeiro lugar, a facilitação do acesso às informações pelos agentes interessados, o que envolve desde a concentração de informações em canais específicos, a simplificação e clareza da linguagem utilizada, até a efetiva democratização do acesso à informação, abrangendo uma diversidade de potenciais atores interessados.

“(...) seria muito positivo ter no território um local único para atendimento ao empreendedor, com todo o seu cardápio de informações: orientação para programas de aceleração, fábrica de negócios, MEI (...)”.

Entrevistado 10, setor público

Mais do que isso, foi sugerida a concentração e articulação entre os atores públicos responsáveis pela emissão das autorizações, de forma que cada pleito formulado por um agente privado seja analisado conjuntamente por representantes dos diferentes entes municipais competentes.

A concentração da avaliação do pedido de autorização, além de facilitar o acesso à iniciativa privada, melhoraria, na opinião dos entrevistados, a comunicação e a coordenação entre os atores públicos (tema de grande desafio para o Projeto, como apontado no item 4.2.1 acima). Isso seria de especial importância no Projeto Triângulo SP, considerando-se a complexidade das características do território e da necessidade de uma visão mais sistêmica sobre os seus usos e ocupações.

“Não há integração dessas autorizações, pois elas são emitidas isoladamente. Um desafio seria articular melhor a expedição dessas autorizações, reunindo os órgãos das Secretarias afetas, para realizar uma análise conjunta do pedido para a realização dos eventos/ativações temporárias. A análise conjunta permitiria que o poder público municipal, e mais órgãos de outras esferas, se preparassem e planejassem a recepção dos eventos/ativações de forma sistêmica.

A prática planejada e sistematizada permitiria, além disso, criar um corpo de conhecimento (know how) para aprimorar as formas de recepção desses eventos no espaço público do Triângulo, discutindo inclusive soluções mais permanentes para melhor acolhimento da população e otimizando recursos.”

“Um desafio seria integrar a expedição desses licenciamentos, pois, em se tratando do Triângulo Histórico (que é um território de alto significado histórico e simbólico), um olhar sistêmico abordando todos os aspectos é fundamental. Uma instância colegiada permanente (...) poderia desempenhar um papel importante, aglutinando as discussões intersecretariais (...).”

Entrevistado 1, setor público

Estes pontos foram parcialmente contemplados no Projeto Triângulo SP, até o momento, sobretudo no que se refere ao fomento à economia criativa, mediante a previsão de edição de lei com alguns incentivos ao empreendedorismo e à economia criativa no perímetro do Triângulo, implementação e regulamentação de um polo de economia criativa, ações de capacitação e qualificação, formação de redes de empreendedores, criação de uma incubadora de tecnologia e economia criativa, dentre outras ações que visam fortalecer o empreendedorismo na região do Triângulo Histórico.

Entretanto, entendemos que seria interessante adicionar às ações previstas no Projeto a reestruturação e simplificação dos procedimentos burocráticos de emissão de licenças, autorizações e permissões, na linha do que sugerido pelos entrevistados.

Tema 7: Segurança pública e cultura do medo

A segurança pública é apontada pela SMTUR como um dos “principais obstáculos” ao Projeto Triângulo SP, uma vez que o medo da violência urbana (ou a “cultura do medo”)

seria, na visão dos gestores públicos, uma das principais razões que impediria o aumento do tempo de permanência das pessoas na região central.

A este respeito, os entrevistados nos relatam que a questão da violência urbana no território está, de fato, muito mais associada à percepção e sensação de insegurança da população, do que à real concentração de ocorrências na região do Triângulo Histórico.

“A questão dos problemas de vulnerabilidade social e econômica na região é sempre levantada. Mas é mais uma sensação do que efetivamente a existência de insegurança.”

Entrevistado 10, setor público

E essa cultura do medo está diretamente atrelada à desocupação do Centro pela população em períodos fora do horário comercial. Nesse sentido, quase todos os entrevistados apontam a necessidade de ocupação permanente do território, sobretudo pela moradia, como a principal fonte de promoção da segurança pública e combate à cultura do medo, uma vez que a ocupação permanente traz, junto com uma gama de serviços, comércios e infraestrutura, maior demanda por segurança pública.

Além disso, os entrevistados apontam que o vínculo de pertencimento criado entre a população e o seu território contribui para que se desenvolva um senso de cuidado e responsabilidade pelos espaços públicos, o que, na sua visão, contribui para o combate à cultura do medo.

“(…) sim, as pessoas quando moram, elas vem intencionadas no sentido de que você possa despertar, sensibilizar ela para esse sentimento de pertencimento com o seu território (...). A gente só vai amar quando a gente conhecer e a gente só vai cuidar quando a gente amar. Então a gente precisa cuidar daquilo que é nosso, cuidar do nosso espaço, cuidar do nosso território.”

Entrevistado 5, setor público

“Sobre a segurança, se você não tem gente morando, não tem sentimento de comunidade, só tem gente passando, não cria o pertencimento. Muita gente frequente, mas pouca gente cuida. Tem muito a ver com ser uma zona comercial e não ser uma zona mista, o que a tornaria mais saudável. A partir do momento que você tem atores territoriais que estão querendo cuidar daquele território ativamente, a segurança urbana tende a melhorar, apesar de existirem outros fatores envolvidos nessa questão complexa também.”

Entrevistado 6, sociedade civil

Embora a segurança pública seja um dos principais temas no radar da SMTUR em relação ao Projeto Triângulo SP, a abordagem adotada pela Secretaria em relação ao combate à cultura do medo não está alinhada à visão dos atores entrevistados, que entendem que as medidas propostas (aumento do policiamento e monitoramento da área) são insuficientes para mudar a sensação e percepção de insegurança da população em relação à região do Triângulo.

Tema 8: Grupos em situação de vulnerabilidade

Um dos principais desafios identificados pela SMTUR para o Projeto Triângulo SP diz respeito às ações de assistência psicossocial aos grupos em situação de vulnerabilidade, em especial a população em situação de rua. No entender da Prefeitura, a presença destes grupos no território do Triângulo Histórico contribui para a sensação de insegurança e para o afastamento dos cidadãos paulistanos e de turistas que visitam a cidade.

De fato, o Centro expandido (que compreende o perímetro do Triângulo) é a região da cidade com maior número de pessoas em situação de rua, devido à infraestrutura existente nessa região e às oportunidades de acolhimento oferecidas à população em situação de rua. Por esta circunstância, a assistência social é, de fato, uma pauta central em qualquer projeto ou política pública que tenha como *locus* o Centro da cidade.

Entretanto, diferentemente do que apontado pela SMTUR, a presença destas pessoas na região do Triângulo Histórico não foi apontada por todos os entrevistados sob uma perspectiva negativa, enquanto fator de entrave ao projeto. A nosso ver, tal percepção é característica de alguns grupos específicos que estão presentes no território – em especial, empresários e comerciantes da região – mas não reflete a percepção generalizada dos atores locais.

“O Centro histórico é muito atraente e a população em situação de rua acaba ganhando com os serviços, redes de saúde, atrativos, facilidade de se locomover”

Entrevistado 11, setor público

“A questão dos problemas de vulnerabilidade social e econômica na região é sempre levantada. Mas é mais uma sensação do que efetivamente a existência de insegurança.”

Entrevistado 10, setor público

Alguns grupos – a exemplo das organizações da sociedade civil engajadas com o Centro e com iniciativas de gestão colaborativa dos espaços urbanos, ou mesmo organizações sem fins

lucrativos envolvidas com atividades de assistência social – enxergam os grupos em situação de vulnerabilidade como atores integrantes do território, que devem ser incluídos num projeto de construção coletiva da cidade.

“Importante incluir representantes de pessoas em situação de vulnerabilidade (no geral), envolvendo também questões de gênero e de instituições ligadas à criança. Pensar em perfis que estejam contemplados no espaço. Além do espaço para cidadãos ativos que queiram participar (artistas de rua, por exemplo). Deveria ter um cruzamento entre temas, instituições e grupos de incidência e perfis de pessoas. Aí a metodologia de participação a depender do perfil envolvido, objetivos e impactos, muda bastante.”

Entrevistado 6, sociedade civil

“Lidar com a população de rua, entendendo que ela é mais um perfil ali presente, e que tem que estar como parte ativa desse processo de gestão compartilhada, com necessidades a serem atendidas.

(...) Criar ações que valorizem os atores locais, os moradores, os protagonistas, inovadores, comerciantes, que faça brilhar os olhos não só pelo entretenimento, pela gastronomia, mas pelos moradores, pelos atores da região, pela identidade daquele bairro, sem ter uma visão alienada do bairro. Sem ser um turismo predatório, quando não tem respeito com o lixo, sem empatia com as pessoas em situação de rua. Sem ser uma relação corrompida, com um crescimento mais próspero e muito mais propósito.”

Entrevistado 7, sociedade civil

Nesse sentido, foi apontada a necessidade de que os usos e ocupações atribuídas ao Triângulo Histórico compatibilizem a presença de grupos em situação de vulnerabilidade e outros atores locais, diminuindo o distanciamento entre eles.

Do ponto de vista dos próprios indivíduos em situação de vulnerabilidade, existe o reconhecimento, por parte deles, da incapacidade do Estado de enxergá-los como pessoas autônomas, capacitadas, que devem receber atendimento adequado e humanizado, além de ser inseridos em iniciativas produtivas. Por esta razão, alguns indivíduos em situação de vulnerabilidade, reconhecendo sua condição de marginalização frente à sociedade e, muitas vezes, ao poder público local, buscam organizar-se entre si, através de modelos de auto-gestão (nos quais as decisões são tomadas de forma coletiva e as atividades exercidas em rede), oferecendo resistência aos sistemas tradicionais de poder. A dificuldade do Estado em

enxergar esses grupos como agentes autônomos e capazes, faz com que alguns indivíduos vulneráveis não aceitem a ingerência pública nas decisões sobre sua vida.

Segundo nos relataram alguns entrevistados, o atendimento a grupos em situação de vulnerabilidade depende da articulação e da interação de uma série de atores (públicos, mas também privados) que atuam desde o atendimento na ponta – normalmente concentrado nas Secretarias Municipais de Assistência Social (SMADS) e de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC), bem como na Guarda Civil Metropolitana (GCM) – até os diferentes encaminhamentos dados para cada atendimento.

Entretanto, os entrevistados apontam que, de um lado, falta coordenação e articulação entre os órgãos municipais responsáveis pelo atendimento dos grupos em situação de vulnerabilidade com outros atores públicos, sobretudo com vistas à integração destes grupos em iniciativas produtivas e de empregabilidade; de outro, demonstram interesse e vontade de articular iniciativas com a sociedade civil, mas têm dificuldades em criar e implementar ações e medidas nesse sentido. Como resultado, as atividades de atendimento social continuam concentradas no poder público municipal, mas de maneira pouco articulada e transversal.

No caso do Projeto Triângulo SP chama a atenção a inexistência de relação institucional entre a SMTUR, responsável pela coordenação do Projeto, e os principais órgãos que atuam no atendimento de grupos vulneráveis (SMADS, SMDHC e GCM).

As percepções dos entrevistados estão, a nosso ver, parcialmente contempladas no Projeto Triângulo SP, até o momento. O Plano de abordagem psicossocial elaborado pela SMTUR prevê, como estratégias de abordagem da população em situação de rua presente no perímetro do Triângulo Histórico, o aumento do número de atendimentos e oferta de vagas de acolhimento (estratégias de assistência social), além do desenvolvimento de projetos socioeducacionais e de inclusão produtiva da população em situação de rua (estratégias de desenvolvimento social). Pelo relato dos entrevistados, essas estratégias devem ser combinadas com ações mais amplas de desenvolvimento pessoal, capacitação e empoderamento dos grupos em situação de vulnerabilidade (que não se limitam à população em situação de rua).

Quadro 13 – Quadro-resumo dos Achados de Pesquisa das Entrevistas

Tema	Diagnóstico	Contemplado no Projeto?
Coordenação institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Multiplicidade de iniciativas do poder público local na região central • Falta de coordenação entre os projetos • Falta de comunicação entre atores públicos • Discordância sobre as competências de cada agente • Falta de transversalidade nas ações locais • Fragmentação dos projetos • Ineficácia das instâncias de interação entre atores públicos 	Parcialmente contemplado
Relacionamento com iniciativa privada e sociedade civil	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicação, participação e engajamento de atores privados na formulação e na implementação de políticas públicas • Dificuldade de articular e promover a inclusão e participação efetiva da população local nos projetos públicos • Desejo de que o Estado atue como mediador e facilitador das interações entre diferentes indivíduos, grupos, organizações e instituições envolvidas no território 	Parcialmente contemplado
Uso dos espaços públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de se promover a diversificação dos usos dos espaços do Triângulo Histórico • Negociação e composição entre todos os atores interessados no uso e ocupação do território • Implementação de um modelo de gestão compartilhada dos espaços públicos 	Parcialmente contemplado
Permanência e moradia	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de ações que estimulem a permanência e a moradia no entorno do território • Qualificação dos espaços públicos • Criação de vínculo entre a população e o território e, com isso, a apropriação dos espaços, o interesse e a responsabilidade com o seu cuidado e preservação 	Pouco contemplado
Eventos e ativações	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusão da sociedade no processo de criação e implementação de eventos e ativações • Necessidade de entender os eventos e ativações como oportunidades de fomento ao desenvolvimento e fortalecimento da cultura de apropriação do território pelos cidadãos • Compatibilização dos eventos e ativações com as características dos territórios e valorização cultural 	Contemplado

Tema	Diagnóstico	Contemplado no Projeto?
Licenças, autorizações e permissões	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilização da regulamentação e agilização dos trâmites burocráticos para novos negócios no Triângulo Histórico • Facilitação do acesso às informações pelos agentes interessados • Concentração e articulação entre os atores públicos responsáveis pela emissão das autorizações 	Parcialmente contemplado
Segurança pública e cultura do medo	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção e sensação de insegurança da população, em razão da desocupação do Centro pela população em períodos fora do horário comercial • Necessidade de ocupação permanente do território, sobretudo pela moradia 	Parcialmente contemplado
Grupos em situação de vulnerabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Centralidade da pauta da assistência social em projetos desenvolvidos na região central • Limitação da percepção negativa sobre os grupos em situação de vulnerabilidade a alguns grupos específicos que estão presentes no Centro – em especial, empresários e comerciantes da região • Outros atores enxergam os grupos em situação de vulnerabilidade como atores integrantes do território, que devem ser incluídos num projeto de construção coletiva da cidade • Compatibilização dos usos e atribuições do Triângulo Histórico com a presença de grupos em situação de vulnerabilidade • Necessidade de coordenação e articulação entre os órgãos municipais para o atendimento dos grupos em situação de vulnerabilidade 	Parcialmente contemplado

Fonte: elaboração própria

4.3 Recomendações executivas

As entrevistas realizadas indicam a existência de oportunidades e desafios para a inclusão dos diferentes atores locais na formulação e implementação da política, justamente em razão da complexidade do território. Entretanto, identificamos que todos os atores entrevistados possuem, ainda que em diferentes graus, vontade e disposição política para a construção coletiva e colaborativa do Projeto.

Mais ainda, o Projeto inicialmente concebido pela SMTUR caminha na direção correta, considerando-se que quase todos os apontamentos feitos pelos entrevistados estão parcialmente contemplados nas soluções iniciais desenhadas pela Prefeitura. No entanto, verificamos que ainda há alguns elementos que demandam maior reflexão, aprofundamento e revisão por parte dos gestores públicos responsáveis.

Nesse sentido, apresentamos algumas recomendações executivas (não exaustivas) que podem ser adotadas pela PMSP para o engajamento dos atores locais no Projeto Triângulo SP, em linha com seus interesses, impressões e significados atribuídos ao território, a partir das informações extraídas nas entrevistas e contribuições sugeridas diretamente pelos entrevistados:

- Aprimorar a comunicação e a coordenação dos diferentes órgãos e entes municipais envolvidos no Projeto, por exemplo, por meio de reuniões periódicas para acompanhamento e feedback do Projeto; envio de informativo eletrônico com as novidades sobre as iniciativas da Prefeitura no Triângulo; criação de canal de sugestões interno para o Projeto, etc.;
- Realizar parcerias estratégicas com órgãos e entes públicos que possam contribuir para a implementação de ações e intervenções estratégicas no Triângulo;
- Coordenar o planejamento estratégico e as iniciativas do Projeto Triângulo SP com os demais projetos municipais na região central da cidade;
- Disponibilizar informações relacionadas ao Triângulo Histórico com maior transparência e clareza, por exemplo, por meio da criação de canais de comunicação acessíveis; centralização das informações sobre o Triângulo; elaboração de manuais e/ou cartilhas sobre formas de participação, gestão compartilhada e acesso a serviços no Triângulo, dentre outros;

- Centralizar e simplificar as informações e procedimentos relacionados à obtenção de licenças, autorizações e permissões ligadas a iniciativas a serem implementadas no Triângulo;
- Estabelecer contato e apoiar “influenciadores digitais” do Triângulo que traduzam uma visão autêntica e local da região, de forma a utilizá-los como canal de comunicação e divulgação dos projetos da Prefeitura na região;
- Realizar parcerias com atores estratégicos para implementação de laboratórios, oficinas, dinâmicas de participação e co-produção, etc.;
- Celebrar parcerias com universidades e instituições de ensino e pesquisa para desenvolvimento de projetos-piloto e experimentações relacionados ao Triângulo;
- Incentivar a atração de empresas de inovação e empreendedorismo, trazendo atores estratégicos para o território para conhecer oportunidades locais, envolvendo outros entes públicos e privados que apoiam o Triângulo, tais como Adesampa, SP Negócios, Farol Santander, Centro de Referência em Inovação, Mobilab (dentre outros), bem como iniciativas apresentadas durante eventos como SP Tech Week e Cidade do Futuro;
- Fomentar encontros, ações e iniciativas que viabilizem o engajamento dos comerciantes e empresários locais, a sistematização de suas demandas e a institucionalização de um grupo de trabalho com atores deste setor para identificar problemas, demandas e possíveis soluções em conjunto com a Prefeitura e outros potenciais parceiros;
- Celebrar parcerias a apoiar atores do setor turístico para a realização de iniciativas específicas voltadas ao turismo no Triângulo, tais como a realização de visitas guiadas temáticas; criação de um “passe único” para visitação das diferentes atrações do Triângulo; dentre outros;
- Fomento à instalação de redes hoteleiras no Triângulo Histórico, entendendo suas necessidades e compondo com os atores locais para mediar possíveis conflitos;
- Realizar, apoiar ou patrocinar eventos e ativações que valorizem as características, identidade e memória do território;
- Organizar, apoiar ou patrocinar feiras temáticas, oficinas, exposições e outros eventos com empreendedores e artistas da região, disponibilizando um calendário aberto e a agenda de espaços e equipamentos públicos da região;

- Implementar medidas de incentivo à moradia, inclusive moradia social, envolvendo a Secretaria Municipal de Habitação na região do Triângulo Histórico;
- Incentivar e facilitar o retrofit de imóveis localizados no Triângulo, envolvendo os órgãos públicos responsáveis;
- Implementar iniciativas que viabilizem o engajamento de população em situação de vulnerabilidade, como oficinas de capacitação, empregabilidade em atividades turísticas, comerciais e gastronômicas; limpeza e gestão de equipamentos públicos, dentre outros, sempre envolvendo o Comitê POP RUA da PMSP.

No capítulo seguinte, apresentaremos nossas contribuições com base nas pesquisas e no diagnóstico realizado, por meio de recomendações para o modelo de governança pública do Projeto Triângulo SP.

CAPÍTULO 5 – CAMINHOS PARA UMA NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA: SUGESTÕES PARA A GOVERNANÇA DO PROJETO TRIÂNGULO SP

A partir dos resultados apresentados até aqui, o presente capítulo pretende propor sugestões para o modelo de governança do Projeto Triângulo SP.

Para tanto, a primeira seção busca sintetizar diretrizes gerais a serem seguidas pela SMTUR e que, a nosso ver, devem orientar a formulação e implementação de ações futuras. Na segunda seção, apresentamos proposições concretas de iniciativas que podem ser adotadas pelo poder público municipal para a ativação do território do Triângulo Histórico, em especial à noite e aos finais de semana.

5.1 Diretrizes gerais

O modelo de governança que propomos neste trabalho implica numa transformação das formas tradicionais de relacionamento entre Estado e sociedade, bem como nas formas convencionais de tomada de decisão a respeito de projetos e políticas públicas. Dessa forma, convida a uma mudança de mentalidade (*mindset*) e comportamento por parte tanto de gestores públicos, quanto da própria sociedade (na figura dos atores presentes ou interessados no território), e nos papéis de cada ator no âmbito da gestão e do desenvolvimento urbano.

Essa nova mentalidade está assentada em três pilares e em uma ressalva específica, que serão apresentados a seguir sob a forma de diretrizes gerais a serem seguidas pela Prefeitura no encaminhamento do Projeto Triângulo SP.

Deslocamento do centro decisório para além do poder público municipal

A primeira recomendação consiste no deslocamento do polo decisório do Projeto, atualmente centralizado na Prefeitura do Município de São Paulo, para além das instituições públicas municipais, estendendo e ampliando as instâncias e os processos decisórios a outros atores da iniciativa privada e da sociedade civil, tornando estas instâncias mais orgânicas e dinâmicas. A lógica desta proposição reside no fato de que a complexidade do território e a inerente multiplicidade de atores, interesses e conflitos existentes devem, necessariamente, ser incorporados ao Projeto, de forma que todos esses aspectos sejam contemplados e equilibrados nas iniciativas implementadas.

Entretanto, é pouco provável que a Prefeitura consiga, isoladamente, identificar, compreender e endereçar os múltiplos problemas, interesses e conflitos existentes no território. Para que isso possa ser feito de maneira eficiente, é fundamental a abertura dos processos decisórios referentes à concepção e execução do Projeto, para que estas decisões sejam permeáveis à participação efetiva dos atores mais relevantes e representativos do território, além dos novos atores que queiram se somar ao projeto e contribuir para o fortalecimento das iniciativas.

Para tanto, é de extrema importância que a Prefeitura esteja constantemente atenta à identificação e diálogo com os atores locais, justamente para que todos os *stakeholders* sejam mapeados e endereçados por meio de um dos mecanismos ou estratégias de governança. Considerando-se que o Projeto tende a se desenrolar de maneira contínua, é recomendável que o processo de mapeamento e interação com os atores locais seja, igualmente, constante.

É importante deixar claro que a inclusão de atores externos ao poder público no processo de tomada de decisões não significa apenas a utilização de mecanismos ou estratégias meramente consultivas (a exemplo das consultas públicas ou de fóruns e conselhos participativos sem competência deliberativa). Os *stakeholders* do Projeto devem ser incluídos em todas as suas etapas, de forma que se atinja um modelo de co-criação e co-implementação da política.

Há duas principais premissas inerentes à abertura do processo decisório a atores externos ao poder público municipal. A primeira premissa consiste no necessário interesse e engajamento da população local e de potenciais atores que desejem ocupar o território pelas iniciativas coordenadas pela Prefeitura para a ativação do Triângulo Histórico. Parte desse engajamento surge naturalmente do interesse e das disputas dos diferentes atores em relação ao uso e ocupação do território.

Entretanto, em razão do estigma e da descrença de alguns atores privados e da sociedade civil na atuação do poder público, é importante que a Prefeitura contribua para o despertar do interesse e do engajamento dos atores locais na concepção e na implementação conjunta Projeto. Nesse aspecto, também é importante ter cautela para que o Projeto seja apresentado como uma política pública do território, não atrelado a uma gestão pública específica, com contornos eleitorais.

Um dos caminhos para isso é o desenvolvimento e a implementação de iniciativas que contribuam para a criação ou o fortalecimento de uma cultura de apropriação de equipamentos públicos e de espaços urbanos pela população local, que possa ativar o sentimento de

pertencimento à cidade e ao território e o vínculo de responsabilidade com o seu cuidado, valorização e desenvolvimento contínuo. Entender a cidade não apenas como um bem coletivo, mas como um bem pertencente a cada indivíduo tende a despertar tanto o interesse, quanto a responsabilidade dos atores locais com relação aos rumos do território.

O segundo pressuposto é a necessidade de promoção da autonomia, solidariedade e capacidades pessoais, criativas e organizacionais dos atores locais, enquanto atributos que viabilizam o reconhecimento dos indivíduos, por si e por outrem, como agentes políticos, capazes de identificar demandas, organizar-se para pleiteá-las, bem como criar e executar soluções.

Alguns grupos e indivíduos já possuem maior capacidade de articulação política, enquanto outros mal têm a sua existência reconhecida pela sociedade e pelo poder público. Por conta desta disparidade, é imprescindível que o poder público busque ativamente acessar, por diferentes métodos e estratégias, os diferentes grupos, dando especial atenção àqueles com menor autonomia e capacidade de organização e articulação política. Caso contrário, estes grupos mais vulneráveis serão provavelmente marginalizados dos processos decisórios, que contemplarão apenas os grupos com maior capacidade de articulação. Nessa hipótese, parte dos atores locais relevantes (e seus interesses, conflitos, opiniões) restarão excluídos das negociações e decisões.

Fazemos destaque, nesse sentido, à relevância de um esforço de comunicação das ações e iniciativas públicas e das oportunidades de trocas, bem como a divulgação dos canais de diálogo, encontros e participação.

O que pretendemos demonstrar é que ambos estes pressupostos devem ser reconhecidos pela Prefeitura como premissas inerentes à efetividade da inclusão dos atores locais nos processos decisórios do Projeto. Dito por outra forma, o deslocamento das instâncias de tomada de decisão e a sua permeabilidade aos atores externos depende de uma mudança de percepção, tanto pelos agentes públicos, quanto pelos privados, dos papéis desempenhados pelo Estado e pelos particulares. Mais do que isso, depende da atuação do poder público municipal como agente condutor e indutor dessa transformação, motivo pelo qual devem ser adotadas ações e medidas de promoção do desenvolvimento e engajamento dos atores locais nos processos decisórios.

Desenvolvimento de iniciativas colaborativas junto à iniciativa privada e à sociedade civil

O deslocamento do *locus* da política pública não se restringe somente à mudança do centro decisório das políticas urbanas, mas deve ser acompanhado do deslocamento da responsabilidade pela implementação dos projetos e ações voltadas à ativação do território. Isso implica na transformação do papel do Estado como único e exclusivo responsável pelo oferecimento de bens, serviços e políticas, para um Estado fomentador de projetos em colaboração com a iniciativa privada e a sociedade civil.

Esta transformação tende a ser bem menos intensa do que a mudança que indicamos no tópico anterior, uma vez que, nas últimas décadas, já foi observado um movimento crescente de emparceiramento entre Estado, sociedade civil e iniciativa privada na execução de algumas funções e atividades públicas. A diretriz que ora propomos caminha em sentido convergente a este movimento, embora não se confunda com ele.

O tipo de emparceiramento que está intrínseco à presente recomendação vai além da delegação da execução de funções públicas. Muito mais do que selecionar parceiros interessados em executar um projeto público, elaborado pelo Estado, esse novo tipo de emparceiramento inverte, de certa forma, os papéis do Estado e dos particulares.

Afinal, se é na iniciativa privada e na sociedade civil que estão os focos de criatividade e inovação, cabe, pois, ao Estado fomentar, apoiar e contribuir para o desenvolvimento de tais iniciativas, através da identificação de oportunidades de parceria e colaboração entre poder público e sociedade; do fomento ao desenvolvimento, articulação e proposição de iniciativas colaborativas pelos próprios agentes privados; da criação de canais de interação, colaboração e troca entre Estado e sociedade; da co-criação e a co-implementação de projetos, dentre outras formas de fomento e colaboração.

Essa transformação é fundamental para que o Estado possa dar conta de atender às demandas locais (especialmente considerando-se a multiplicidade de usos e vocações que podem ser atribuídas ao território), aproveitando, para tanto, as capacidades e a expertise dos atores locais para identificar problemas, criar e implementar soluções. Além disso, o engajamento de atores privados no processo produtivo de políticas públicas também é relevante para que o Estado possa otimizar recursos públicos na implementação de projetos e ações voltadas ao desenvolvimento urbano.

Fomento à conexão e mediação da interação entre atores locais

Como dissemos na seção 2.1 deste trabalho, a governança implica na transformação de um modelo decisório, antes centrado numa autoridade central hierárquica e no mercado, para um modelo formado por novos arranjos organizacionais entre atores públicos e privados, que interagem, articulam-se e negociam interesses em torno de uma determinada política pública. Nessa nova configuração, são formadas redes (*networks*), por meio das quais estes atores conectam-se, colaboram, fortalecem-se e negociam demandas e propostas.

Nem sempre a formação das redes depende do poder público, podendo ter origem espontânea na iniciativa privada e na sociedade civil, através da organização, articulação e empoderamento de atores não-estatais. Muitas vezes, portanto, a formação desta configuração e, mais, a atuação de atores privados no sentido de influenciar a formulação e a implementação de políticas independe da vontade do Estado, a quem, não raro, cabe somente reconhecer esta nova dinâmica de poder como uma realidade.

No caso da ativação do Triângulo Histórico, é bastante possível que sejam formadas redes entre atores interessados na disputa pelo território, dada a sua complexidade, o seu potencial de uso, ocupação e exploração e a multiplicidade de atores presentes na região. Nesse cenário, é interessante que o Estado tanto fomente a formação e o fortalecimento de redes, quanto também seja integrante delas.

Nesse sentido, é importante que o poder público atue, de um lado, como agente articulador de atores (inclusive o próprio Estado), de forma a proporcionar a troca de conhecimento, recursos e experiências e viabilizar a formação de potenciais parcerias ou iniciativas colaborativas entre agentes públicos e/ou privados; e, de outro, que atue como mediador das interações entre os diferentes atores, de forma a promover o equilíbrio de interesses e conflitos.

A atuação ativa do Estado como agente articulador e mediador de redes é fundamental não apenas para garantir trocas múltiplas entre atores (incluindo o Estado) e a mediação dos conflitos entre eles, mas também para que os arranjos construídos sejam mais equilibrados, democráticos e inclusivos, sobretudo se considerando a presença, no território, de atores com baixa autonomia, carência de poder econômico e político, que se encontram em situação de vulnerabilidade social e que, por uma ou outra razão, não conseguem disputar interesses com indivíduos ou grupos com maior capacidade de influenciar a formulação e a implementação

de políticas. Sem a intervenção do Estado no sentido de viabilizar a inclusão dos atores com menor capacidade de articulação nas redes, esses grupos, que já são marginalizados, restarão excluídos do processo decisório, o que tende a aumentar os conflitos em torno do território, além de tornar a política menos participativa, inclusiva e democrática.

Incentivo à moradia e cautelas quanto aos efeitos gentrificadores do Projeto

O incentivo à moradia na região do Triângulo Histórico e no seu entorno não está incluído nas ações originalmente delineadas pela Prefeitura para o Projeto. Entendemos que esta seja uma escolha relacionada ao campo de atuação e objetivos do Projeto (em especial, o foco no turismo), mas a não inclusão da temática da moradia nas intervenções públicas resulta, como apontado pelos atores entrevistados, na manutenção de vários dos problemas relacionados à atual falta de ocupação do Triângulo no período noturno e aos finais de semana.

Dentre os problemas apontados pelos entrevistados estão a falta de oferta de comércio e serviços após o horário comercial, a baixa circulação de pessoas nesses períodos, a ociosidade de muitos imóveis da região, bem como a falta de sentimento de pertencimento local e de vínculo comunitário.

Por esta razão, sugerimos, na linha do que apontado pelos entrevistados, que a questão do incentivo à moradia seja abarcada pelo Projeto, o que pode ser feito através de múltiplas estratégias, tais como a implementação de Imposto Predial Territorial Urbano (IPTU) progressivo para a ocupação de imóveis ociosos, a simplificação e facilitação dos procedimentos administrativos para obtenção de autorizações e alvarás relacionados aos imóveis localizados no Triângulo, a criação de programas ou iniciativas voltadas ao *retrofit* de imóveis, a implementação de moradias sociais e populares, bem como de medidas que visem equilibrar os efeitos da especulação imobiliária, como a criação de um teto para o valor de alugueis residenciais, dentre outras.

Fazemos, contudo, a ressalva de que projetos de ativação urbana normalmente têm como resultado a valorização do território ativado e seus entornos e, junto com esta valorização, o aumento da especulação imobiliária. Ambos estes fatores costumam resultar num processo de gentrificação, ou seja, de expulsão dos grupos residentes e ocupantes do território antes da intervenção, em razão do aumento dos preços e de sua substituição por grupos com maior poder aquisitivo.

Valorização, especulação imobiliária e gentrificação são temas comuns aos projetos de ativação urbana, que costumam suscitar intensas disputas entre diferentes grupos. A nosso ver, os diferentes interesses e conflitos devem ser endereçados e equilibrados pelo poder público municipal, sendo este um ponto central para o sucesso de Projeto.

No caso do Triângulo Histórico, é bastante provável que surjam intensos conflitos envolvendo especulação imobiliária e gentrificação, considerando-se o alto potencial de exploração da terra urbana num território central, com boas condições de transporte e mobilidade e grande oferta de serviços, bem como se considerando a atual ocupação do território por grupos de baixa renda ou em situação de vulnerabilidade (a exemplo da população em situação de rua e das ocupações irregulares).

É importante lembrar, ainda, a forte atuação dos movimentos sociais de moradia na região, que é caracterizada pela concentração de grande número de imóveis desocupados.

Todos estes fatores apontam para a provável existência de uma intensa disputa em torno da ocupação dos espaços e imóveis localizados no perímetro e no entorno do Triângulo Histórico, caso esta região seja ativada pela Prefeitura. Este cenário deve ser antecipado e considerado pelo poder público municipal desde a formulação do Projeto Triângulo SP.

Isso significa que todos estes atores – em especial aqueles que potencialmente serão afetados por eventual processo de gentrificação – deverão ser contemplados nos processos decisórios do Projeto, de forma que possam construir, em conjunto com a Prefeitura e com os demais *stakeholders*, alternativas e soluções que mitiguem ou limitem os impactos gentrificadores.

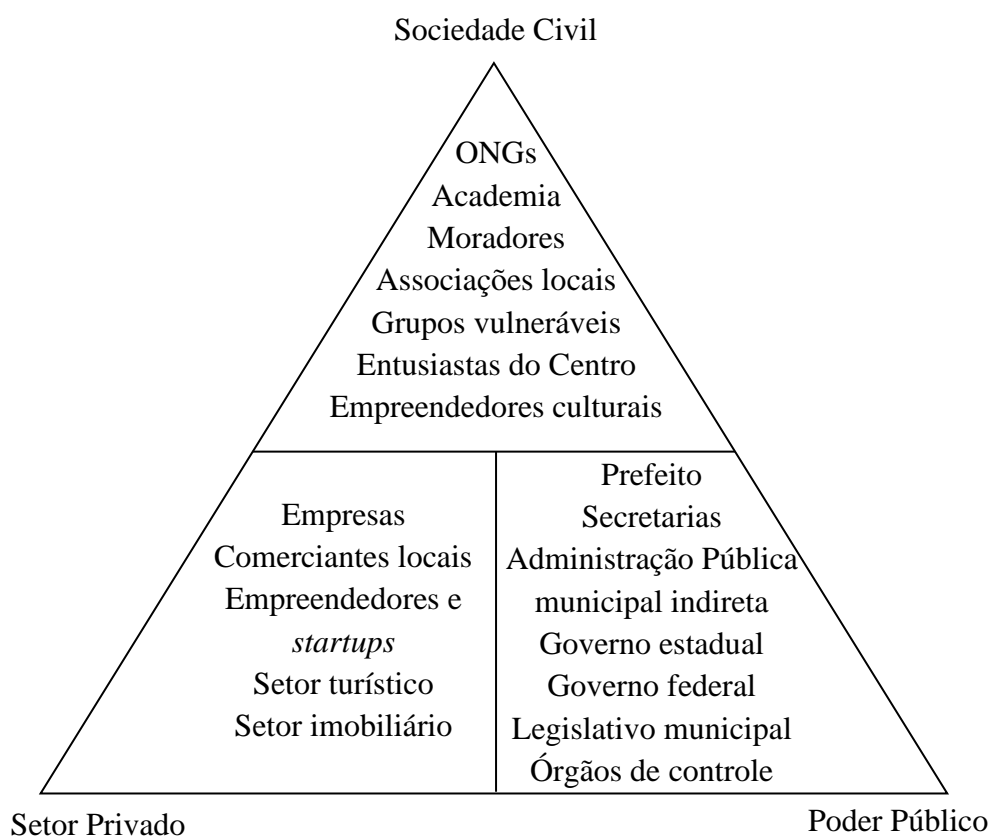
Anotamos, por fim, que este é um aspecto central do Projeto Triângulo SP, não apenas pelo seu potencial conflitivo, mas também em razão do fato de que a questão da habitação é um ponto bastante relevante do Projeto, ainda que pouco endereçado pela Prefeitura até o momento. Por isso, todas as questões envolvendo a temática da habitação (inclusive, mas não só, a questão da gentrificação) deverão ser cautelosamente endereçadas pela Prefeitura, sendo que, neste processo, a adoção de um modelo de governança inclusivo, participativo e colaborativo será fundamental.

5.2. Propostas para o modelo de governança

5.2.1 Atores contemplados no processo decisório

Na seção 4.1 do presente trabalho, apresentamos o conjunto dos atores relevantes para o Projeto Triângulo SP. Fazemos referência às considerações apresentadas naquela seção, em especial quanto à necessidade de interação, articulação e colaboração entre poder público, iniciativa privada e sociedade civil para a implementação do Projeto e de outras iniciativas no território.

Figura 1 - Mapa de atores relevantes para o Projeto Triângulo SP



Fonte: elaboração própria

Aproveitamos para reforçar o que foi dito acima quanto ao relacionamento entre o poder público e os atores locais. O modelo de governança pública sugerido para o Projeto Triângulo SP pressupõe a transformação dos papéis do Estado e dos particulares e dos arranjos organizacionais estabelecidos entre eles a fim de criar e implementar projetos de desenvolvimento urbano.

De maneira resumida, essa transformação implica, como dissemos acima, na atuação do Estado como ente fomentador da autonomia e das capacidades pessoais dos atores locais; da conexão e mediação entre atores em rede; e impulsionador de projetos e iniciativas privadas, com a colaboração pública. Os agentes do setor privado e da sociedade civil, por sua vez, devem passar a atuar como agentes de mudança, corresponsáveis por identificar problemas, criar e propor soluções e contribuir para o desenvolvimento da comunidade e do território urbano.

No capítulo anterior, também dissemos que o poder público deve adotar estratégias distintas para a interação com diferentes grupos e perfis de atores, a depender, dentre outros fatores, de sua capacidade de comunicação, articulação e proposição de críticas e sugestões. A abordagem dos comerciantes locais que estão no território há anos não poderá ser a mesma, por exemplo, de empreendedores e *startups*. Atores que trabalham com economia criativa deverão ser abordados de uma maneira diferente daquela utilizada para interagir com atores de setores econômicos mais tradicionais, como os setores turístico e imobiliário. Da mesma forma, será necessário criar estratégias específicas de abordagem de grupos em situação de vulnerabilidade e de outros atores com menor capacidade de articulação.

O diagnóstico do território e dos atores relevantes nos mostra que nem todos os atores presentes no Triângulo ou que disputam interesses relacionados ao território estão contemplados no planejamento até o momento elaborado pela Prefeitura para o Projeto Triângulo SP. Embora a SMTUR tenha expressado sua preocupação e vontade de formular e implementar um projeto intersetorial, participativo e inclusivo, o centro decisório do Projeto permanece concentrado na esfera pública (e, dentro dela, com pouca coordenação institucional entre os entes públicos envolvidos), não havendo a previsão de criação de instrumentos ou estratégias de ampliação das esferas e processos decisórios para outros setores da sociedade.

Mais do que isso, até o momento, a Prefeitura tem interagido com grupos de atores bastante restritos, de modo que nem todas as percepções, interesses e conflitos têm sido identificados e

equilibrados pelo poder público na concepção do Projeto. Ainda, sem a ampliação do leque de atores contemplados no Projeto, as possibilidades de inovação, parceria e colaboração restam limitadas, tanto pela falta de interação e articulação de diferentes grupos com a Prefeitura, quanto pela perda da oportunidade de exploração do potencial de conexão e articulação de atores em redes.

Outrossim, ao não abarcar o maior número possível de atores na concepção e implementação do Projeto, a tendência é que a Prefeitura enfrente um número maior de conflitos, tensões e focos de resistência no território, que podem impactar no desenvolvimento do Projeto.

Com base nessas considerações, apresentamos, na seção seguinte, nossas sugestões para o modelo de governança do Projeto Triângulo SP, de forma a contemplar os atores relevantes indicados acima, com base em diferentes estratégias e mecanismos que possibilitem a co-criação e a co-implementação de iniciativas colaborativas para a ativação do território.

5.2.2. Sugestões de arranjos organizacionais entre setor público e privado

Nesta seção, apresentaremos nossas sugestões concretas para o modelo de governança do Projeto Triângulo SP, em três partes distintas, cada uma delas representada na Figura 2.

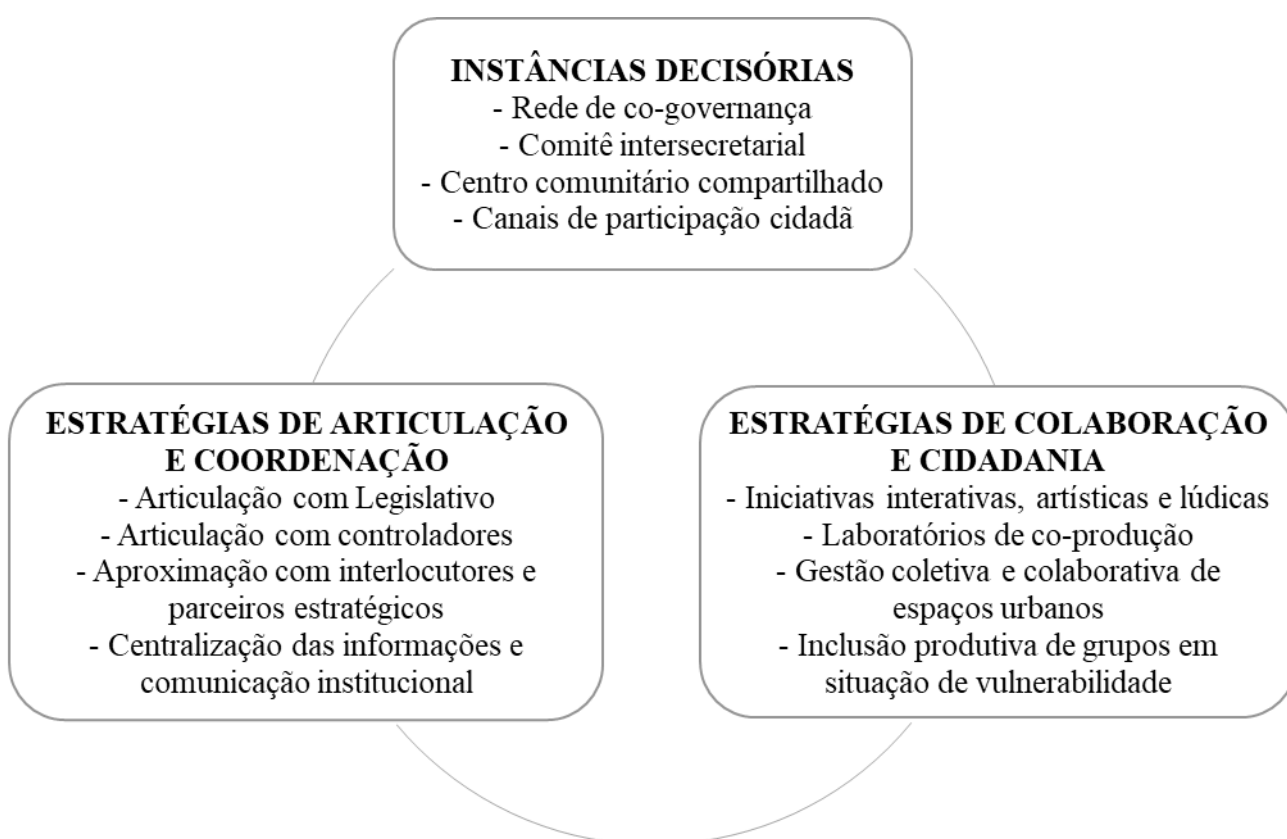
Na primeira parte, apresentaremos sugestões relacionadas às instâncias decisórias do Projeto, ou seja, aos arranjos organizacionais que deverão ser formados para a tomada de decisões entre os *stakeholders* locais (Figura 3). A segunda parte será destinada à apresentação de estratégias para articulação e coordenação de atores específicos, relevantes para o desenrolar do Projeto. Por fim, na terceira parte, apresentaremos sugestões de estratégias para o fomento à colaboração público-privada e à cidadania ativa da população local.

Ressaltamos, contudo, que estas sugestões foram elaboradas com base nos resultados colhidos nesta pesquisa e, portanto, aplicam-se ao contexto específico do Triângulo Histórico e do Projeto Triângulo SP. Dessa forma, embora as sugestões ora propostas possam inspirar políticas públicas futuramente implementadas em outras políticas de ativação de centros históricos em diferentes áreas urbanas (dentro ou fora do Brasil), não devem ser replicadas sem a prévia avaliação de sua adequação e pertinência ao contexto local.

Instâncias decisórias

Criação de uma rede de co-governança. O novo modelo de governança proposto neste trabalho pressupõe, como dissemos acima, a abertura e a ampliação dos processos e das instâncias decisórias para permitir a inclusão dos atores locais relevantes. Isso significa que o poder público precisa interagir com diferentes indivíduos, grupos e organizações, assim como integrá-los nas discussões e deliberações sobre o Projeto, a partir de diferentes estratégias. Para tanto, propomos uma série de iniciativas que, em conjunto, viabilizam a múltipla abordagem, interação e articulação com os diferentes atores locais.

Figura 2 - Mapa do mecanismo de governança do Projeto Triângulo SP



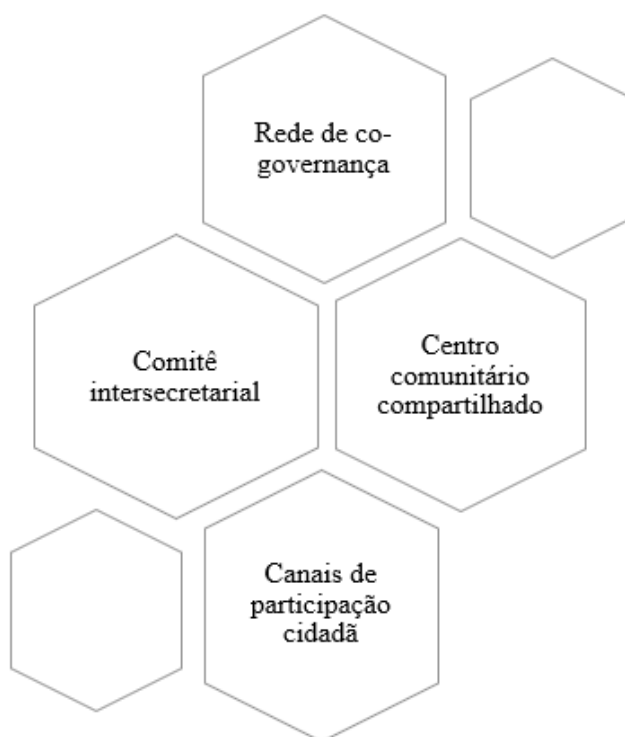
Fonte: elaboração própria

A primeira destas iniciativas consiste na criação de uma rede ativa de co-governança do Triângulo Histórico, composta por representantes estratégicos do poder público (em todas as esferas, mas com maior concentração de representantes municipais), da iniciativa privada e da sociedade civil. Trata-se de uma instância decisória (com competências deliberativas,

portanto), responsável por discutir, negociar e deliberar a respeito das diretrizes estratégicas que orientarão o Projeto de ativação do Triângulo Histórico.

Entendemos que se trata de um mecanismo complexo, inovador e desafiador, mas, a nosso ver, trata-se de um modelo necessário para a gestão compartilhada do território, diante da sua complexidade, ou seja, das múltiplas percepções, interesses e conflitos existentes entre os atores envolvidos. A única maneira de equacionar todos esses elementos, de forma a equilibrá-los, atender às demandas locais e mitigar potenciais conflitos, é incluir no processo decisório os agentes locais relevantes, conectados e mediados pela Prefeitura.

Figura 3 – Instâncias decisórias do modelo de governança



Fonte: elaboração própria

Nossa recomendação é que esta rede seja composta por representantes dos principais grupos de atores relevantes, conforme identificado no capítulo 4 e na seção 5.2.1 acima, selecionados a partir de votação entre membros de cada categoria de representantes. A participação de cada grupo ou setor deverá ser paritária, sendo que os votos de cada representante terão sempre o mesmo valor, de forma a assegurar o equilíbrio de interesses.

A coordenação da rede de governança ficará a cargo do poder público municipal, que deverá ser responsável por estabelecer as regras de proposição, discussão, negociação e deliberação entre os representantes, privilegiando a utilização de mecanismos de consensualidade e construção negociada de soluções.

Criação de um comitê intersecretarial. No capítulo anterior, apresentamos, no âmbito do diagnóstico sobre os arranjos organizacionais existentes no Projeto Triângulo SP, o relato dos entrevistados do setor público a respeito da falta de comunicação e coordenação institucional dos atores públicos e dos projetos atualmente em curso na Prefeitura que envolvem a região do Triângulo Histórico. O que pudemos identificar foi a centralização do Projeto nas secretarias responsáveis pela sua coordenação (em especial, a SMTUR) e a inexistência de instâncias permanentes de discussão e acompanhamento com todos os órgãos e entes municipais envolvidos no Projeto.

A nosso ver, o papel da SMTUR deve ser, de fato, de coordenação dos atores e das iniciativas dentro da Prefeitura, não se confundindo com o papel de formulador e executor da política, uma vez que tais funções devem ser desempenhadas conjuntamente por todos os órgãos e entes envolvidos, bem como com a colaboração de atores externos (iniciativa privada e sociedade civil). A criação e a execução conjunta do Projeto demanda, contudo, a existência de uma instância decisória que congregue os diferentes atores públicos municipais em torno das temáticas do Triângulo Histórico.

Nesse sentido, sugerimos a criação de um comitê intersetorial de trabalho para o Triângulo Histórico, de forma a viabilizar a inclusão dos diferentes entes municipais no processo decisório do Projeto, igualando e equilibrando a participação de cada ente na formulação e na execução da política, bem como reduzindo a assimetria de informações entre os entes municipais, o que tende a contribuir para a criação de soluções mais integradas, completas e alinhadas com os demais projetos da Prefeitura.

O comitê deve ser coordenado pela SMTUR, mas composto por representantes de cada secretaria e ente municipal envolvido no Projeto, sendo responsável pelo seu planejamento, implementação e monitoramento. Dado o caráter contínuo das políticas voltadas para a ativação do território, é importante que a composição deste comitê seja permeável, admitindo a entrada e saída de membros conforme o desenrolar dos projetos formulados e implementados na região do Triângulo.

Ao comitê devem ser atribuídas competências para deliberar sobre as formas de implementação e execução das diretrizes estratégicas definidas pela rede de co-governança, no âmbito das ações e projetos sob responsabilidade do poder público municipal. Além disso, podem ser atribuídas ao comitê competências executivas mais amplas, que permitam centralizar algumas decisões administrativas que envolvam o território, a exemplo da análise e aprovação de licenças, autorizações e permissões, tanto para a realização de eventos e ativações no Triângulo, quanto para a instalação de novos negócios e empreendimentos.

Vale dizer que a descentralização dos procedimentos administrativos foi uma das dificuldades apontadas pelos entrevistados a respeito da implementação de ações e projetos no Triângulo Histórico. Nesse sentido, entendemos que seria bastante produtiva a centralização destes procedimentos numa única instância decisória, não apenas para facilitar a obtenção de informações e realização de atos procedimentais, como para a criação de uma prática sistematizada e do consequente *know-how* pelos órgãos públicos sobre a recepção de eventos, ativações, atividades e negócios no Triângulo.

Ponto fundamental é a necessária autonomia decisória do comitê, preferencialmente por meio da autonomia financeira e orçamentária. Ou seja, o comitê deve ter competência e autonomia para deliberar e implementar as suas decisões, sem depender da aprovação de outros entes municipais.

Criação de um centro comunitário compartilhado. Somado às sugestões anteriores, propomos a criação de um espaço físico permanente de conexão, interação e colaboração entre atores públicos e privados, no âmbito do território do Triângulo Histórico. Nossa proposta é que este espaço seja criado sob a forma de um centro comunitário compartilhado, localizado no perímetro do Triângulo, que sirva como ponto de encontro e interação entre atores locais, canal de interlocução e atendimento presencial permanente e qualificado entre a Prefeitura e a comunidade local, bem como um espaço experimental de autogestão.

Nesse sentido, o centro comunitário compartilhado deverá ser gerido por um conselho de composição mista, com representantes do poder público municipal, de setores privados relevantes e da sociedade civil. Além disso, deverá ser atribuído ao centro comunitário compartilhado competência para propor e executar iniciativas voltadas ao fortalecimento da atuação cívica (cidadania ativa), integração social e empoderamento dos cidadãos locais, tais como a criação de grupos de estudo temáticos, que possam propor iniciativas e se articular com agentes públicos e privados, para a implementação de projetos locais; e a realização de

workshops, reuniões, rodas de conversa temáticas e oficinas para capacitação, treinamento e formação da população local em temas relevantes para o território e para a comunidade, dentre outras iniciativas que possam ser concebidas dentro do próprio centro comunitário compartilhado.

É importante, contudo, que estes espaços não sejam destinados meramente às discussões sobre temas previamente definidos pelo poder público municipal (a exemplo dos conselhos participativos). Existe grande descrença da população com relação a estes canais de participação e quanto aos seus resultados. Para que o mesmo não aconteça com o centro comunitário compartilhado, é importante que esta unidade possua competências deliberativas e que possa implementar pequenas iniciativas que, com o tempo, despertem a confiança e o engajamento da sociedade.

Utilização de canais de ampla participação pública. Além destas instâncias decisórias representativas, entendemos que o modelo de governança deve contemplar mecanismos que viabilizem a ampla participação pública, especialmente online, e a inclusão do maior número de interessados possível nas deliberações relacionadas ao Projeto.

Nesse sentido, sugerimos, em primeiro lugar, a implementação de uma plataforma online (nova ou já existente), que reúna oportunidades de participação pública relacionadas ao território do Triângulo (ou seja, a projetos, ações e outras iniciativas, públicas ou privadas, envolvendo temáticas relacionadas ao Projeto ou ao território). A ideia é que qualquer cidadão interessado possa tomar conhecimento, contribuir e/ou votar a respeito de temas pontuais, de forma a integrar o processo decisório compartilhado de formulação e implementação das políticas no território.

Somado a isso, sugerimos o fortalecimento de canais de participação já existentes, sejam eles digitais (plataformas de participação, redes sociais e aplicativos) ou presenciais. Afinal, estes são meios de viabilizar a participação de quaisquer cidadãos interessados, independentemente do seu engajamento em alguma das demais iniciativas de governança.

Ainda, recomendamos que, em paralelo com as sugestões acima propostas, a Prefeitura continue a realizar consultas e audiências públicas. Entretanto, fazemos a ressalva quanto à necessidade e utilização de uma metodologia que viabilize a coleta, sistematização e efetiva incorporação das contribuições recebidas nas soluções adotadas. Caso contrário, será

reforçada a descrença da população na atuação pública e na efetividade dos mecanismos de participação.

Quadro 14 – Tabela-resumo das instâncias decisórias

	Características	Inspirações
Rede de co-governança	<ul style="list-style-type: none"> • Composição paritária entre atores públicos e privados • Responsável pelo planejamento estratégico do Projeto • Coordenação pela Prefeitura • Autonomia decisória 	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Centro/Plano Especial de Manejo e Proteção de Bogotá/Colômbia • PopUp Hub Centro • Comissão Executiva da Operação Urbana Centro
Comitê intersecretarial	<ul style="list-style-type: none"> • Composição paritária entre os atores municipais, com flexibilidade para entrada e saída de novos membros • Responsável pela implementação das ações da Prefeitura • Centralização das decisões sobre licenças, eventos, ativações, intervenções e novos negócios • Coordenação pela SMTUR • Autonomia decisória 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de trabalho do projeto de moradia social Conjunto Habitacional Asdrubal II/Edifício Mário de Andrade
Centro comunitário compartilhado	<ul style="list-style-type: none"> • Gerido por conselho de composição paritária entre atores públicos e privados • Responsável pela execução de iniciativas de empoderamento da população local e fomento à cidadania ativa • Atendimento presencial de cidadãos no território • Autonomia decisória 	<ul style="list-style-type: none"> • Gabinete de Apoio ao Bairro de Intervenção Prioritária – GABIPs/Portugal • Quartieri de Bolonha/Itália • Programa Gestão de Bairros de Berlim/Alemanha • Vila Itororó Canteiro Aberto
Canais de participação cidadã	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração das oportunidades de participação e colaboração em plataformas online e canais presenciais • Ampla divulgação dos projetos, transparência pública e decisões compartilhadas • Realização de consultas e audiências públicas • Efetiva incorporação das contribuições e decisões populares 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma Decide Madrid/Espanha • Fóruns Locais de Madrid/Espanha • Plataforma Bogotá Abierta/Colômbia • Plataforma Gestão Urbana • Plataforma Ligue os Pontos • Aplicativo Colab

Fonte: elaboração própria

Estratégias de coordenação e articulação

Articulação com Legislativo. Algumas ações previstas no Projeto (bem como outras eventuais medidas que sejam incluídas pela Prefeitura futuramente) dependem da criação ou alteração de legislação. Por esta razão, é esperado que o Poder Legislativo municipal tenha papel relevante em algum momento do Projeto, o que demanda a articulação da Prefeitura com este importante *stakeholder*. Sem entrar no mérito de eventuais disputas políticas que possam surgir em torno dos debates legislativos envolvendo o Projeto Triângulo SP, entendemos ser relevante a interação prévia entre Poderes, justamente para que o legislativo municipal possa ser engajado na concepção das propostas normativas, mitigando, assim, os eventuais conflitos futuros.

Nossa recomendação, portanto, é que a Prefeitura comece, desde já, a interagir e se articular com parlamentares municipais, apresentando a eles a proposta e os objetivos do Projeto Triângulo SP, bem como discutindo e negociando os temas que dependerão de edição normativa, a fim de construir um projeto de lei em conjunto com o próprio Poder Legislativo. O engajamento dos parlamentares já nessa fase de concepção do Projeto tende a facilitar a aprovação de medidas legislativas fundamentais para a implementação das ações municipais no Triângulo Histórico, especialmente quanto a alguns temas que podem ensejar controvérsias e disputas políticas (a exemplo das questões relacionadas à tributação e à habitação).

Sugerimos que essa articulação seja feita através da realização de reuniões estratégicas com os membros do Poder Legislativo municipal, em especial com os integrantes de comissões parlamentares relacionadas às temáticas do Projeto (como a Comissão de Política Urbana, Metropolitana e Meio Ambiente). Somado a isso, recomenda-se a criação de uma comissão extraordinária parlamentar para o Triângulo Histórico, de forma a institucionalizar o Projeto no âmbito do legislativo municipal, bem como criar um canal de comunicação entre a Prefeitura e a Câmara dos Vereadores.

Articulação com controladores. O modelo de governança proposto para o Projeto Triângulo SP está assentado numa mudança de mentalidade a respeito da relação entre Estado e sociedade, trazendo implicações profundas sobre a forma de criação e implementação de políticas públicas. Na prática, essas transformações podem trazer impactos sobre a seleção e a contratação de parceiros privados, sobre o dispêndio de recursos públicos e sobre as motivações de decisões administrativas em geral.

A nova mentalidade que está por trás do modelo de governança ora proposto e os seus efeitos práticos (que vão de encontro com a mentalidade tradicional que recai sobre a atuação administrativa) podem enfrentar grande resistência por parte dos órgãos de controle municipais. Sem que haja uma transformação do *mindset* também dos controladores, alinhado com as diretrizes gerais que devem orientar a atuação do poder público no Projeto Triângulo SP, é bastante provável que algumas das ações municipais sejam vetadas ou dificultadas por ações dos órgãos de controle.

Para evitar ou, ao menos, mitigar a resistência dos controladores, recomendamos que estes sejam, desde já, envolvidos na concepção e no planejamento das ações municipais. Trazer os controladores para a etapa de planejamento é uma forma de antecipar eventuais divergências e construir uma solução negociada, em conjunto com os responsáveis pelo seu posterior controle. O que se espera, com isso, é que os controladores apresentem menor resistência com relação às ações municipais.

É importante deixar claro, contudo, que a aproximação da Prefeitura com os órgãos de controle não deve implicar na transferência do poder decisório para os controladores. Estes agentes não devem substituir os gestores públicos na tomada de decisão administrativa, nem tampouco devem se tornar protagonistas do Projeto. O que sugerimos não passa da articulação entre a Prefeitura e os órgãos de controle, para que estes acompanhem o processo de formulação e implementação do Projeto, de forma que, quando do exercício do controle, tenham maior compreensão a respeito das decisões tomadas pelo Poder Executivo.

A nosso ver, os principais órgãos de controle com os quais a Prefeitura deverá articular-se são o Tribunal de Contas do Município de São Paulo e o Ministério Público do Estado de São Paulo, que são os órgãos que costumam apresentar maior resistência a algumas ações municipais (a exemplo de projetos de desestatização e parcerias público-privadas) e que têm competência para impor maiores restrições às ações executadas. Sugerimos, nesse sentido, que a Prefeitura aproxime-se do TCM-SP e do MPSP desde a fase de planejamento do Projeto, na mesma linha do que foi sugerido acima em relação à articulação com o Poder Legislativo municipal. Nossa proposta é que sejam realizadas reuniões periódicas com representantes estratégicos do Tribunal e do Ministério Público (e de outros órgãos de controle relevantes) para que estes sejam envolvidos na formulação do Projeto.

Aproximação do poder público com interlocutores e parceiros estratégicos. A articulação com atores locais também deve ter por objetivo, para além da coordenação institucional, o

desenvolvimento de parcerias estratégicas que possam impulsionar as iniciativas relacionadas à ativação do Triângulo Histórico, da maneira mais ampla possível (pelo fortalecimento da atuação pública e das instâncias de governança, pela execução de projetos, ações e iniciativas público-privadas no âmbito do território, pelo levantamento de recursos para a implantação de projetos, pelo auxílio na implementação de ferramentas de participação, pela interlocução com atores específicos, etc.).

A ideia é que o poder público aproveite a expertise de parceiros privados em todas as áreas e assuntos sobre os quais os órgãos e entes municipais não tenham domínio técnico e profissional ou, ainda, para a execução de projetos e ações para as quais o poder público não disponha dos recursos necessários (sejam eles financeiros, orçamentários, materiais, de conhecimento, etc.).

Um exemplo é a aproximação do poder público municipal de indivíduos, grupos ou organizações que possam atuar como intermediários entre o poder público e a sociedade, quer porque já estejam em contato com grupos específicos com os quais o poder público tem dificuldade de interagir (a exemplo das associações que trabalham com assistência social; movimentos sociais representantes de grupos ou setores específicos; associações, universidades, etc.), quer porque já tenham expertise no desenvolvimento de atividades criativas, interativas e lúdicas, que podem ser utilizadas pelo poder público como meio inovadores de interação e comunicação com a população e com grupos específicos.

A aproximação com estes interlocutores estratégicos permitirá não apenas o aprendizado, pelo poder público, a partir da expertise de cada interlocutor, como também contribuirá para a definição das diferentes estratégias e mecanismos de interação e participação com os atores locais mapeados.

Além disso, recomendamos que o poder público firme parcerias estratégicas com representantes de setores da iniciativa privada que sejam relevantes para o Projeto, a exemplo dos empreendedores sociais, agentes do setor turístico, do setor imobiliário, dentre outros. Embora se trate de uma estratégia tradicional de interação do poder público com a iniciativa privada, é importante que a abordagem e as finalidades destas parcerias sejam inovadoras. Nesse sentido, propomos que o poder público interaja com atores econômicos não apenas para identificar interesses e demandas que possam contribuir para a criação de políticas, mas que também interaja com estes atores a fim de viabilizar possíveis conexões e parcerias entre agentes públicos, privados e atores da sociedade civil.

Um exemplo é a mediação de parcerias entre empresas e indivíduos e grupos locais para a realização de workshops, treinamentos e oficinas com a população local na região do Triângulo Histórico. Ou, então, a celebração de parcerias para que as empresas apoiem indivíduos ou grupos no desenvolvimento de projetos desenvolvidos em laboratórios de experimentações públicas ou chamamentos públicos promovidos pela Prefeitura (conforme sugestão que será apresentada mais adiante).

Outra estratégia de articulação de parceiros pelo poder público municipal é a aproximação e o emparceiramento com influenciadores do Triângulo Histórico, especialmente indivíduos e grupos entusiastas da região do Centro de São Paulo ou do Triângulo especificamente, que já interajam com um público direcionado interessado no território. Por meio de tais parcerias ou ações colaborativas, a Prefeitura pode utilizar os influenciadores para comunicação das iniciativas implementadas no território, para o engajamento de possíveis atores e parceiros interessados nas iniciativas em desenvolvimento, bem como para a articulação de uma rede de indivíduos, grupos e organizações interessadas no Triângulo.

Centralização das informações e da comunicação institucional com os cidadãos. A articulação em torno do Projeto Triângulo SP também deve alcançar os cidadãos de forma geral, não apenas por razões de transparência e *accountability*, mas para que todos os possíveis interessados possam ter conhecimento a respeito das iniciativas implementadas no território. A nosso ver, a disseminação do Projeto entre os cidadãos tende a contribuir, a um só tempo, para o fortalecimento da cidadania ativa e da colaboração público-privada (a partir da divulgação das oportunidades de participação e parceria), como também para a impressão de uma marca institucional do Projeto Triângulo SP entre os cidadãos.

Nesse sentido, sugerimos que as informações a respeito do Projeto sejam centralizadas em canais específicos, presenciais (o centro comunitário compartilhado do Triângulo) e online (a plataforma de participação pública e/ou uma página do Projeto nas redes sociais).

Para tanto, sugerimos também que a Prefeitura invista no planejamento de uma estratégia de comunicação institucional do Projeto, por meio da qual seja criada uma narrativa clara, coesa e didática a respeito do Projeto e que imprima na população a marca do Triângulo Histórico, como centro vivo e ativo de co-produção e colaboração público-privada, bem como *hub* de oportunidades criativas e inovadoras.

Quadro 15 – Tabela-resumo das estratégias de articulação e coordenação

	Características	Inspirações
Articulação com Legislativo	<ul style="list-style-type: none"> • Engajamento do Poder Legislativo municipal no planejamento do Projeto referente aos temas que serão objeto de proposições normativas • Realização de reuniões, apresentações e discussões com parlamentares • Negociação da criação de uma comissão extraordinária parlamentar para o Triângulo Histórico 	<ul style="list-style-type: none"> • Mandato coletivo da Bancada Ativista • Programa de Embaixadores do Mandato da Deputada Estadual Marina Helou • Gabinete Itinerante da Deputada Federal Tabata Amaral • Editais de emendas parlamentares
Articulação com controladores	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento de órgãos controladores municipais no planejamento do Projeto • Realização de reuniões, apresentações e discussões com controladores, especialmente do Ministério Público e Tribunal de Contas do Município 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo Paulista entre Órgãos de Controle e Organizações da Sociedade Civil • Termos de Cooperação Técnica com o Tribunal de Contas
Aproximação com interlocutores e parceiros estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de parcerias estratégicas que possam impulsionar o desenvolvimento do Projeto • Aproveitamento da expertise de parceiros privados • Levantamento de recursos para financiamento das ações do Projeto • Aproximação com interlocutores estratégicos • Articulação de uma rede de atores públicos e privados interessados no Projeto e que possam resultar em parcerias estratégicas • Aproximação e emparceiramento com influenciadores do Triângulo 	<ul style="list-style-type: none"> • Rede DLBC – Associação para o Desenvolvimento Local de Base Comunitária de Lisboa/Portugal • Órgão gestor do Plano de Revitalização do Bairro de Recife • PopUp Hub Centro • Rede de Urbanismo • Instituto de Urbanismo Colaborativo • Associação Viva o Centro • Associação ACEPH • Vida no Centro
Centralização das informações e comunicação institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização das informações a respeito do Projeto em canais presenciais e online • Criação de uma estratégia de comunicação institucional do Projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma Gestão Urbana • Plataforma Ligue os Pontos • Plataforma do MobiLab SP

Fonte: elaboração própria

Estratégias de colaboração e cidadania

Implementação de iniciativas interativas, artísticas e lúdicas nos espaços públicos. A ativação do Triângulo Histórico pressupõe o estímulo à diversificação do seu uso e ocupação. Para tanto, é importante que a população passe a enxergar o território a partir de novas perspectivas e, com isso, atribua a ele outros significados, não apenas no que diz respeito à cultura do medo, mas também à criação de vínculo com o território e, assim, o pertencimento, o cuidado e a colaboração para o seu desenvolvimento. Nesse sentido, é importante que o território seja atrativo e convidativo, que estimule a sua ocupação pela população e que fomenta a criatividade, a inovação, a convivência, conexão e trocas entre atores locais, transformando-se em verdadeira “arena de espontaneidade”.

Uma forma simples de atingir estes objetivos é por meio da implementação de iniciativas interativas, artísticas e lúdicas nos espaços públicos do Triângulo Histórico, através da utilização, por exemplo, de recursos de pintura, grafite, projeções, iluminação, esculturas, exposições interativas a céu aberto, feiras temáticas, fachadas ativas, ferramentas de processos cívicos, *placemaking*, urbanismo tático, entre outros.

Tais iniciativas podem ser implementadas por agentes públicos ou privados. É recomendável, aliás, que o poder público municipal aproveite a expertise e recursos de parceiros privados, como já dito acima, para a implementação destes espaços ou intervenções urbanas. Uma opção interessante, por exemplo, é engajar os empreendedores culturais e artísticos locais (museus, espaços culturais, galerias, monumentos históricos) nestas iniciativas, justamente para que as intervenções conversem com as características históricas e com a identidade do território.

A utilização destes recursos pode ser bastante valorosa para a transformação dos espaços e da percepção da população sobre eles, especialmente se considerando as características do território do Triângulo (múltiplos espaços abertos, amplos e de fácil circulação, como praças, largos e viadutos, além de edifícios e monumentos históricos e culturais), que o tornam propício à implementação de iniciativas desta natureza.

Acreditamos que a ocupação do território pela população de uma maneira mais inclusiva, criativa e inovadora poderá servir como caminho para a criação de sentimentos de pertencimento e responsabilidade com o território, despertando-se, assim, o interesse da população em engajar-se com iniciativas relacionadas à ativação e ao desenvolvimento do

Triângulo Histórico, a partir de uma perspectiva humanizada, inclusiva e inovadora. Será também uma forma de chamar a atenção da população local e de turistas para o território, não apenas para promover a sua ocupação, mas também para divulgar iniciativas públicas na região.

Criação de laboratórios e oficinas de co-produção. O modelo de governança proposto também tem como diretriz geral, além do deslocamento das instâncias decisórias de co-criação e co-implementação de projetos, o desenvolvimento de iniciativas colaborativas entre poder público e particulares. Há vários caminhos para tal, alguns dos quais proporemos a seguir.

Uma primeira alternativa nesse sentido é a criação de incubadoras de projetos de inovação a serem desenvolvidos no âmbito do Triângulo Histórico. Essas incubadoras funcionariam como laboratórios ou oficinas de experimentação ativa, verdadeiras “arenas de espontaneidade”, criadas e mantidas pelo poder público que, ocasionalmente, selecionaria alguns projetos propostos pela iniciativa privada ou pela sociedade civil, e que seriam apoiados pelo Município, através de apoio técnico e/ou financeiro. Uma possibilidade é que sejam criados eixos temáticos específicos para a seleção dos projetos em áreas estratégicas para o território, tais como Economia Criativa, Empreendedorismo Social; Turismo; Cultura; Desenvolvimento Sustentável; Inclusão Social, dentre outros.

Existem caminhos para calibrar a oneração desta iniciativa sobre a Prefeitura, a depender da disponibilidade de recursos públicos. Um exemplo de desoneração do poder público é a não inclusão de apoio financeiro aos projetos incubados. Há muito mais recursos que o Estado poder oferecer aos particulares para além de recursos financeiros. Além do conhecimento técnico sobre a cidade e a gestão pública, o poder público tem acesso a dados, a espaços públicos, tem contatos com outros entes públicos e privados, dentre vários outros recursos que podem ser compartilhados para a alavancagem de projetos privados.

Uma segunda alternativa seria a articulação com parceiros privados estratégicos, que poderiam contribuir tanto com apoio financeiro, quanto recursos técnicos (treinamentos, workshops, reuniões de aconselhamento, etc.). A conexão entre atores é uma ótima estratégia para fomentar a criação de redes e parcerias entre entes privados, através da mediação do poder público municipal.

A criação destas incubadoras, laboratórios ou oficinas é uma forma de fomentar a autonomia e o desenvolvimento dos atores locais, com apoio institucional do Estado. Além disso, é uma forma de deslocar para a sociedade a criação de projetos inovadores para o desenvolvimento urbano, em colaboração com o poder público.

Paralela a estas iniciativas experimentais, sugerimos que a Prefeitura, quando da elaboração de programas, ações ou políticas específicas (tais como a reforma de um espaço público; a criação de um pacote de eventos; dentre outros), realize laboratórios participativos temporários para engajamento e participação dos atores locais interessados em contribuir para a co-produção daquela iniciativa específica.

A ideia é estimular os cidadãos a produzir soluções públicas, em cooperação com o poder público local, a partir não apenas da identificação das necessidades e demandas existentes, mas também da compreensão das possibilidades e limitações existentes, da disponibilidade de recursos (materiais, financeiros, humanos) e da relação de custo-benefício entre as possíveis soluções. Trata-se, assim, de um mecanismo inovador de participação pública, que serve não apenas como um dos canais de comunicação, interação e colaboração com a sociedade para a co-produção de projetos, mas também que aprofunde a compreensão dos cidadãos sobre o processo de planejamento e gestão urbana.

É importante que este laboratório não seja confundido com um conselho participativo ou com uma audiência pública. A ideia é que nele sejam utilizadas outras metodologias de participação e comunicação (que não se confundem com o modelo tradicional de discussão e contribuição pública, pouco acessível para vários grupos de atores). Ao revés, propomos que nestes laboratórios sejam realizadas atividades interativas e lúdicas, através da utilização de técnicas de *placemaking*, urbanismo tático, dentre outros.

Para auxiliar na condução destas atividades e processos, é interessante que a Prefeitura aproxime-se de grupos ou organizações que tenham expertise na utilização destas ferramentas mais lúdicas, como já sugerido anteriormente.

Criação de iniciativas para a gestão coletiva e colaborativa de espaços urbanos. Além dos projetos de inovação, sugerimos que a Prefeitura implemente iniciativas que criem oportunidade e viabilizem a gestão coletiva e colaborativa de espaços urbanos pela sociedade civil, de forma a trazer os atores locais para o processo de gestão e desenvolvimento urbano. À semelhança do que apontado em relação à sugestão anterior, essa iniciativa tem por

objetivo engajar a sociedade civil na gestão dos espaços urbanos, criar práticas de colaboração com o poder público e desonerá-lo parcialmente da gestão e desenvolvimento urbano, impulsionando iniciativas privadas.

Da mesma forma em relação ao que apontamos acima, existem vários caminhos para a implementação de iniciativas de gestão colaborativa dos espaços urbanos. Uma delas é a abertura de chamamentos públicos para a seleção de pequenos projetos com objetos ou objetivos pré-definidos pela Prefeitura. Um bom exemplo é a adoção de uma praça ou largo por um grupo ou organização, através da apresentação de proposta de recuperação, gestão e desenvolvimento daquele espaço público, conforme diretrizes estabelecidas pelo poder Público (tais como a necessidade de criação de espaços de convivência e permanência, a implementação de atividades ou mobiliários lúdicos, interativos e artísticos que tornem o espaço convidativo e atrativo, dentre outras diretrizes que se entenda pertinentes).

Além disso, os chamamentos públicos podem ser utilizados para o recebimento de propostas e projetos para a ativação de espaços e equipamentos públicos em geral, bem como para a criação de uma agenda compartilhada de eventos no Triângulo, de acordo com as mesmas diretrizes sugeridas acima.

Os critérios de proposta e seleção, bem como as contrapartidas públicas que serão oferecidas aos proponentes selecionados poderão variar, conforme os aspectos que a Prefeitura deseje fomentar e conforme a disponibilidade de recursos públicos. Por exemplo, é possível que o poder público exija que a proposta seja apresentada por um grupo com integrantes de associações ou indivíduos locais (comerciantes, moradores, etc.), de forma a engajar a população local na gestão do espaço público. Ainda, é possível que a Prefeitura fique responsável por angariar patrocinadores (parceiros privados estratégicos) para o patrocínio dos projetos selecionados. Estes são apenas exemplos das muitas alternativas à disposição do poder público para a modelagem de projetos envolvendo a gestão de espaços urbanos.

Uma segunda possibilidade (complementar à primeira) é a criação de canais online e presenciais (a exemplo do centro comunitário compartilhado do Triângulo Histórico) para a proposição de iniciativas colaborativas pela população local para a gestão coletiva dos espaços urbanos (permanente ou temporária, por exemplo para a realização de eventos e ativações), que contenham, por exemplo, um plano técnico e financeiro para a gestão do projeto, a indicação das responsabilidades do poder público e da iniciativa privada, dentre outros critérios e exigências estabelecidas pela Prefeitura. Neste caso, por se tratar de uma

iniciativa aberta (não direcionada pela Prefeitura para objeto ou objetivos específicos, como na sugestão anterior) será preciso definir critérios ou metodologias para a análise e aprovação dos projetos.

Outra possibilidade é a utilização dos laboratórios e oficinas de experimentação (sugeridas no item anterior) para a co-produção de iniciativas de gestão colaborativa de espaços públicos. Estas “arenas de espontaneidade” podem ser utilizadas para envolver atores públicos e privados para a discussão das possibilidades de uso e exploração do território, por meio de intervenções urbanas, de uma agenda de ativações e eventos, da implementação de negócios colaborativos, entre outros.

Criação de iniciativas de inclusão produtiva de grupos em situação de vulnerabilidade. Como última sugestão, propomos a criação, em parceria com interlocutores estratégicos, de iniciativas específicas para a inclusão produtiva e criativa de grupos em situação de vulnerabilidade que estejam presentes no território, tais como populações em situação de rua, imigrantes e refugiados.

Tais grupos não podem ter sua existência invisibilizada nem ignorada pelo poder público municipal. Tampouco é desejável que a ativação do território resulte em maior marginalização e expulsão destes grupos do território. Além disso, sabemos que a presença destes grupos na região do Triângulo Histórico e o seu distanciamento com outros atores locais dá origem a conflitos, que podem inclusive ser potencializados em razão das futuras intervenções no território e a sua ocupação por outros atores.

Pensando nisso, o novo modelo de governança que propomos pressupõe o reconhecimento destes grupos em situação de vulnerabilidade como parte dos atores locais relevantes que, da mesma forma como os demais agentes locais, devem ser incluídos no Projeto de ativação do território. Entretanto, dada a condição de vulnerabilidade em que se encontram, bem como a consequente falta de autonomia e articulação política, a sua inclusão na governança e nas soluções do Projeto depende de uma intervenção muito mais ativa por parte do poder público. Em relação a estes grupos, o Estado não pode atuar como mero mediador ou fomentador. É preciso que sejam tomadas iniciativas que efetivamente viabilizem a sua participação e inclusão nas soluções de ativação do território.

É importante registrar que, conforme apontado pelos atores locais entrevistados, as questões envolvendo os grupos em situação de vulnerabilidade (especialmente pessoas em situação de

rua) estão muito mais relacionadas às pastas de moradia, infraestrutura e emprego do que de segurança pública e assistência social. Logo, entendemos que a melhor maneira de endereçar estas questões não seja pelo caminho inicialmente proposto pela Prefeitura (essencialmente, através do aumento do número de atendimentos de assistência social e de iniciativas de segurança pública), que, embora possam trazer resultados positivos para o território e para o Projeto, são, a nosso ver, insuficientes para incorporar os grupos em situação de vulnerabilidade no Projeto, da maneira como proposto acima.

Nesse sentido, propomos, como um caminho inicial, a ampliação dos programas destinados à moradia social e popular, preferencialmente nas regiões centrais da cidade. Para tanto, é interessante que o poder público municipal engaje os atores públicos e privados que atuem com temas relacionados à moradia e direitos humanos (a exemplo da Secretaria Municipal de Habitação e da Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania). Além disso, é recomendável que a ampliação destes programas e iniciativas conte com a participação de atores locais estratégicos, incluindo representantes dos próprios grupos em situação de vulnerabilidade e eventuais parceiros estratégicos que possam contribuir para o projeto.

Além da questão da moradia, outra questão apontada pelos entrevistados diz respeito aos conflitos envolvendo a utilização de espaços públicos pela população em situação de rua. Especificamente, foi mencionada a falta de banheiros públicos e bebedouros disponíveis para estes grupos, o que é um problema tanto para a própria população de rua, que não conta com uma infraestrutura minimamente digna para o atendimento de necessidades básicas, como para o público que circula pela região do Triângulo, que se incomoda com o mau cheiro e a falta de limpeza das ruas.

Também sugerimos, em paralelo ao que foi dito até aqui, a inclusão produtiva de grupos em situação de vulnerabilidade (ou membros destes grupos) em iniciativas promovidas pela Prefeitura, em parceria com interlocutores estratégicos (tais como associações, organizações sem fins lucrativos, entidades de assistência social, empreendedores sociais), que atuem como mediadores da interação entre o poder público e os grupos locais.

Dessa forma, acreditamos que estes atores passarão a ser vistos como parte da comunidade do Triângulo Histórico, diminuindo a distância que os separa do restante dos atores locais e, assim, tornando o território mais humano, inclusivo e acolhedor.

Quadro 16 – Tabela-resumo das estratégias de colaboração e cidadania

	Características	Inspirações
Iniciativas interativas, artísticas e lúdicas	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de intervenções urbanas interativas, artísticas e lúdicas nos espaços públicos do Triângulo Histórico • Engajamento de parceiros estratégicos (como empreendedores culturais e artísticos) nessas intervenções 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruas do centro de Santiago/Chile • Rua Rosa de Lisboa/Portugal • Beco do Batman • City tours temáticos • Festival A Vida no Centro • Cidade do Futuro
Laboratórios de co-produção	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de laboratórios, oficinas e/ou incubadoras para experimentação de projetos a serem desenvolvidos no âmbito do Triângulo Histórico • Fornecimento de apoio financeiro e/ou técnico ou articulação de parcerias com atores privados que possam fornecer tal apoio • Realização de laboratórios temporários para co-produção de projetos específicos propostos pela Prefeitura 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Parcerias Locais/Portugal • LabGov – Laboratório para a Governança de Bens Comuns/Itália • Laboratório de Inovação Cidadã de Montevidéu e Mañana Labs /Uruguai • Laboratório Urbano Efêmero de São Luís • Mobilab • FabLab
Gestão coletiva e colaborativa de espaços urbanos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de iniciativas de gestão coletiva e colaborativa de espaços urbanos pela sociedade civil • Realização de chamamentos públicos para a seleção de pequenos projetos com objetos ou objetivos pré-definidos pela Prefeitura • Abertura de canais para proposição de projetos de ativação de espaços e equipamentos públicos em geral, criação de uma agenda compartilhada de eventos no Triângulo, dentre outros 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Parcerias Locais/Portugal • Regulamento de Bolonha/Itália • Ordenança de Madrid/Espanha • Programa Gestão de Bairros de Berlim/Alemanha • Co-criação das Cidades/Instituto A Cidade Precisa de Você
Inclusão produtiva de grupos em situação de vulnerabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação dos programas de moradia social e popular, preferencialmente na região do Triângulo • Implementação de equipamentos públicos para atendimento de necessidades básicas (como banheiros públicos e bebedouros) • Inclusão produtiva de indivíduos em situação de vulnerabilidade em iniciativas da Prefeitura ou em parcerias com a iniciativa privada 	<ul style="list-style-type: none"> • Pop Rua/SMDHC • Hidden City Tours Barcelona/Espanha

Fonte: elaboração própria

5.2.3. Sugestões para a institucionalização do modelo de governança

Instrumentos legislativos

Considerando-se que a própria Prefeitura já elaborou uma proposta de projeto de lei municipal para a formalização do Projeto Triângulo SP e de algumas de suas iniciativas (vide Anexo 4), e se considerando, ainda, que a normatização é um dos caminhos para a institucionalização de políticas públicas, sugerimos que esta proposta seja levada adiante.

Entretanto, com base nos resultados deste trabalho, sugerimos algumas alterações no projeto de lei originalmente elaborado pela Prefeitura, de forma que alguns dos temas e estratégias do modelo de governança ora proposto sejam incorporados na futura legislação (vide Anexo 5).

Para melhor sistematizar os temas a serem abordados pelo projeto de lei, sugerimos que sejam definidas cinco áreas ou eixos temáticos de intervenção: (i) economia criativa; (ii) infraestrutura e permanência; (iii) colaboração público-privada; (iv) grupos em situação de vulnerabilidade; e (v) coordenação institucional (conforme Figura 4).

O Eixo 1 – Economia Criativa deverá abranger o fomento às atividades econômicas, sociais, culturais, artísticas e turísticas na região do Triângulo Histórico. De todos os temas, este é o que está mais desenvolvido na minuta atual do projeto de lei, em especial pela disciplina do atual artigo 4º, que trata dos incentivos para o funcionamento de empreendimentos em períodos fora dos horários comerciais.

Os demais eixos merecem aprofundamento no projeto de lei. A começar pelo Eixo 2 – Infraestrutura e Permanência, que trata das estratégias para implementação e melhoramento da infraestrutura e serviços urbanos, bem como de medidas para incentivo à moradia, incluindo a previsão de IPTU progressivo para imóveis residenciais, simplificação dos procedimentos administrativos para o *retrofit* de imóveis localizados na região do Triângulo e a ampliação dos programas de moradia social e popular, com destinação prioritária dos imóveis públicos ociosos na região.

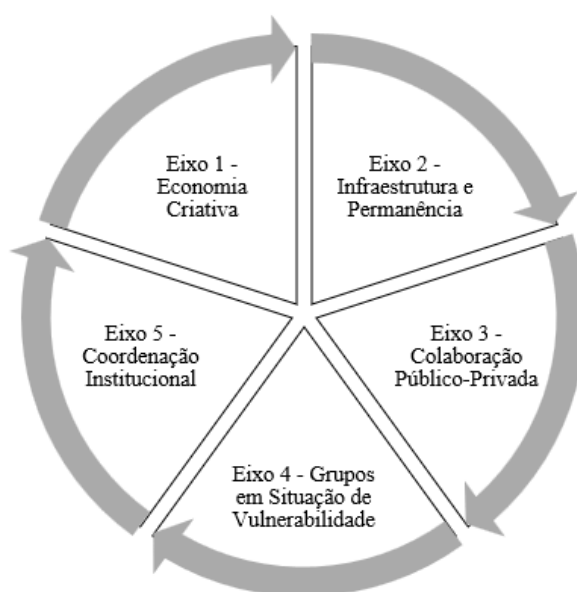
Por sua vez, o Eixo 3 – Colaboração Público-Privada, que deve conter a definição das diretrizes, instrumentos e incentivos às parcerias e arranjos de colaboração entre o poder público e a sociedade, voltadas especialmente para a co-produção e co-implementação de projetos, para a realização de parcerias colaborativas e para a gestão compartilhada de áreas urbanas.

O Eixo 4 – Grupos em Situação de Vulnerabilidade deve ter por objeto a previsão de ações voltadas ao atendimento de necessidades básicas da população em situação de rua (como a implantação de banheiros públicos e bebedouros) e ao incentivo para o desenvolvimento de parcerias entre setor privado e sociedade civil, mediadas pela Prefeitura, voltadas à execução de projetos colaborativos de inclusão produtiva de grupos em situação de vulnerabilidade, conforme sugerido na seção anterior.

Por fim, o Eixo 5 – Coordenação Institucional deve ser voltado para a definição dos arranjos decisórios do Projeto e das estratégias de articulação e coordenação de atores locais. Em especial, este eixo deverá prever incentivos para que os gestores públicos atuem como articuladores e mediadores do diálogo, negociação e colaboração entre atores públicos e privados, bem como a criação da rede de co-governança e do centro comunitário compartilhado, ambos regulamentados por ato do Poder Executivo.

Vale dizer que, embora estas instâncias decisórias possam ser criadas por ato normativo do Poder Executivo, a sua formalização legal confere maior segurança e estabilidade, bem como blindagem contra eventuais trocas de gestão.

Figura 4 - Eixos de Intervenção Prioritária do Projeto de Lei do Triângulo SP



Fonte: elaboração própria

Instrumentos não-legislativos

Embora a edição de atos normativos que introduzam novos instrumentos e ferramentas voltadas à implementação das ações e iniciativas da Prefeitura para o Triângulo contribuam para a institucionalização do modelo de governança do Projeto, isto também pode ser feito (ou reforçado) por meio de estratégias não-legislativas.

Tendo em vista que o modelo de governança ora proposto está assentado nas premissas de engajamento, articulação e colaboração entre o poder público municipal e atores privados, tanto da iniciativa privada, quanto da sociedade civil, entendemos que a utilização de ferramentas que promovam o empoderamento, a autonomia e a cidadania ativa da população local também tende a contribuir para que os arranjos organizacionais estabelecidos entre atores públicos e privados permaneçam com o tempo, independentemente da sua formalização normativa e independentemente de eventuais trocas de gestão, garantindo, assim, a continuidade do modelo do Projeto.

Isso porque o engajamento dos atores locais e a criação de oportunidades de proposição, participação, diálogo, negociação e co-produção de projetos com a Prefeitura tende a despertar nos atores privados a noção de que eles são agentes de transformação e que, como tal, são capazes de interagir com o poder público municipal para propor e implementar parcerias e ações colaborativas.

Nesse sentido, entendemos que as ferramentas e estratégias propostas acima, em especial no que tange à co-governança (ou seja, à criação de instâncias decisórias compartilhadas) e à co-produção de projetos e políticas podem fomentar a criação e o fortalecimento de uma cultura colaborativa entre o Estado e a sociedade que, uma vez disseminada entre atores públicos e privados, tenderá a se manter e se aprofundar de maneira espontânea e contínua.

Nesse sentido, recomendamos que o poder público municipal invista nos projetos que envolvam parcerias e colaboração entre atores públicos e privados, bem como no fortalecimento das conexões e articulações de uma rede de *stakeholders* do Triângulo Histórico, de forma que, através do engajamento destes atores a agenda do Triângulo continue fortalecida, mesmo em caso de troca de gestão.

CONCLUSÃO

O crescimento acelerado dos centros urbanos no último século levou à expansão desordenada de muitas cidades pelo mundo. A falta de planejamento acabou resultando no abandono de áreas urbanas que antes concentravam as atividades sociais, econômicas e culturais da cidade, as quais foram deslocadas para outras regiões mais novas e modernas.

Neste processo, as áreas centrais, usualmente históricas e turísticas, foram profundamente impactadas, não apenas pela sua subutilização, mas por uma série de efeitos negativos daí decorrentes, tais como a degradação física da infraestrutura urbana, o aumento da violência e da cultura do medo, o enfraquecimento ou desaparecimento do vínculo de pertencimento, a concentração de grupos em situação de vulnerabilidade socioeconômica, entre outros.

Nas últimas décadas, gestores públicos vêm empregando esforços na tentativa de recuperar essas áreas centrais urbanas, por meio da ativação social, econômica, cultural, histórica e turística destes territórios. Contudo, não são poucos os desafios a serem enfrentados, sobretudo diante da complexidade destes territórios, em suas várias dimensões.

No caso da cidade de São Paulo, o governo municipal está investindo na ativação da região do Triângulo Histórico do Centro da cidade, especialmente à noite e aos finais de semana, por meio do Projeto Triângulo SP. Neste contexto, o presente trabalho pretendeu propor um modelo de governança para este Projeto, que contemple as preocupações da PMSP quanto à multiplicidade de atores, interesses, conflitos e vocações existentes no território.

Para tanto, foram identificados os principais atores locais, públicos e privados, que devem ser envolvidos no processo de formulação e implementação das ações compreendidas no Projeto Triângulo SP. A partir disso, propusemos um conjunto de arranjos institucionais e organizacionais, bem como de estratégias de interação e relacionamento a serem implementadas pela Prefeitura para promover o engajamento, a participação e a colaboração dos atores locais relevantes no processo de formulação e implementação do Projeto Triângulo SP. Por fim, apresentamos algumas sugestões para a institucionalização do modelo de governança proposto no presente trabalho.

No desenvolvimento do presente trabalho, enfrentamos algumas limitações que impossibilitaram a exploração das infinitas possibilidades de estudo e reflexões que um tema de tamanha complexidade proporciona. A começar pela limitação de tempo, tendo em vista a dificuldade de aliar o desenvolvimento de uma pesquisa acadêmica com os compromissos da

vida profissional. Além disso, enfrentamos também limitação relacionadas à falta de recursos que viabilizassem o aprofundamento *in loco* nas experiências nacionais e internacionais analisadas.

Contudo, o caráter não exaustivo do presente trabalho não impede o desenvolvimento de pesquisas futuras que permitam o aprofundamento e a complementação das reflexões trazidas neste estudo. Diante de tantos aspectos a serem ainda explorados neste campo, acreditamos que futuras pesquisas sobre governança em territórios urbanos complexos trarão luz e novas perspectivas a gestores públicos, sobretudo aqueles empenhados em projetos de requalificação de centros históricos urbanos e desenvolvimento comunitário em geral.

Nada obstante, esperamos que o presente trabalho tenha contribuído para o debate sobre governança pública nestes territórios, sobretudo a partir das reflexões a respeito dos novos arranjos organizacionais entre agentes públicos e privados proporcionados por este novo modelo de gestão e relacionamento entre Estado e sociedade, no âmbito da formulação e implementação de políticas públicas voltadas à ativação de territórios urbanos complexos e do vínculo de pertencimento da comunidade local.

Especificamente, esperamos ter demonstrado como estas novas configurações organizacionais e relacionais de governança pública podem contribuir para o envolvimento e a interação entre atores públicos e privados na gestão compartilhada e colaborativa de espaços urbanos, de forma a compreender e equalizar a multiplicidade de significados, interesses e conflitos existentes entre *stakeholders* presentes ou interessados num território com múltiplas dimensões, vocações e potencialidades.

Especial enfoque foi dado à atuação do Estado enquanto agente fomentador do desenvolvimento da autonomia dos atores locais e das vocações do território, bem como agente articulador, mediador e facilitador das conexões e interações entre atores públicos e privados, viabilizando a colaboração, inclusive mediante a utilização de ferramentas de co-produção de políticas.

Esperamos, com isso, que os resultados deste trabalho possam contribuir com o alcance dos objetivos do Projeto Triângulo SP e com a qualificação da gestão pública no âmbito da Prefeitura de São Paulo, bem como possam ser aproveitados e replicados em políticas públicas de reativação de centros históricos em outras cidades brasileiras.

Não obstante os muitos desafios, há que se ter resiliência, abertura para a disrupção e também para o erro, bem como a habilidade de dialogar sempre, inclusive com os atores que pensam diferente dos gestores públicos, tendo em mente os inúmeros benefícios de um modelo de gestão pública compartilhada, colaborativa e inovadora.

REFERÊNCIAS

ABERBACH, Joel D.; ROCKMAN, Bert A. Conducting and coding elite interviews. *PS: Political Science & Politics*, v. 35, n. 4, p. 673-676, 2002.

BEVIR, Mark; NEEDHAM, Catherine; WARING, Justin. Inside co-production: Ruling, resistance, and practice. *Social Policy Administration*, v. 53(3), p. 197– 202, 2019.

BHATTACHARYYA, Jnanabrata: Theorizing Community Development, *Community Development Society. Journal*, v. 34:2, p. 5-34, 2004.

BLAIR, Robert. Public participation and community development: the role of strategic planning. *Public Administration Quarterly*, v. 28(1/2), p. 102-147, 2004.

BOERI, Andrea; BORTOLI, Giulia; LONGO, Danila. Cultural heritage as a driver for urban regeneration: comparing two processes. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, v. 217, p. 587-598, 2018.

BRANDSEN, Taco; PESTOFF, Victor. Co-production, the third sector and the delivery of public services, *Public Management Review*, v. 8:4, p. 493-501, 2006.

BRASIL. Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro. *Website da Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro – Cdurp*. Disponível em: http://www.rio.rj.gov.br/web/cdurp_portomaravilha. Acesso em: 24 set. 2019.

BRUGUÉ, Quim; VALLÈS, Josep Maria. New-Style Councils, New-Style Councillors: From Local Government to Local Governance. *Governance*, v. 18, p. 197-226, 2005.

CARMON, Naomi. Three generations of urban renewal policies: analysis and policy implications. *Geoforum*, v. 30, p. 145-158, 1999.

CARVALHO, Mariana Aldrigui. Turismo urbano: um olhar para o quase invisível. *Revista do Centro de Pesquisa e Formação*, n. 4, p. 131-143, 2017.

CARRIÓN, Fernando. The Historic Centre as an object of desire. *City & Time*, v. 1(3): 1, 2005. [online]. Disponível em: <http://www.ct.ceci-br.org>. Acesso em: 24 set. 2019.

COLÔMBIA. Instituto Distrital de Patrimonio Cultural. Plan de Revitalización del Centro Tradicional de Bogotá. Bogotá: Instituto Distrital de Patrimonio Cultural, 2015. Disponível em: <https://idpc.gov.co/publicaciones/producto/prct-plan-de-revitalizacion-del-centro-tradicional-de-bogota/>. Acesso em: 24 set. 2019.

COLÔMBIA. Instituto Distrital de Patrimonio Cultural. Plan Especial de Manejo y Protección del Centro Histórico de Bogotá. Bogotá: Instituto Distrital de Patrimonio Cultural. Disponível em: <https://idpc.gov.co/recuperacion-integral-del-centro-historico/>. Acesso em: 24 set. 2019.

CROMPTON, Amanda. Inside co-production: Stakeholder meaning and situated practice. *Social Policy Administration*, v. 53, p. 219-232, 2019.

FUKUYAMA, Francis. What is governance?. *Commentary. Governance*, v. 26, p. 347-368, 2013.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

HOYLER, Telma; BURGOS, Fernando; BRESLER, Ricardo; PAULICS, Veronika. Governança Ajuda ou Atrapalha? Reflexões sobre a Gestão Educacional Local. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social - RIGS*, v. 3, p. 81-102, 2014.

JAKOBSEN, Morten; ANDERSEN, Simon C. Coproduction and Equity in Public Service Delivery. *Public Administration Review*, v. 73, n. 5, p. 704-713, 2013.

KERSBERGEN, Kees Van; WAARDEN, Frans Van. 'Governance' as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy. *European Journal of Political Research*, v. 43, p. 143-171, 2004.

LACERDA, Norma. Intervenções no bairro do Recife e no seu entorno: indagações sobre a sua legitimidade. *Sociedade e Estado*, v. 22, n. 3, p. 621-646, 2007.

LARSEN, Henrik G.; HANSEN, Anders L. Gentrification-Gentle or Traumatic? Urban Renewal Policies and Socioeconomic Transformations in Copenhagen. *Urban Studies*, v. 45(12), p. 2429-2448, 2008.

LAVEE, Einat; COHEN, Nissim. How street-level bureaucrats become policy entrepreneurs: The case of urban renewal. *Governance*, v. 32, p. 475-492, 2019.

LEES, Loretta. Gentrification and Social Mixing: Towards an Inclusive Urban Renaissance?. *Urban Studies*, v. 45, p. 2449-2470, 2008.

LEITE, Rogério Proença. Localizando o espaço público: *Gentrification* e cultura urbana. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, v. 83, p. 35-54, 2008.

LULLE, Thierry; DE URBINA, Amparo. Las dinámicas socioespaciales de los centros históricos versus las políticas públicas de conservación del patrimonio urbano: el caso de Bogotá (1994-2010). *Scripta Nova: Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, v. 14, n. 331, 2010 [online]. Disponível em: <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-331/sn-331-73.htm>. Acesso em: 24 set. 2019.

MATARRITA-CASCANTE, David; BRENNAN, Mark A. Conceptualizing community development in the twenty-first century, *Community Development*, v. 43:3, p. 293-305, 2012.

OSBORNE, Stephen P; RADNOR, Zoe; STROKOSCH, Kirsty. Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment?. *Public Management Review*, v. 18:5, p. 639-653, 2016.

OSTROM, Elinor. Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development. *World Development*, v. 24, n. 6, p. 1073-1087, 1996.

PATTON, Michael Quinn. *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, Inc, 1990.

PESTOFF, Victor; OSBORNE, Stephen P.; BRANDSEN, Taco. Patterns of co-production in public services, *Public Management Review*, v. 8:4, p. 591-595, 2006.

RHODES, Roderick A. W. *The New Governance: Governing without Government*. *Political Studies*, v. 44, p. 652-667, 1996.

SANTOS, Renato Sérgio dos. A (Re)ordenação espacial do Bairro do Recife a partir da proposta do plano de revitalização turística. 2010. Dissertação (Mestrado em Geografia). Instituto de Geociências, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.

SIHLONGONYANE, Mfaniseni F. 'Community Development' as a Buzz-Word. *Development in Practice*, v. 19(2), p. 136-147, 2009.

SMITH, Neil. Toward a Theory of Gentrification: A Back to the City Movement by Capital, not People. *Journal of the American Planning Association*, v. 45:4, p. 538-548, 1979.

SOBRAL, Laura. Doing it together: cooperation tools for the city co-governance. Berlin: ZK/U Press, 2019

SUÁREZ, Carlos José. Políticas de renovação urbana no centro histórico de Bogotá, Colômbia (1998-2007). Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, v. 14, n. 2, p. 147-168, 2012.

URUGUAI. Intendencia de Montevideo. MañanaLabs presentó 10 proyectos innovadores. Montevideu, Intendencia de Montevideo, 25 mai. 2019. Disponível em: <http://montevideo.gub.uy/noticias/participacion-ciudadana/manana-labs-presento-10-proyectos-innovadores>. Acesso em: 24 set. 2019.

URUGUAI. Intendencia de Montevideo. Montevideo Del Mañana. Montevideu, Intendencia de Montevideo, 05 jun. 2018. Disponível em: <http://montevideo.gub.uy/areas-tematicas/participacion/montevideo-del-manana/montevideo-del-manana>. Acesso em: 24 set. 2019.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1 - TERMO DE REFERÊNCIA

Organização: Secretaria Municipal de Turismo de São Paulo

Responsável: Secretário Orlando Faria

Dissertação: Governança em Territórios Complexos: Uma Proposta Para "Ativação" Noturna e em Finais de Semana do Triângulo Histórico de São Paulo.

Mestrandas: Alessandra Garcia Oliveira, Beatriz Antonelli Cardoso, Manuela Colombo

Orientador: Fernando Burgos

1. Contexto

Grandes cidades espalhadas pelo mundo sofrem de problemas comuns. Um deles é a marginalização, abandono ou subutilização de seus centros históricos - territórios que já foram de grande importância para o desenvolvimento local no passado, mas que foram deixados à margem do crescimento e da modernização da cidade.

O caso de São Paulo não foge à regra. O território do Centro Velho de São Paulo, chamado de “Triângulo Histórico”, perdeu relevância ao longo dos anos, em detrimento de novos polos econômicos e culturais que foram surgindo na cidade.

Esta área que compreende o Largo de São Bento, Pátio do Colégio, Largo de São Francisco e Catedral da Sé é um verdadeiro museu a céu aberto. Ainda no século XVI, o núcleo original da cidade tomou forma nos vértices desse Triângulo, e a partir desse acanhado entreposto comercial, São Paulo tornou-se o que é hoje. No início do século XX, o local acolhia a vida cultural e social da cidade. A partir dos anos 1970, contudo, o espaço do Triângulo Histórico começou a entrar em decadência, sobretudo pelo crescente deslocamento do comércio e do setor financeiro da cidade

Atualmente, o Centro Velho mantém função de comércio e serviços ao longo do dia, porém é esvaziado à noite e aos finais de semana. Associado à uma “cultura do medo”, o Triângulo Histórico sofre com a perda de seu potencial turístico, histórico e socioeconômico.

A ativação do Triângulo Histórico é um desafio para a Administração Municipal, e a despeito de todas as dificuldades inerentes ao território, este é um celeiro de oportunidades. Considerando-se, sobretudo, as vocações turísticas e econômicas locais, é dever do poder público promover e estimular desenvolvimento e geração de renda na região, fomentar a economia criativa, além de fortalecer atores locais de forma inclusiva, respeitando e valorizando as suas vocações.

É nessa linha que a Secretaria Municipal de Turismo coordena o **Projeto Triângulo SP**. Este projeto engloba um conjunto de ações estratégicas para o fortalecimento da capacidade turística da cidade de São Paulo, bem como o desenvolvimento socioeconômico da região, propondo uma gama de iniciativas em parceria com diversas secretarias e órgãos

municipais, diretamente articulados pelo Gabinete do Prefeito, além de prever diálogo com outras esferas de governo, bem como a sociedade civil atuante no território.

O Projeto Triângulo SP estabelece linhas de ações voltadas para promover mudanças na configuração dos espaços públicos do Centro Histórico, através da melhoria da infraestrutura urbana, do estímulo e suporte à permanência, da criação de um território seguro e inclusivo através da promoção de ações culturais e turísticas, e também do fomento e ampliação da oferta de comércio e serviços fora do horário comercial e aos finais de semana, promovendo apoio à economia criativa por meio de estratégias de ativação da vocação socioeconômica da região.

Essas linhas de ações do projeto Triângulo SP estruturam-se em três eixos estratégicos. São eles:

Eixo 1: Infraestrutura e Suporte à Permanência:

- Tem como objetivo requalificar passeios públicos, iluminação e infraestrutura associada, bem como implantar mobiliário urbano permanente.

Eixo 2: Estratégia de Ativação dos Espaços Públicos:

- Tem como objetivo programação cultural, valorização de patrimônio, combate à cultura do medo, abordagem psicossocial e zeladoria urbana.

Eixo 3: Desenvolvimento Econômico e Institucional:

- Tem como objetivo elaborar projeto de lei para institucionalização de um Território de Interesse da Cultura e da Paisagem (TICP) do Triângulo Histórico, bem como estruturar planos de comunicação e educação ambiental, incentivar a recuperação, qualificação do patrimônio, e produtos turísticos, fomentar a economia criativa e monitorar avaliação do projeto.

O projeto de renovação do Triângulo SP é desafiador em sua complexidade de implementação, sobretudo se considerando que o poder público municipal deverá lidar de maneira integrada, transparente e democrática em um território plural, promovendo a diversidade de usos do espaço, a coexistência com dinâmicas já consolidadas, e integrando políticas setoriais e a participação dos atores sociais, privados e institucionais da região.

2. Objetivo

Em que pese o fácil acesso por transporte público e a importância histórica do território, a região do Triângulo Histórico sofre com problemas estruturais, como falta de infraestrutura urbana adequada, problemas de segurança pública, presença de uma “cultura do medo”, baixo aproveitamento do potencial socioeconômico, turístico e cultural da região, dentre outros. Por consequência, tornou-se um espaço subutilizado pela população, principalmente à noite e aos finais de semana, o que também foi agravado pela diminuição da densidade demográfica da população residente na região.

Diante de tal cenário, algumas questões centrais se apresentam para a estruturação de uma política pública de “ativação” do Triângulo Histórico, tais como:

- Quais as alternativas para se promover a renovação, inovação, ocupação qualificada, desenvolvimento socioeconômico, fortemente atrelados à inclusão social e preservação de valores simbólicos, históricos e culturais?
- Quais seriam as iniciativas internacionais e nacionais de ativação de centros históricos que poderiam servir como exemplos bem sucedidos de intervenção urbana (ou mesmo exemplos que não devemos seguir)?
- Como alinhar expectativas, promover diálogo transparente com atores locais, e somar expertises entre governo, setor privado e sociedade civil?
- Por fim, como propor um projeto para o Triângulo SP de forma a promover um modelo viável para este “organismo vivo”, vislumbrando um mecanismo de governança que seja sustentável, que garanta a continuidade do projeto como um programa de Estado (e não de Governo), e que possibilite um modelo escalável para outros territórios no município?

São estas as principais perguntas que nortearão o presente trabalho, com o objetivo de analisar as problemáticas acima delineadas, e propor alternativas à luz do tema central que se coloca, qual seja, a ativação do Triângulo Histórico à noite e finais de semana, de forma a tornar o ambiente atraente, ativo e seguro para a permanência e circulação de pessoas, configurando este território como produto turístico e pólo social, cultural e economicamente criativo.

3. Produtos

Para fins de parceria acadêmica entre a Fundação Getúlio Vargas e a Secretaria Municipal de Turismo, na análise do Projeto “Ativação do Triângulo Histórico”, são demandados os seguintes produtos:

(i) Compilação de experiências nacionais e internacionais (*benchmarking*) de ativação em centros históricos e identificação das principais lições que podem ser aproveitadas no Projeto Triângulo SP, considerando-se o contexto local;

(ii) Mapeamento de atores e instituições atuantes no Triângulo Histórico, com foco especial para o âmbito da economia criativa, com objetivo de fomentar e atrair empreendedores e projetos que qualifiquem, valorizem e despertem a vocação socioeconômica, cultural e turística da região do Centro Velho/Triângulo Histórico, dentro de uma perspectiva inclusiva;

(iii) Proposta de plano de governança no território do Triângulo Histórico, visando a institucionalização do projeto, de forma que possa tornar-se um programa contínuo, com possibilidades de disseminação do modelo para outros territórios do município.

4. Metodologia

A fim de alcançar os objetivos do trabalho, as autoras se propõem a realizar as seguintes etapas:

- Análise de documentos e dados disponibilizados pelo órgão demandante;
- Mapeamento de cinco experiências nacionais e internacionais relacionadas à renovação e ativação de centros históricos;
- Entrevistas e pesquisa com atores-chave para a elaboração do diagnóstico e sinalização de caminhos futuros;
- Mapeamento de atores e instituições que atuam no território escolhido (Triângulo Histórico de São Paulo);
- Revisão bibliográfica a respeito de projetos envolvendo o território escolhido;
- Plano de ação detalhando estratégias para promover um mecanismo de governança e atuação em rede para o território escolhido (co-produção de política);
- Relatório final, abarcando todos os objetivos, com cerca de 60 páginas, Times New Roman 12, espaço 1,5, acrescidas de anexos e referências bibliográficas, a ser protocolado na Secretaria de Registro da EAESP-FGV;
- Apresentação do plano proposto diante de banca, com participação de dirigente(s) da organização envolvida;
- Apresentação posterior para gestores da instituição parceira (sem efeito avaliativo).

5. Conteúdo do Relatório

O Relatório deverá atender aos tópicos específicos acima definidos, incluindo:

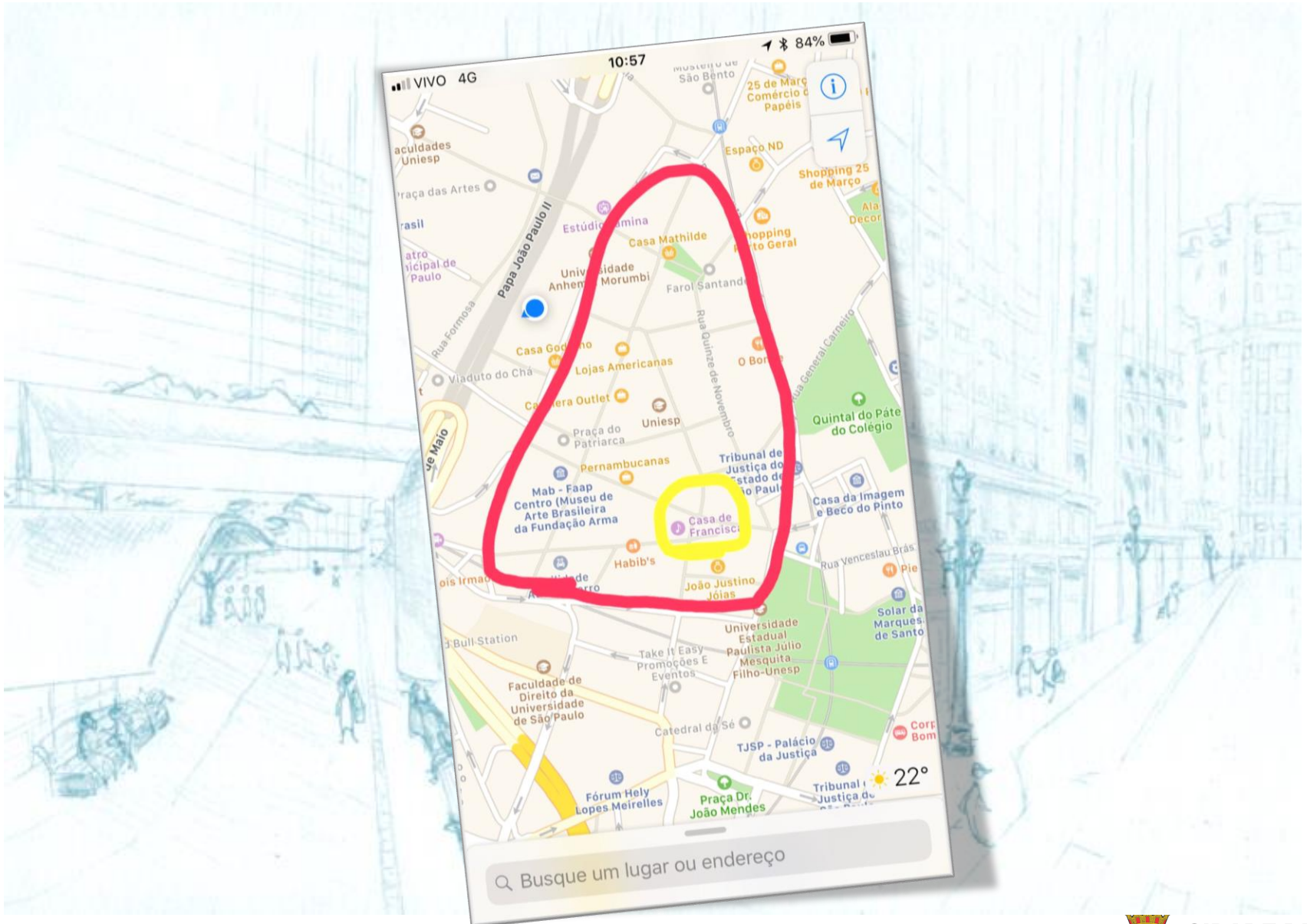
- Descrição detalhada da metodologia de trabalho;
- Diagnóstico da situação e análise, incluindo avaliação de precedentes nacionais e internacionais (benchmarks);
- Proposta de medidas específicas e justificativas, além de procedimentos relacionados à implementação das medidas propostas (mecanismo de governança autossustentável para o território escolhido);
- Anexos: quadro comparativo de cases, lista de pessoas e organizações entrevistadas, fontes de dados consultadas, além deste termo de referência;
- Referências bibliográficas.

6. Cronograma

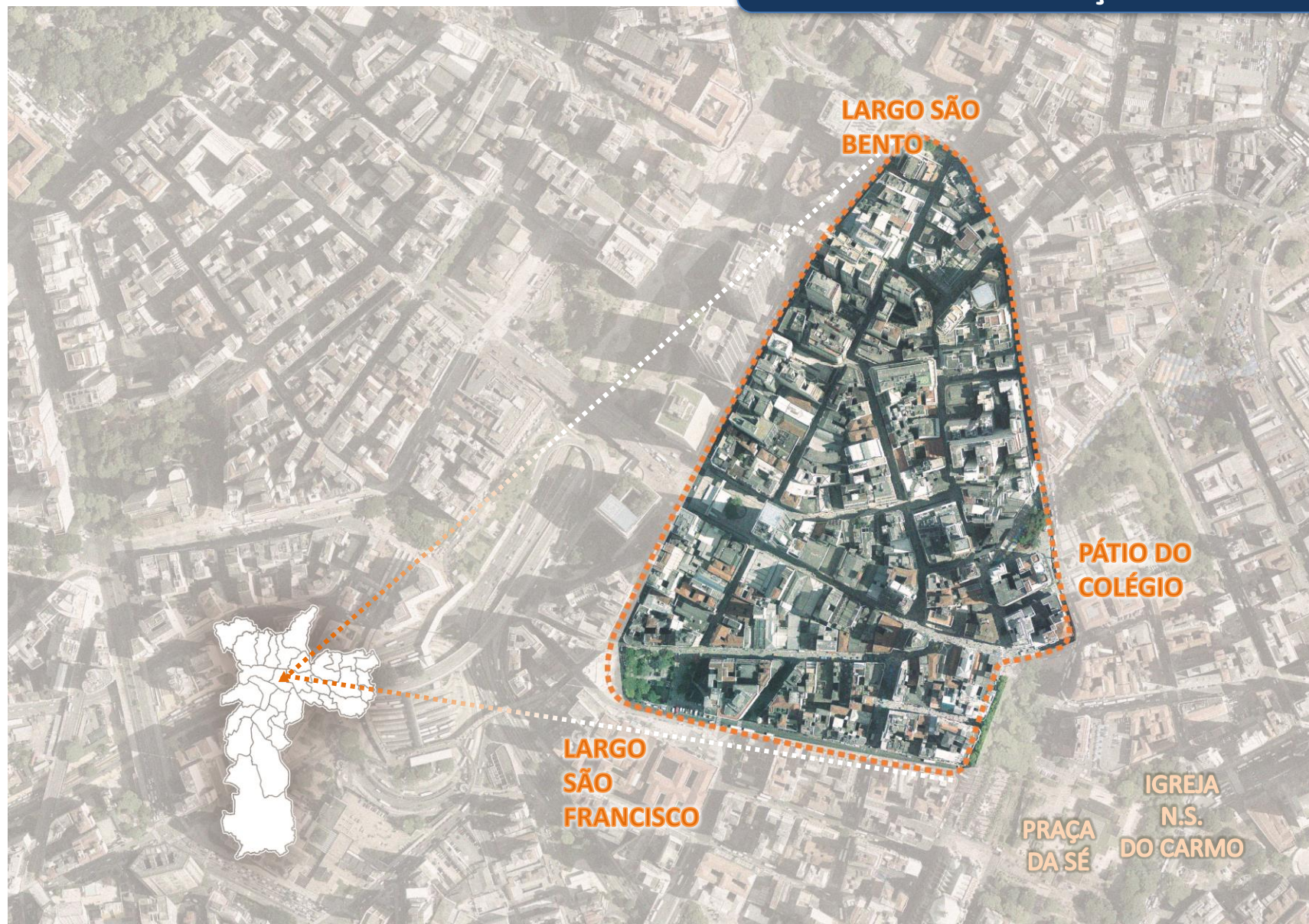
Atividade/tarefa	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out
1. Orientação								
Discussões com o orientador								
Delimitação do objeto								
2. Planejamento								
Elaboração do projeto de pesquisa								
Elaboração do termo de referência								
3. Revisão bibliográfica								
Seleção e análise dos referenciais teóricos								
Revisão da literatura de referência								
4. Coleta de Dados								
Pesquisas e benchmarking								
Entrevistas								
5. Análises Qualitativas								
Análise dos resultados das pesquisas								
Construção das propostas								
6. Redação do texto inicial								
Elaboração das conclusões								
Sistematização das sugestões								
7. Revisão								
Implementação das correções								
Redação final do policy paper								
8. Finalização								
Depósito (até 31 de agosto)								
Defesa (até 31 de outubro)								

ANEXO 2 – DOCUMENTOS SMTUR

TRIÂNGULO SP



LOCALIZAÇÃO



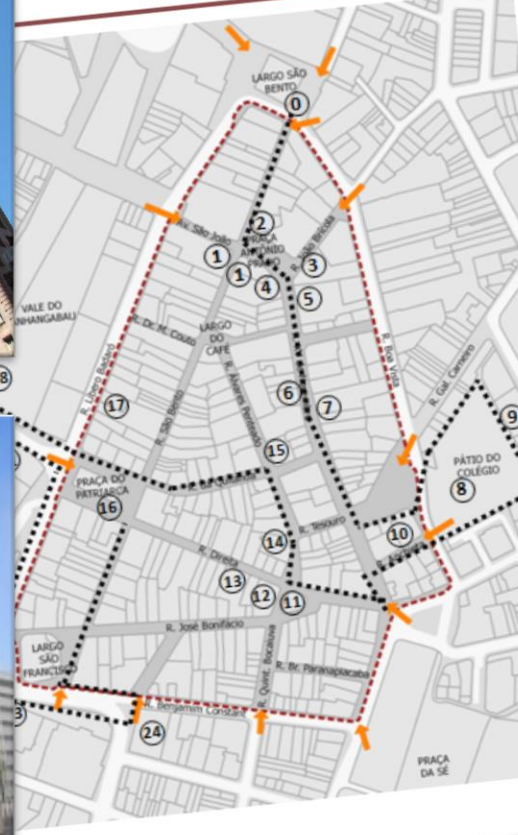
BENS IMÓVEIS REPRESENTATIVOS - BIR



TRIÂNGULO SP



Transformar o Triângulo Histórico em um Produto Turístico



13. EDIFÍCIO GOMES
14. PRÉDIO OURO PARA O BEM DE SÃO PAULO
15. CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Ativar o espaço público, aumentando a circulação de pessoas e a demanda por comércio e serviços, **principalmente à noite e aos finais de semana**

Apresentar o Triângulo Histórico como um **museu a céu aberto**, incrementando as rotas e atrativos turísticos

Tornar o **ambiente** convidativo e **seguro** na permanência e circulação do usuário



TRIÂNGULO SP



CIDADE DE
SÃO PAULO
TURISMO

Mais de 30 reuniões de alinhamento realizadas, com **mais de 20 atores institucionais envolvidos** (entre secretarias municipais, outros órgãos e entidades da sociedade civil), além de dezenas de reuniões técnicas de trabalho

DATA	INTERLOCUTOR
04/05/2018	Secretário Marcos Penido (SMPR)
08/05/2018	Secretario Andre Sturm (SMC)
09/05/2018	Secretária Heloísa Proença (SMUL)
10/05/2018	Prefeito Regional SÉ – Eduardo Odloak
11/05/2018	Secretaria do Governo Municipal – SGM (assessoria)
16/05/2018	Associação Viva o Centro
17/05/2018	Secretaria do Governo Municipal - SGM (assessoria)
22/05/2018	José Armênio de Brito Cruz (SP Urbanismo)
22/05/2018	Regina Lopes Monteiro (SP Urbanismo)
22/05/2018	Mariana Rolim (Departamento de Patrimônio Histórico – DPH/SMC)
29/05/2018	Regina Lopes Monteiro (SP Urbanismo) e Associação Renova Centro
05/06/2018	Secretaria do Governo Municipal - SGM (assessoria)
07/06/2018	Associação Comercial de São Paulo
11/06/2018	Secretária Aline Cardoso (SMTE)
11/06/2018	Cyro Laurenza - Presidente Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo (CONPRESP)

DATA	INTERLOCUTOR
15/06/2018	Secretaria do Governo Municipal-SGM (assessoria)
15/06/2018	David Barioni Neto – Presidente SP Turis – São Paulo Turismo
18/06/2018	Secretário José Roberto Rodrigues de Oliveira (SMSU)
18/06/2018	Associação Comercial de São Paulo
21/06/2018	Secretaria do Governo Municipal - SGM (assessoria)
22/06/2018	Regina Lopes Monteiro (SP Urbanismo)
26/06/2018	Mariana Rolim (Departamento de Patrimônio Histórico – SMC)
12/07/2018	Proprietários Flashback Café (CCBB); Café Girondino e Café Martinelli
12/07/2018	Regina Lopes Monteiro (SP Urbanismo) e SGM (Assessoria)
17/07/2018	ILUME (Departamento de Iluminação Pública da Cidade de São Paulo)
18/07/2018	AMLURB (Autoridade Municipal de Limpeza Urbana)
18/07/2018	Regina Lopes Monteiro (SP Urbanismo) e SGM (Assessoria)
23/07/2018	CET - Companhia de Engenharia de Tráfego
27/07/2018	Regina Lopes Monteiro (SP Urbanismo) e SGM (Assessoria)
31/07/2018	Reunião Geral Alinhamento (Todas as Secretarias envolvidas)
31/07/2018	Regina Lopes Monteiro (SP Urbanismo); José Armênio Brito Cruz (SP Urbanismo) e Plínio (Engenheiro).
20/08/2018	Regina Lopes Monteiro (SP Urbanismo); Sérgio (Flashback Café – CCBB); José Carlos (M ^a Cristina Doces Portugueses).
21/08/2018	Regina Lopes Monteiro (SP Urbanismo) e SGM (Assessoria)

FASE DE PLANEJAMENTO DO PROJETO

56 ações inicialmente identificadas

ITEM	PROVIDÊNCIAS
1	Institucionalização (Lei, Decreto).
2	Identidade Visual
3	Flexibilização do PSIU
4	Concessão de isenção de IPTU e ISS
5	Bolsões para Carga e descarga de Uber/taxis, estacionamento e liberação de ciclo faixa após certo horário
6	Limpeza/ Gestão de resíduos (coleta de lixo, - containers?; lixo nas portas, estabelecimentos e calçadas, varrições, horários de coleta)
7	Zeladoria
8	Pragas Urbanas (ratos, escorpiões)
9	Iluminação (funcional, cenográfica e ornamental - réplica dos postinhos)
10	Simplificação para a concessão de alvarás (fast track)
11	Segurança (GCM's circulando e bases móveis/ postos)
12	Inexistência de legislação regulamentativa do uso de mesas e cadeiras em calçadas após as 20h. Poderia ser por Portaria de SMPR ou Decreto (Prefeito).
13	População de rua (criação de CTA do Glicério/ promoção de ações que desestimulem a permanência nessa área).
14	Combate à concepção da "cultura do medo" exigente na região, decorrente da insegurança. Desconstrução da idéia de que é um espaço de passagem, não de permanência.
15	Degradação imobiliária (decorrente da falta de manutenção/ reforma de prédios).
16	Colocação de 14 Portais (com funções de demarcar/ identificar o Distrito Boêmio e também desestimular a nova entrada da população de rua na área).
17	Ativação e revitalização da economia da região para prolongar o horário de funcionamento (aproveitar o intervalo da saída do trabalho e mantê-lo até tarde)- Solicitação do Metrô
18	Reforma dos calçadões
19	Problema dos estacionamentos nos térreos
20	Demora na aprovação de limpeza da fachada para bens tombados
21	Plano de paisagismo
22	Comerciantes pontuam o impacto da "Ação Sexta sem carro" (bloqueio para carros e motos toda ultima sexta- feira do mês, das 6h às 18h), no faturamento.
23	Avaliar o impacto da questao do ruído nas Universidades existentes na região (UNIESP e Universidade do Brasil).
24	Interlocução com âncoras e potenciais empreendedores para se estabelecerem no Distrito (Early Adopters).
25	Jornada do Patrimônio em agosto, evento de visitação aos bens tombados promovidos pelo Departamento do Patrimônio Histórico (DPH) e Secretaria Municipal de Cultura da Cidade de São Paulo. Estudar eventual vinculação de alguma ação envolvendo o Distrito Boêmio.

26	Comunicação do projeto (mídia e imprensa).	Plano de Comunicação.
27	Lei Cidade Limpa (determinada porcentagem da fachada com anúncio do parceiro).	Plano DPH
28	Levantamento e vistoria aos bens tombados (DPH) e instituição de equipe de fiscalização e autuação.	Plano DPH
29	Prédio invadido à rua José Bonifácio.	
30	UBS para atendimento das pessoas.	Sendo instalada na Praça Patriarca.
31	Delegacia (para ocorrências locais).	Plano SMSU.
32	Limpeza das pichações	
33	Doação de comida (estabelecer um local para ação e questão sanitária).	Plano SMADS.
34	Banheiros públicos.	Depende da concessão dos banheiros públicos.
35	Ausência de informações de rotas e locais turísticos no centro.	Plano de roteiros de Turismo, SMC, DPH e SMDE.
36	Vallet.	Plano CET
37	Branding (loja para venda de produtos licenciados no centro).	Plano SMDE
38	Taxa de R\$38,00/ meia hora cobrada pela CET para qualquer veículo de carga e descarga a partir das 20h no centro (Lei 1982?)	Plano CET
39	Interação com a Operação Urbana Centro	
40	Totens de informação e de sinalização.	Plano SP URB.
41	Articulação com empresas de restauro.	Plano DPH
42	Política de eventos (programação cultural).	Plano de eventos SMC/ SP turis.
43	Criação de Condomínio entre comerciantes para assumir a administração pela região após certo tempo.	
44	Polo de economia criativa (incubadoras).	Plano SMDE.
45	Vinda de SMDE para o Distrito Boêmio.	
46	Museu de Gastronomia.	Plano SMDE.
47	Interlocução com Itaú/ FIESP/Banco do Brasil (patrocínio).	
48	Atrair serviços de hotelaria.	
49	"Atrações gancho".	Plano SP turis e SMC
50	Investidores âncoras.	SP turis/ Sub Sé/ SMDE
51	Sistema de monitoramento integrado (city câmeras).	Plano de SMSU
52	Plano de segurança 24 horas para a área.	Plano de SMSU
53	Fomento aos músicos de rua.	
54	Festas nacionais (interlocução com embaixadas e consulados para realizá-las no Distrito).	Plano de SP turis
55	Ausência de ponto de estacionamento/ parada para fretados de turismo.	
56	Revitalização da área envoltória.	Plano SP URB.

Eixos Estratégicos utilizados como base para construção do projeto

EIXO 1 INFRAESTRUTURA DE SUPORTE À PERMANÊNCIA

- Requalificação de passeios públicos e infraestrutura associada;
- Requalificação da infraestrutura de iluminação pública;
- Implantação de mobiliário urbano permanente (sinalização turística e viária).

EIXO 2 ESTRATÉGIAS DE ATIVÇÃO DOS ESPAÇOS PÚBLICOS

- Implantação de mobiliário urbano temporário (centro ativo);
- Programação cultural, eventos e valorização do patrimônio;
- Combate à cultura do medo;
- Abordagem socioassistencial;
- Zeladoria urbana e regulação do uso do solo.

EIXO 3 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E INSTITUCIONAL

- TICP - Triângulo Histórico;
- Plano de Comunicação e Educação Ambiental;
- Estratégia de incentivo à recuperação e qualificação do patrimônio;
- Estratégia do produto turístico;
- Estratégia de fomento à economia criativa;
- Estratégia de monitoramento e avaliação.

PILARES ESTRUTURANTES

1. Calçadas
2. Iluminação
3. Segurança
4. Limpeza
5. Atendimento Socioassistencial
6. Estratégia de Ativação

1554



A partir da década de 1860, a expansão da agricultura cafeeira, o início da construção de extensa rede ferroviária no Estado e, posteriormente, a industrialização, impulsionam o crescimento da cidade e sua importância enquanto centro financeiro e administrativo.

Inicia-se a iluminação pública a gás e a transposição do vale do rio Anhangabaú, por meio da construção dos Viadutos do Chá (1892) e da Santa Ifigênia (1913).

Triângulo Histórico: núcleo original de São Paulo, com vértices definidos pelas Igrejas de Nossa Senhora do Carmo, de São Bento e de São Francisco.

Conta com traçado, morfologia urbana e edificações de diversos períodos, com exemplares que retratam a história da Cidade.

Por quase três séculos concentrou o casario da cidade, vilarejo acanhado e calmo que servia como entreposto comercial.

1826

1847

1862





POPULAÇÃO: 579.033 habitantes 1920

Com a expansão da malha urbana, são propostos diversos planos urbanísticos para a região central da cidade, dentre os quais o Plano Bouvard (1912) e o Plano de Avenidas (década de 1940). Também nesta época, o Centro passa por um processo de verticalização, com a construção de edifícios como o Guinle (1916), o Sampaio Moreira (1924), o Martinelli (1929) e mais tarde o Altino Arantes (1947).

POPULAÇÃO: 1.326.261 habitantes 1940

1900 POPULAÇÃO: 239.820 habitantes

Na virada do século XIX para o XX, o Centro Velho passa por um processo de embelezamento, de modo a conferir à cidade imagem de modernidade e civilização. Nesta época, foram construídos vários palacetes, a separação entre áreas públicas e privadas tornou-se mais rígida e o automóvel se tornou presente.

Nota-se o desenvolvimento e a diversificação do comércio e a ampliação da vida cultural e dos espaços sociais de convivência na cidade, com teatros, cafés, lojas, restaurantes e o *footing* elegante na Rua 15 de Novembro.

O Centro Velho passa também a abrigar as sedes das instituições bancárias e do governo, bem como dos grandes jornais da época.

1927



CONTEXTO HISTÓRICO



POPULAÇÃO: 8.475.380 habitantes

A partir da década de 1990, seguindo tendência mundial de recuperação dos centros históricos das grandes cidades, são desenvolvidos diversos projetos e ações para a recuperação social e física da região. Atualmente, o Centro Velho mantém sua função de importante polo metropolitano de comércio e serviços, que atrai grande volume de pessoas ao longo do dia e se esvazia à noite. Preserva conjunto de monumentos e edificações de interesse histórico e cultural, que remontam a memória da cidade, além de ter seus espaços públicos utilizados como palco para manifestações políticas e culturais.

1960

POPULAÇÃO: 3.781.466 habitantes

São Paulo torna-se a maior cidade brasileira.

Nos anos de 1970, o início das operações do metrô e o intenso fluxo de pedestres, associado à grande oferta de comércio e serviços, leva à transformação de ruas tradicionais do Centro em calçadas de circulação exclusiva de pedestres.

1970

Nesta década, sedes de grandes bancos e empresas são transferidas para a Av. Paulista e o Centro passa por uma fase visível de decadência, crescendo os problemas de vulnerabilidade social e segurança.

Nas décadas de 1980 e 1990, órgãos públicos voltam a funcionar em edificações do Centro Antigo.

1980



POPULAÇÃO: 12.106.920 habitantes

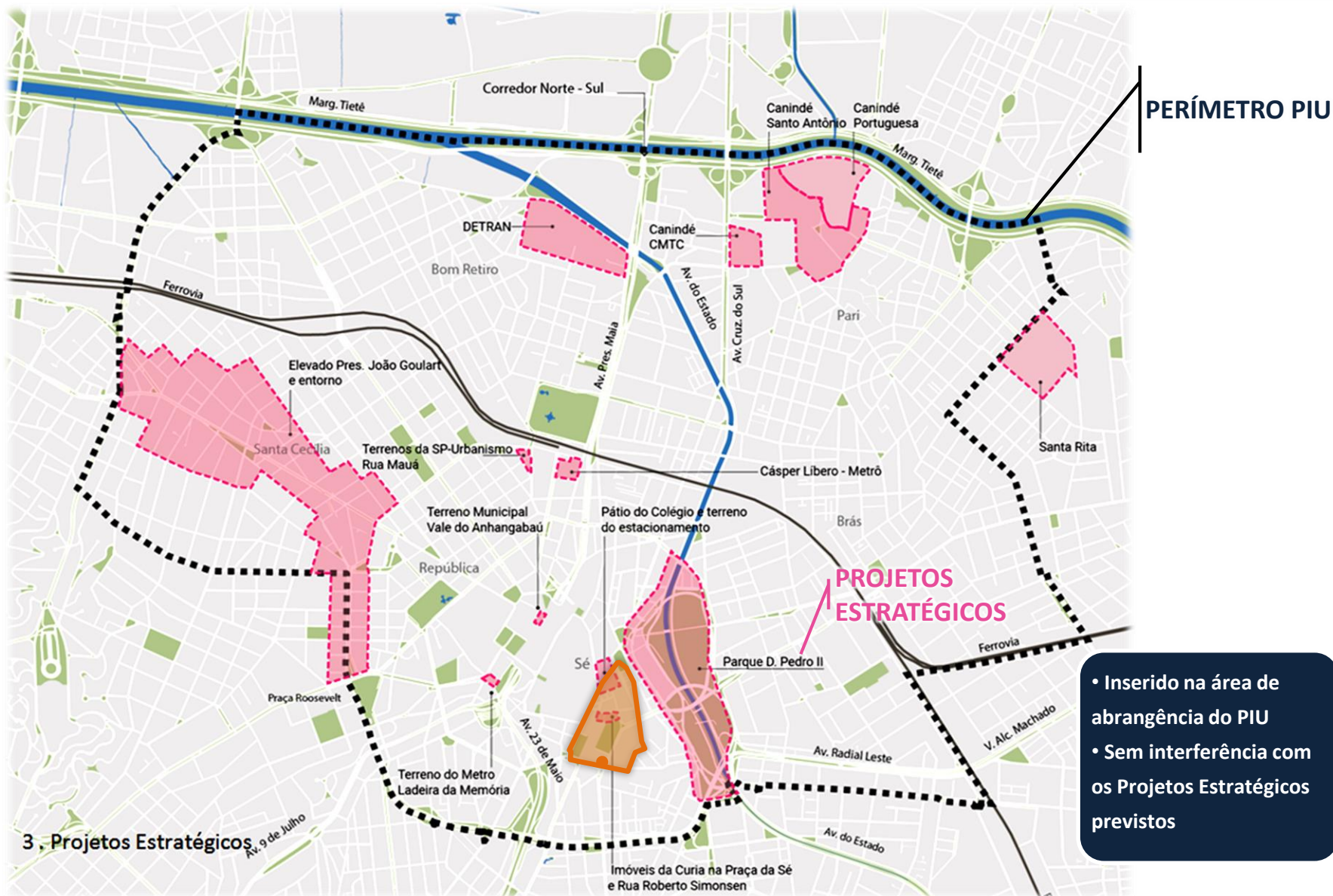
2017

TRIÂNGULO SP



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
TURISMO

TRIÂNGULO SP - PIU ÁREA CENTRAL





SITUAÇÃO ATUAL

- + Oferta de transporte público
- + Oferta de comércio e serviços
- + Patrimônio histórico, arquitetônico e cultural
- Esvaziamento no período noturno e aos finais de semana

QUESTÕES A SEREM EQUACIONADAS

- ✓ Limpeza urbana
- ✓ Atendimento à população de rua
- ✓ Insegurança
- ✓ Falta de iluminação
- ✓ Estado de conservação das calçadas

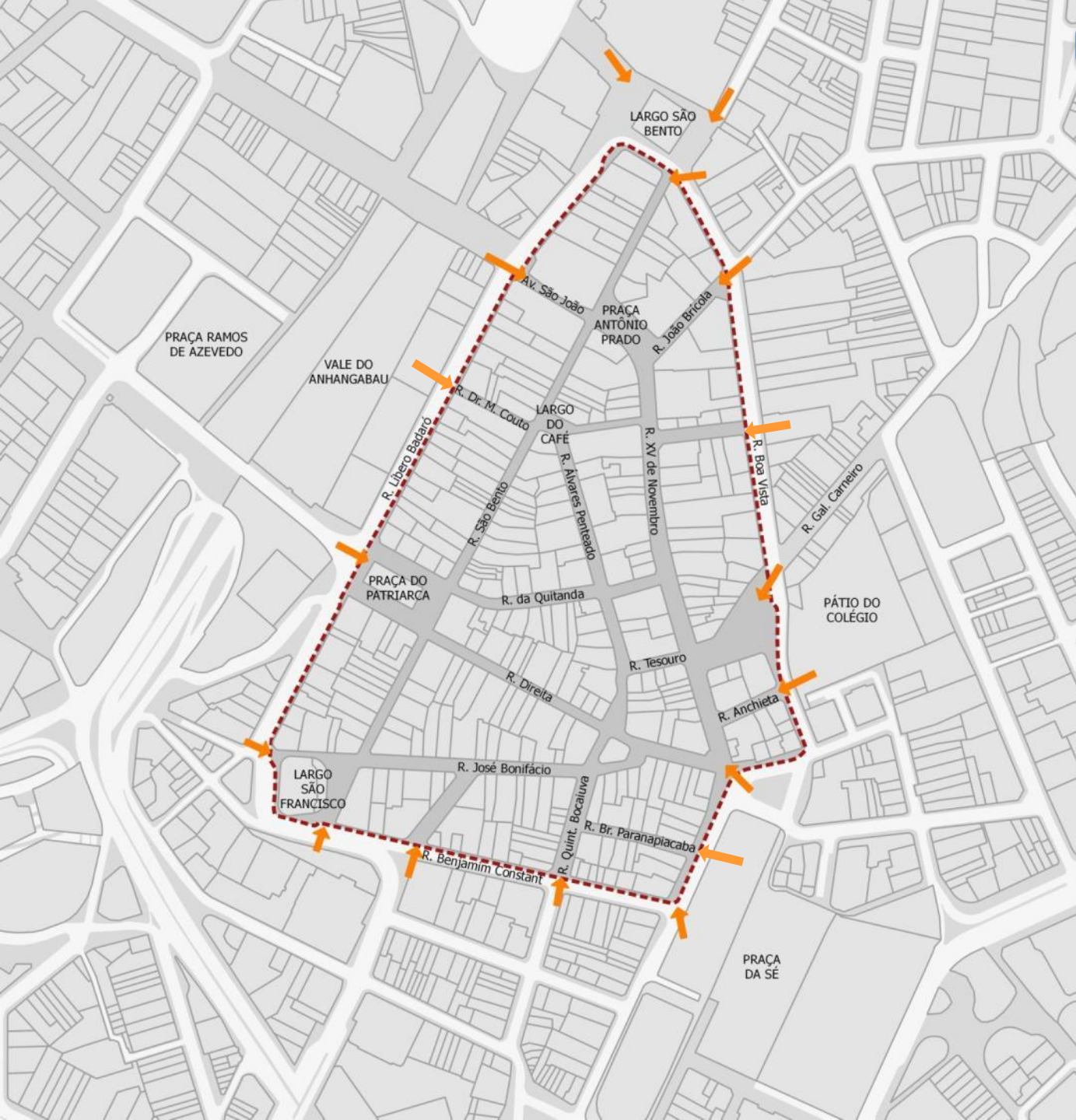


DIAGNÓSTICO

RUAS E ACESSOS

LEGENDA

→ PONTOS DE ACESSO



0 100 200 m

Fonte: MDC/SMUL, 2018.
Base Cartográfica: MDC/SMUL, 2004
Elaboração: SP Urbanismo, 2018

TRIÂNGULO SP

DIAGNÓSTICO

FLUXOS E ACESSOS

LEGENDA

FLUXO DE PEDESTRES POR HORA

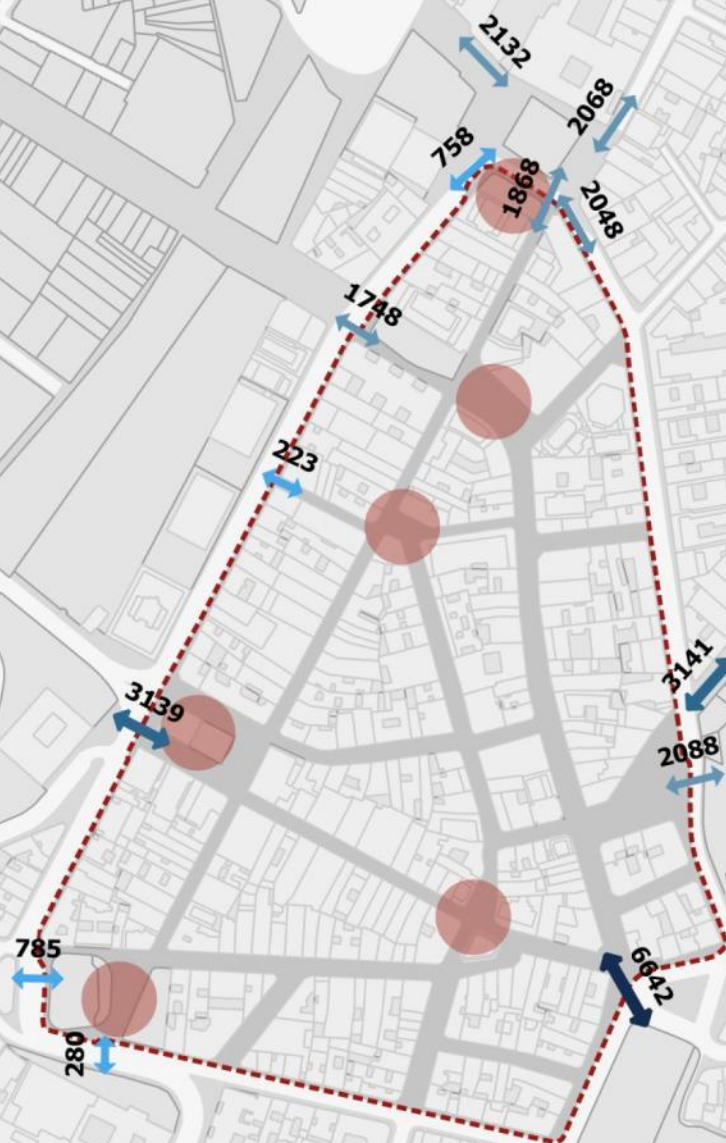
↔ ATÉ 1500

↔ DE 1500 A 2500

↔ DE 2500 A 3500

↔ ACIMA DE 3500

● PONTOS DE ATIVAÇÃO



0 100 200 m

Fonte: MDC/SMUL, 2018.
Base Cartográfica: MDC/SMUL, 2004
Elaboração: SP Urbanismo, 2018

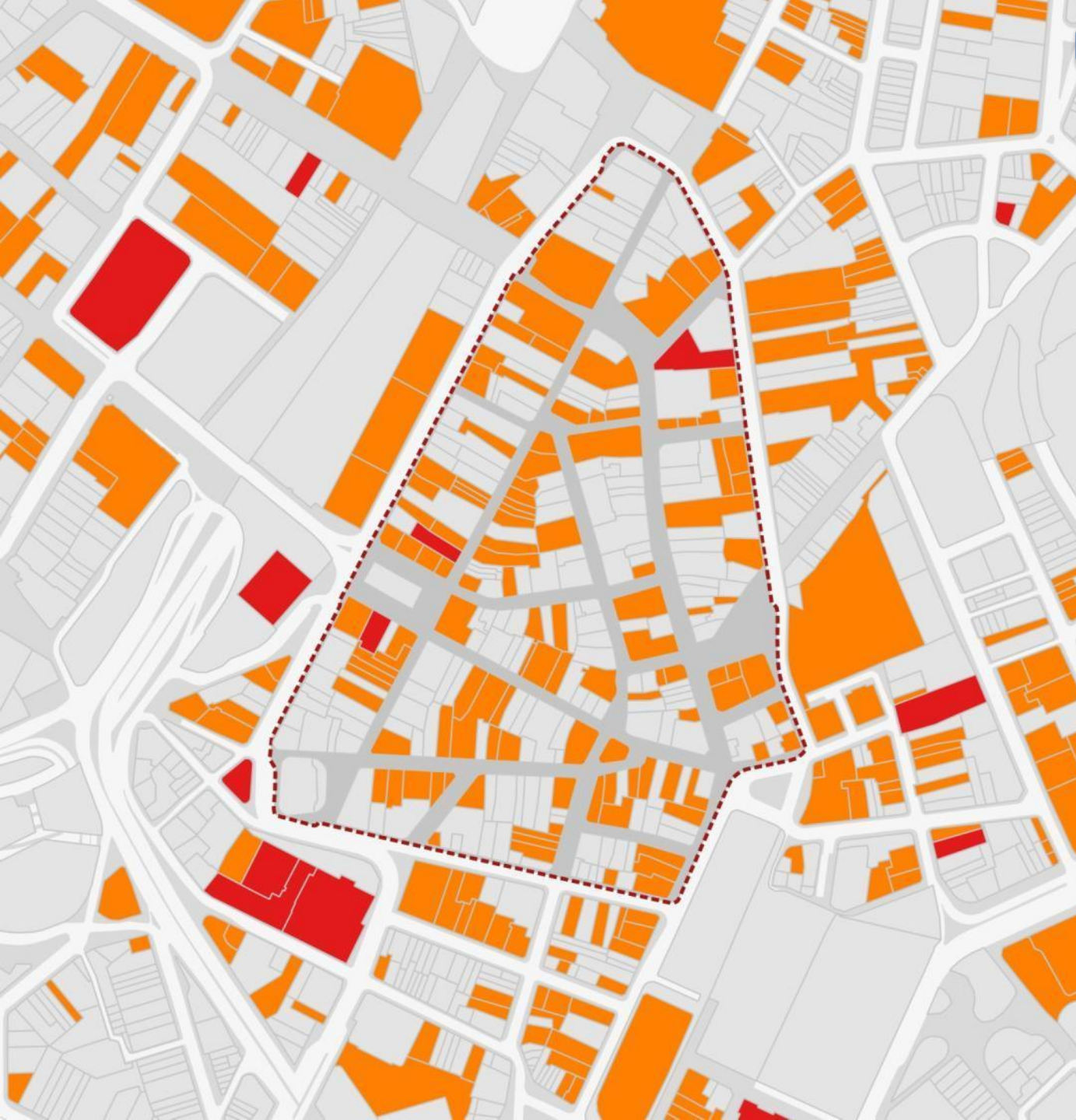
TRIÂNGULO SP

DIAGNÓSTICO

BENS TOMBADOS

LEGENDA

- CONPRES
- CONPRES E CONDEPHAAT



0 100 200 m



Fonte: MDC/SMUL, 2018.
Base Cartográfica: MDC/SMUL, 2004
Elaboração: SP Urbanismo, 2018

TRIÂNGULO SP

TOLERÂNCIA A RUÍDOS*

LEGENDA

- MAIOR TOLERÂNCIA
- MENOR TOLERÂNCIA - ENTORNO RESIDENCIAL

*INFORMAÇÕES OBTIDAS A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DA PR-SÉ COM A APROVAÇÃO E REALIZAÇÃO DE EVENTOS CULTURAIS E COM RECLAMAÇÕES DA VIZINHANÇA.

0 100 200 m

Fonte: MDC/SMUL, 2018.
Base Cartográfica: MDC/SMUL, 2004
Elaboração: SP Urbanismo, 2018

FACHADA ATIVA

LEGENDA

- IMÓVEL SEM FACHADA ATIVA
- IMÓVEL COM FACHADA ATIVA



0 100 200 m



Fonte: MDC/SMUL, 2018.
Base Cartográfica: MDC/SMUL, 2004
Elaboração: SP Urbanismo, 2018

DIAGNÓSTICO

ESTABELECIMENTOS NO TÉRREO

LEGENDA

 Bar/Restaurante



0 100 200 m



Fonte: MDC/SMUL, 2018.
Base Cartográfica: MDC/SMUL, 2004
Elaboração: SP Urbanismo, 2018

TRIÂNGULO SP

DIAGNÓSTICO

HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO SEGUNDA-FEIRA

LEGENDA



0 100 200 m



Fonte: MDC/SMUL, 2018.
Base Cartográfica: MDC/SMUL, 2004
Elaboração: SP Urbanismo, 2018

TRIÂNGULO SP

DIAGNÓSTICO

HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO QUARTA-FEIRA

LEGENDA

- SEM INFORMAÇÃO
- FECHADO
- ATÉ 18H
- 18H A 19H
- 19H A 20H
- 20H A 21H
- 21H A 22H
- 22H A 23H
- APÓS 23H



0 100 200 m



Fonte: MDC/SMUL, 2018.
Base Cartográfica: MDC/SMUL, 2004
Elaboração: SP Urbanismo, 2018

DIAGNÓSTICO

HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO SEXTA-FEIRA

LEGENDA

- SEM INFORMAÇÃO
- FECHADO
- ATÉ 18H
- 18H A 19H
- 19H A 20H
- 20H A 21H
- 21H A 22H
- 22H A 23H
- APÓS 23H



0 100 200 m



Fonte: MDC/SMUL, 2018.
Base Cartográfica: MDC/SMUL, 2004
Elaboração: SP Urbanismo, 2018

TRIÂNGULO SP

DIAGNÓSTICO

HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO SÁBADO

LEGENDA

- SEM INFORMAÇÃO
- FECHADO
- ATÉ 18H
- 18H A 19H
- 19H A 20H
- 20H A 21H
- 21H A 22H
- 22H A 23H
- APÓS 23H



0 100 200 m



Fonte: MDC/SMUL, 2018.
Base Cartográfica: MDC/SMUL, 2004
Elaboração: SP Urbanismo, 2018

TRIÂNGULO SP

DIAGNÓSTICO

HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DOMINGO

LEGENDA

	SEM INFORMAÇÃO
	FECHADO
	ATÉ 18H
	18H A 19H
	19H A 20H
	20H A 21H
	21H A 22H
	22H A 23H
	APÓS 23H



0 100 200 m



Fonte: MDC/SMUL, 2018.

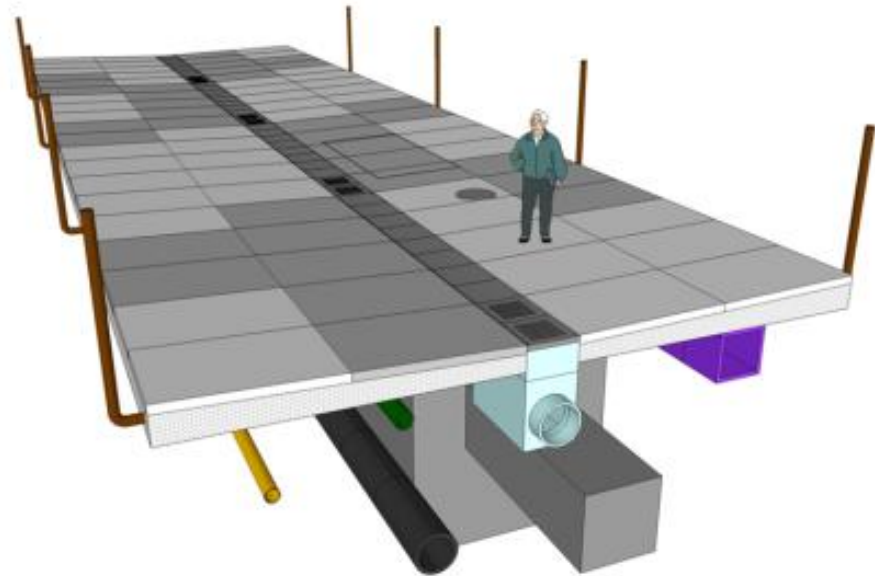
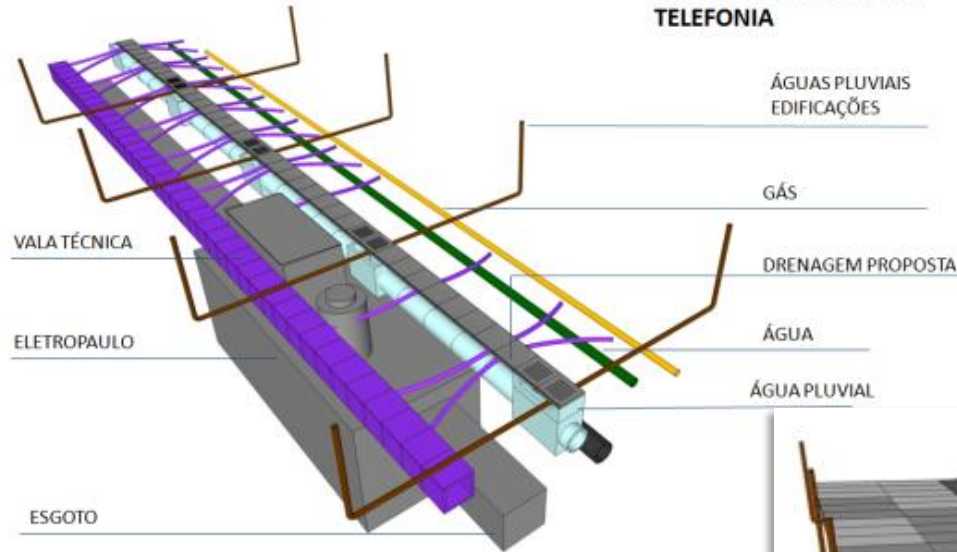
Base Cartográfica: MDC/SMUL, 2004

Elaboração: SP Urbanismo, 2018

TRIÂNGULO SP

REFORMA CALÇADÕES

PROPOSTA DE ORGANIZAÇÃO DAS REDES DE LÓGICA E TELEFONIA



VISÃO GERAL

TRIÂNGULO SP



CIDADE DE
SÃO PAULO
TURISMO



REFORMA CALÇADÕES

PLANEJAMENTO: médio/longo prazo

TOTAL ESTIMADO CENTRO VELHO E CENTRO NOVO: R\$ 63 MILHÕES

LOCAL/SETOR:

ÁREA:

CUSTO PREVISTO:

CALÇADÕES E TRAVESSIAS ELEVADAS
CENTRO VELHO

34.708 m²

R\$ 25.850.000,00

CALÇADAS DA BORDA DO CENTRO
VELHO (INCLUI AMPLIAÇÕES)

8.770 m²

R\$ 5.190.000,00

INTERVENÇÃO NO LEITO CARROÇÁVEL

2.000 m^l

R\$ 2.750.000,00

CALÇADÕES CENTRO NOVO

22.206 m²

R\$ 16.540.000,00

BORDAS DO CENTRO NOVO

9.800 m²

R\$ 11.720.000,00

TRIÂNGULO SP



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
TURISMO



EQUIPAMENTOS A SEREM INSTALADOS



155

Papeleiras/Lixeiras



20

Contêiner de Varrição



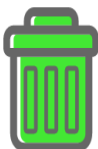
15:00 às 17:00

Horário da Operação de Coleta



04

Veículos de Menor Porte

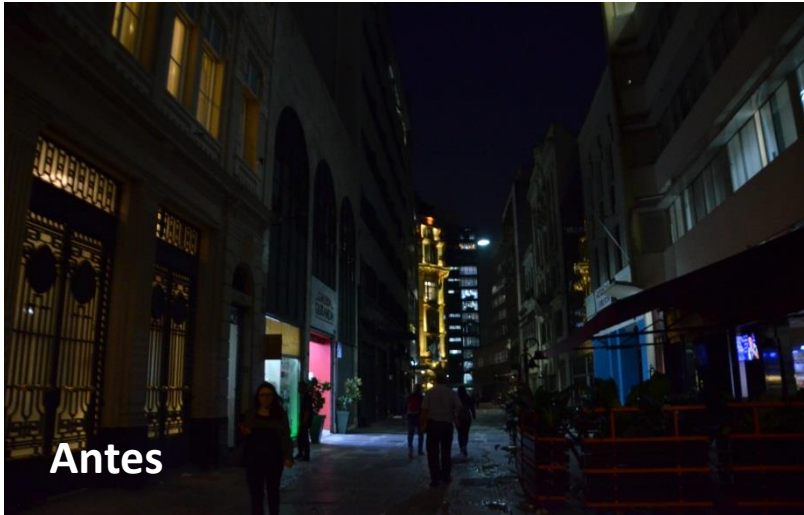


12

Média Toneladas / Dia



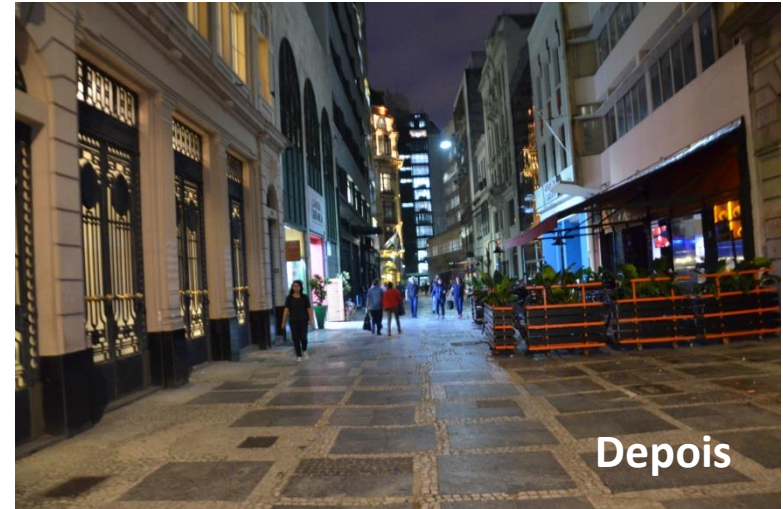
ILUMINAÇÃO PÚBLICA



Antes

Fase 2:

- Pintura de postes tipo São Paulo antigo e manutenção nas tampas de postes tipo São Paulo antigo – 50%
- Reavaliação do perímetro para reforço de iluminação (nos pontos deficitários) – 0%



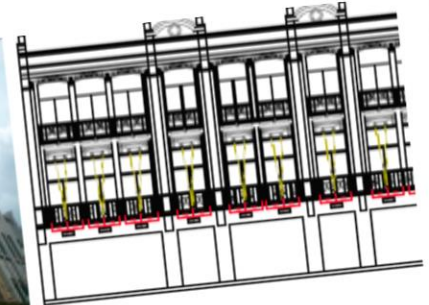
Depois

Fase 3:

- Instalar postes novos – 0%
- Substituição de lâmpadas comuns por LED – 0%

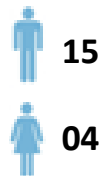
Fotos: Rua da Quitanda

ILUMINAÇÃO PÚBLICA

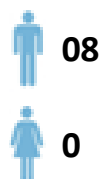


1. Revisão do Plano Integrado de Iluminação Pública/2011, incluindo Projeto completo de Iluminação, Luminotécnica e Iluminação Cênica
2. Implantação do Projeto

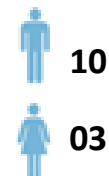
Teatro Municipal:



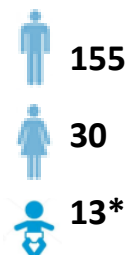
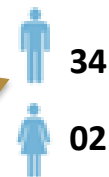
Largo São Francisco:



Largo São Bento:



Pateo do Collegio:



250

Média diária de atendimento na região

45
dias

Reserva de 250
vagas de
acolhimento na
região do centro

30
dias

Intensificação das
abordagens na
região:

- + 20 orientadores
para os turnos das
6h às 20h.
- + 10 orientadores
para os turnos das
20h01 às 5h59.
- + 2 carros para
abordagem

ATIVAÇÃO
DO
DISTRITO
BOÊMIO

10
dias

Manutenção das
medidas pontuais

PLANEJAMENTO: curto/médio prazo

VALOR TOTAL ESTIMADO: R\$ 100.000,00

INTERVENÇÃO PONTUAL PELA SMADS

EXECUÇÃO DO POLICIAMENTO

De responsabilidade da ID-11 (Sé), **Rondas com baseamento de 30 minutos nos seguintes Pontos:**

Largo São Bento, Praça Antonio Prado, Praça do Patriarca, Largo São Francisco e Largo do Café.

Rondas com baseamento de 15 minutos nos demais próprios municipais existentes no Perímetro.

- 01 Viatura Sedan, 24 horas, com 3 integrantes.
- 02 Motocicletas (com rondas partindo da Praça da Sé, circuito intercalado)

Permanência 24 horas

Praça da Sé

- 01 Base Comunitária Móvel, com 4 integrantes,
- 01 Ônibus de Monitoramento com 3 integrantes (Programa Crack, é Possível Vencer)
- 01 Viatura Sedan, com 2 integrantes,

Pátio do Colégio

- 01 Base Comunitária Móvel, com 4 integrantes,
- Permanência na parte da manhã (07/12h)

Praça do Ouvidor

- 01 Base Comunitária Móvel, com 3 integrantes

AÇÕES COMPLEMENTARES DE POLICIAMENTO:

Pretende-se agregar ao projeto o policiamento com veículos elétricos tipo smart, bases comunitárias móveis em pontos estratégicos, triciclos de mobilidade pessoal ou equivalente e aplicação de identificação nos totens das entradas principais do local.

PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

- Ferramentas informacionais: SP+SEGURA, COMPSTAT PAULISTANO, CITYCÂMERAS, DRONEPOL
- O City Câmeras possui planejamento preparado para o triângulo, aguardando investimento para instalação de 148 câmeras
- Drone - Aeronave remotamente pilotada com câmera com zoom óptico e câmera termográfica
- Licença de software para processamento de imagens captadas por Drones.
- D Ciclos de mobilidade pessoal (self balanced eletric dicles) ou triciclos de mobilidade pessoal (eletric tricycles) (Segway e Trikke Defender)

CENTRO ATIVO

PONTOS DE ATIVAÇÃO - PROGRAMAÇÃO CULTURAL

LEGENDA

➔ PONTOS DE ACESSO

● PONTOS DE ATIVAÇÃO

1. Intervenção Urbana com instalação temporária de mobiliário urbano diferenciado para Ativação Cultural com atividades e eventos em **7 pontos estratégicos** para **apresentação e divulgação do DISTRITO BOÊMIO**.

2. Instalação de totem identificando a área (14 acessos)

PLANEJAMENTO: curto/médio prazo

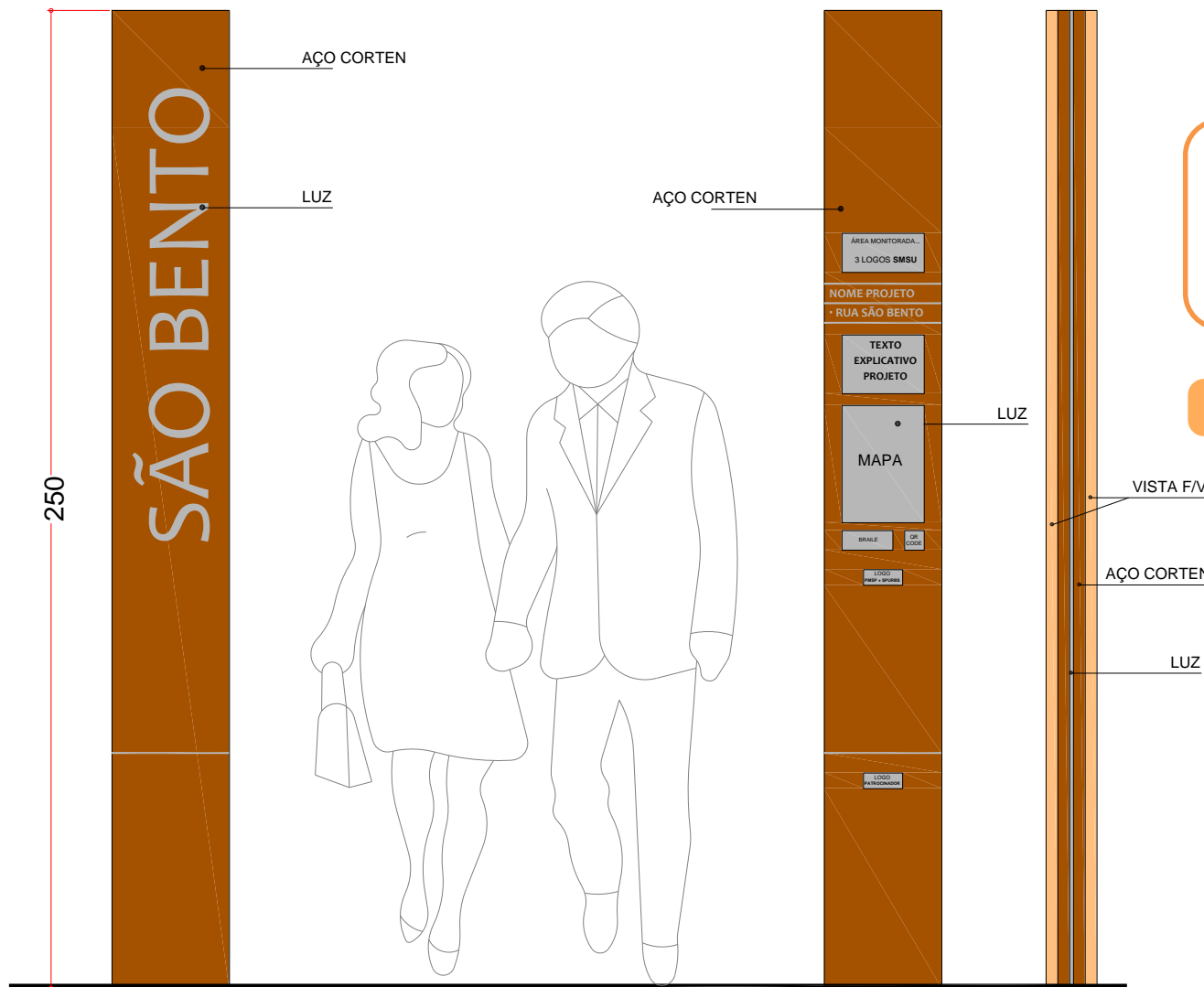
VALOR TOTAL ESTIMADO: R\$ 900.000,00

0 100 200 m

Fonte: MDC/SMUL, 2018.
Base Cartográfica: MDC/SMUL, 2004
Elaboração: SP Urbanismo, 2018

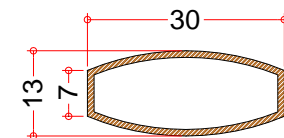
TRIÂNGULO SP

CENTRO ATIVO



Tótem luminoso,
revestido em aço
corten com letras e
campos vazados

TOTEM 14 ACESSOS



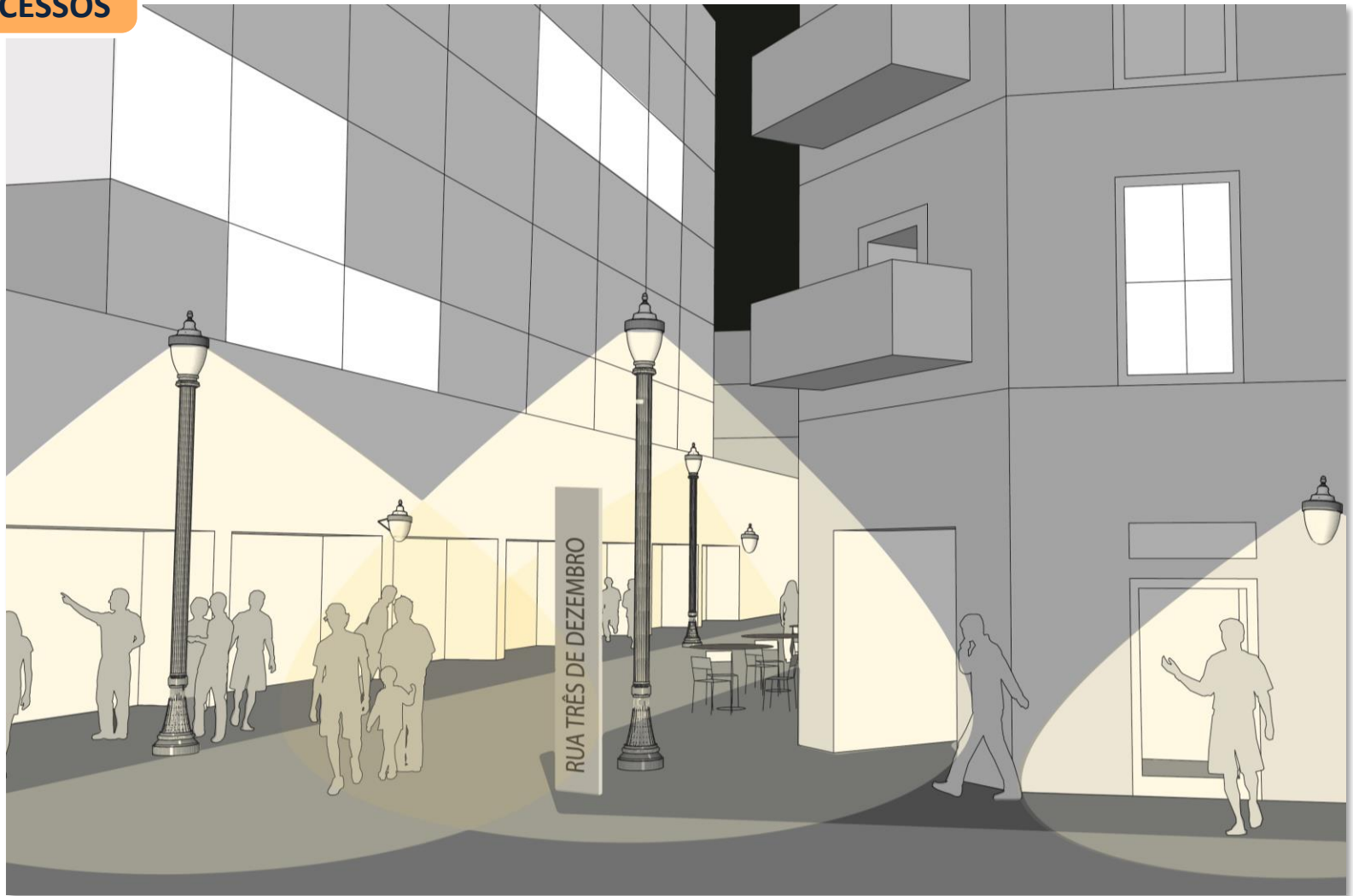
PLANTA

VISTA FRONTAL

VISTA POSTERIOR | LATERAL

TRIÂNGULO SP

TOTEM 14 ACESSOS



CENTRO ATIVO

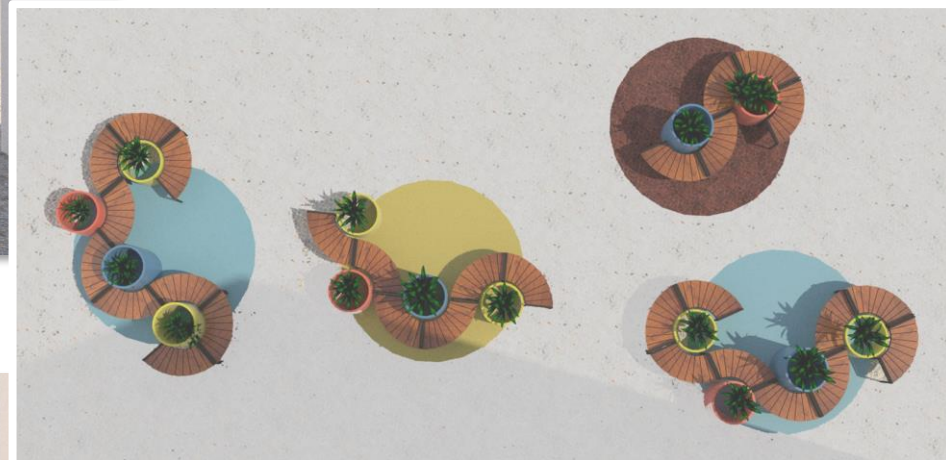


Implantação Largo do Café





Implantação Largo da Misericórdia



Cartilha de
Orientação para
Reforma e
Conservação de
Bens Imóveis
Representativos,
objetivando o
resgate da
paisagem





HISTORIA

O Cine São Bento, que pertencia à empresa Bunge foi uma importante sala de exibição da região central da cidade de São Paulo. Foi inaugurado na noite de 10 de setembro de 1927 com a exibição de um grande sucesso do cinema mudo da época, o filme “Tristeza de Satanás”, da Paramount.

Após sua venda em 1928, o Cine São Bento fechou temporariamente em 1930, devido a crise do mercado exibidor, reabrindo reformado logo depois. Cine São Bento era o exibidor oficial na capital paulista dos filmes da Paramount. Encerrou suas atividades em 1950, quando já pertencia ao circuito de cinemas Serrador.

O imóvel é tombado pela Resolução CONPRES 37/1992.

ARQUITETURA DESCARACTERIZADA

Quem da rua observa as lojas instaladas no imóvel, sequer imagina que ali abrigou um importante cinema paulistano.

PROPOSTA

Restauro da fachada com colocação de elemento pequeno contando a história do cine São Bento.



CENTRO ATIVO

CONPRESP - Resolução no. 37/92

RESOLVE:

Artigo 1o - Ficam tombados, na área do VALE DO ANHANGABAÚ, definida pelo perímetro discriminado na Resolução CONPRESP 06/91, os seguintes elementos constituidores do ambiente urbano:

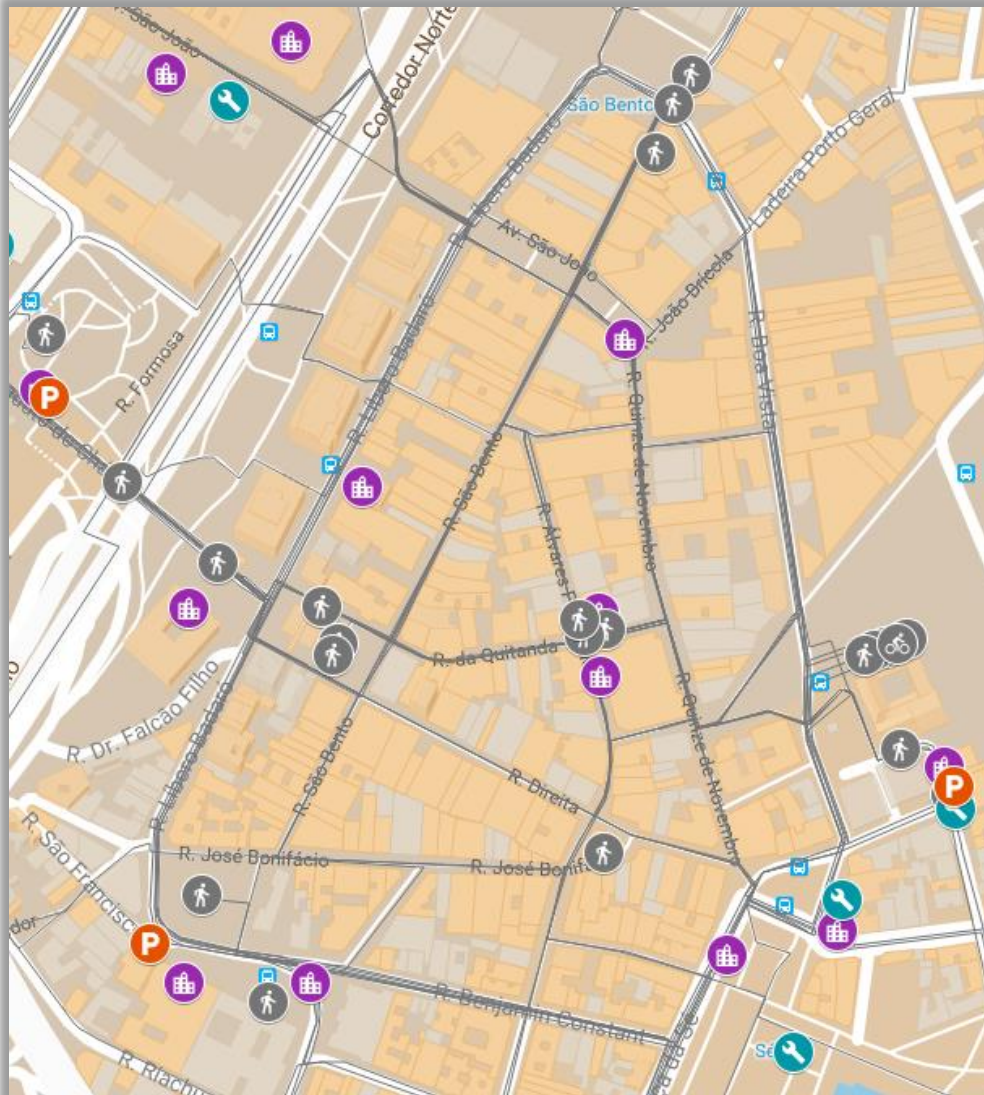
- a) 293 edificações identificadas no Anexo I, que integra esta Resolução;
- b) 9 logradouros públicos identificados no Anexo II, que integra esta Resolução.

Artigo 2o - Os bens tombados na área do Vale do Anhangabaú ficam classificados conforme os

III - Nível de Proteção 3 (NP-3):
corresponde a bens de interesse histórico, arquitetônico, paisagístico ou ambiental, determinando a preservação de suas características externas.

Endereço - RUA SÃO BENTO, 241 A
245 Nível de Proteção - 3

Eixo Experiências Culturais



Projeto **Cidade que fala**, spots de áudio em esculturas e edifícios relevantes, contando a história do personagem e/ou do local, acionados a partir de QR Codes.

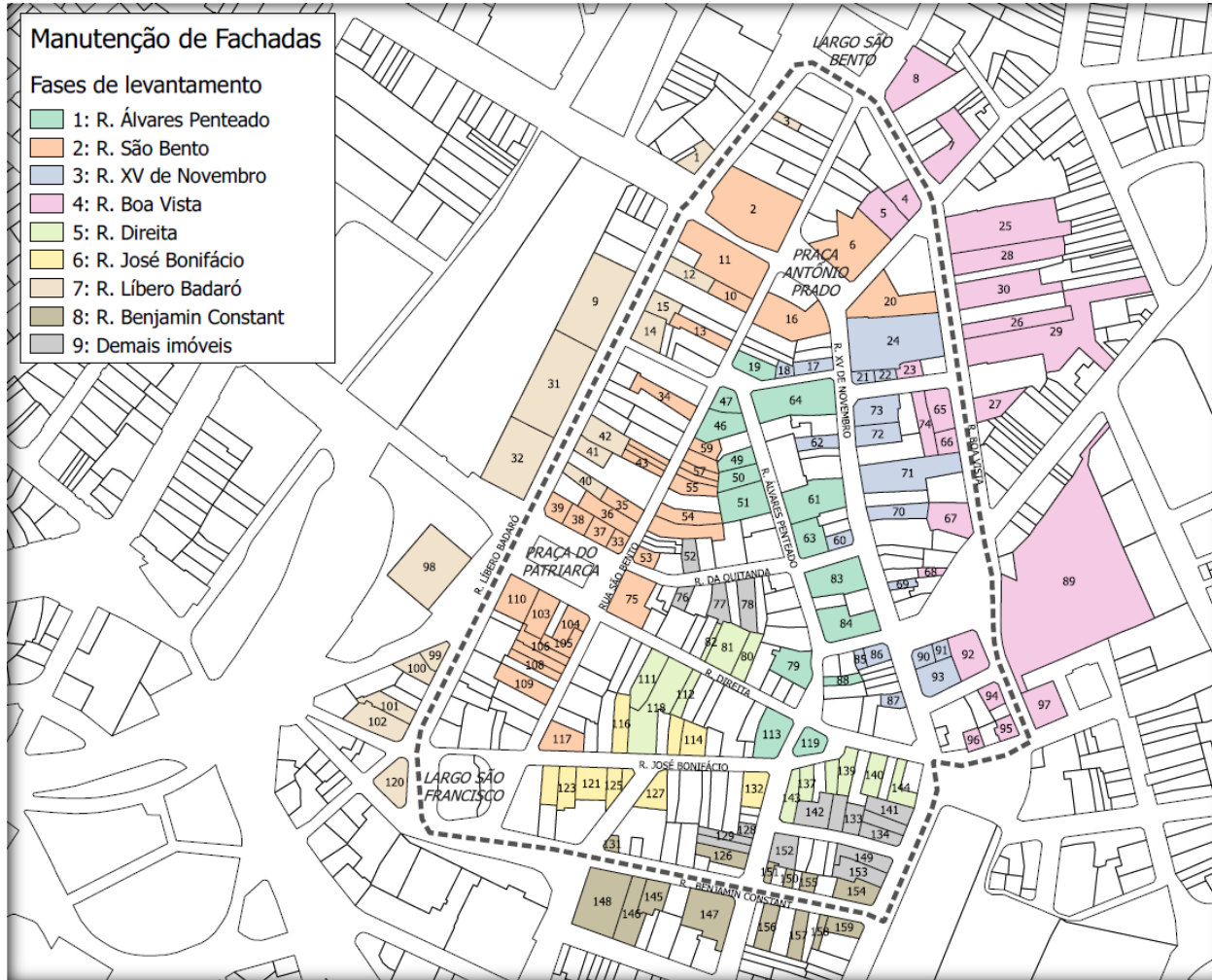
Ação piloto lançada na Jornada do Patrimônio 2018 (18 e 19 de agosto)

Aplicativo com roteiros histórico-culturais

Acionando um QR Code em um dos pontos zero (praça do Patriarca e pátio do Colégio), a pessoa é guiada por 10 roteiros diferentes, explorando a história da cidade, características arquitetônicas e artísticas, entre outros.

Eixo Recuperação do Patrimônio Cultural



Diagnóstico dos bens tombados na região



- Ficha cadastral, incluindo histórico e registro fotográfico atualizado;
- . levantamento do estado de conservação;
- . indicação dos serviços de manutenção necessários.

Eixo Recuperação do Patrimônio Cultural

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO

Identificação:					
Endereço:		Largo do Café, 4			
Sector:	001	Quadra:	073	Lote:	0007
Pref. Regional:		Sé			
					
Foto: Kurt		Foto geral – GoogleMaps 2018			
Data de construção: 1907					
Caracterização: <input checked="" type="checkbox"/> Edifício Isolado <input type="checkbox"/> Conjunto de edifícios <input type="checkbox"/> Conjunto arquitetônico					
Número de Pavimentos: Porão + Térreo + 2 Pavimentos + Mansarda					
Autor do Projeto: Arq. Oscar Kleinschmidt					
Uso Original: Térreo: Comercial / Pavimentos superiores: Serviços (Sucursal do Grande Hotel)			Uso Atual: Térreo: Comercial / Pavimentos superiores: Serviços		
Estado de Conservação: <input type="checkbox"/> Ótimo <input checked="" type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Péssimo			Grau de Alteração: <input type="checkbox"/> Inalterado <input checked="" type="checkbox"/> Pouco alterado <input type="checkbox"/> Parcialmente alterado <input type="checkbox"/> Muito alterado		
Observações:			Observações:		

SETOR QUADRA LOTE	IDENTIFICAÇÃO:	DATA: AGOSTO/2018
001. 073. 0007	ENDEREÇO:	LARGO DO CAFÉ, 4
		VISTORIA: OPJ

ITEM / ELEMENTO	LOCAL	ESTADO ATUAL	PATOLOGIAS	RECOMENDAÇÕES DE MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO
ESQUADRIAS DE MADEIRA	Janelas	BOM	Peças danificadas madeira natural	Retirada de todo material danificado, execução de obturações, enxertos e substituições necessárias, utilizando madeira com as mesmas características das existentes, lixamento e aplicação de verniz tipo stain.
			Peças danificadas pintadas	Retirada de todo material danificado, execução de obturações, enxertos e substituições necessárias, lixamento, emassamento, aplicação de primer e pintura com material semelhante.
GRANITO	Revestimento da fachada do térreo	RUIM	Sujidades	Limpeza - manual com esponja ou escova e detergente neutro, posterior lavagem e secagem. Utilização de água pressurizada somente com regulagem de pressão e distância do jato
			Pichações	Aplicação de solventes químicos, thinner ou aguarrás - lavagem com esponja, detergente neutro e água pressurizada ou produtos específicos como <i>deleta 2010</i> obedecendo as recomendações do fabricante
			Furos e pequenos danos	Preenchimentos com argamassas pigmentadas, massa de pó de pedra específica, com as mesmas características de cor e textura do material existente.
ARGAMASSA PINTADA	Fachada dos pavimentos superiores	REGULAR	Sujidades	Limpeza - manual com esponja ou escova e detergente neutro, posterior lavagem. Poderá ser utilização de água pressurizada com regulagem de pressão e distância.
			Pichações	Aplicação de solventes químicos, thinner ou aguarrás - lavagem com esponja, detergente neutro e água pressurizada e ou produtos específicos como <i>deleta 2010</i> obedecendo as recomendações do fabricante.
REVESTIMENTO DE ARDÓSIA	Cobertura da mansarda	REGULAR	Peças danificadas	Substituição de peças danificadas por material semelhante utilizando o mesmo método de fixação. Limpeza geral com água e detergente neutro e aplicação de hidrorrepelente, tipo silicone hidrofugante à base de água, sem alteração de brilho ou cor, tipo <i>siliso</i> , ou similar.



POLO DE ECONOMIA CRIATIVA

Iniciativas que fomentam e consolidam a realização de atividades criativas e inovadoras no Centro de São Paulo

FESTIVAIS DE RUA

Realizar festivais gastronômicos, criativos e de empreendedorismo local e sustentável em praças do perímetro do Centro Novo

CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO

Formar e qualificar nos quesitos de gestão e empreendedorismo para estimular a criação de novos negócios criativos
Capacitar e qualificar tecnicamente nas áreas mais relevantes da Economia Criativa de acordo com o estudo

REDES DE EMPREENDEDORES

Fomento a redes de empreendedores gerando conexões que ajudem no desenvolvimento de negócios, trocas de experiências
Rede de colaboração
Local para mentoria e articulação de investidores com empreendedores

ATRAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS

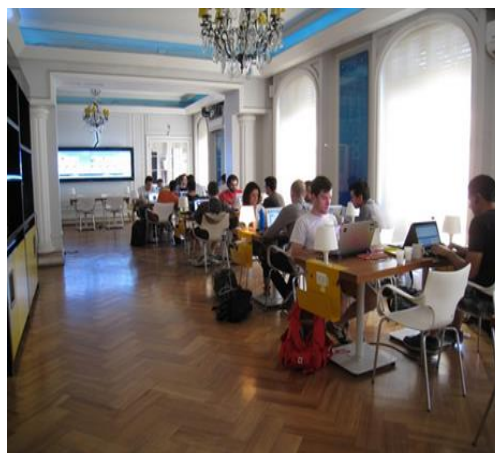
Atração de empresas e empreendimentos ligados à Economia Criativa
Facilitação da instalação de empreendimentos

ATIVACÃO DE ESPAÇOS OCIOSOS

Selecionar projetos de ocupação de imóveis públicos ou privados ociosos com residências artísticas, incubadoras, coworkings, espaços para formações. (Exemplo: Cluster de cadeia produtiva)

INCUBADORA DE TECNOLOGIA E ECONOMIA CRIATIVA

- Espaço maker
- Aceleração de talentos criativos
- Pré-incubação de negócios inovadores e criativos
- Espaço de coworking para projetos inovadores e criativos
- Espaço para eventos voltados a tecnologia, inovação, criatividade e empreendedorismo
- Lab FinTech (+ possibilidade de antena do LEIA - de negócios Conteúdo Digital, Audiovisual e Games)



Questões jurídicas, fiscais e urbanísticas ligadas ao projeto de intervenção no Centro Histórico de São Paulo.

Estratégia para integrar todos os elementos discutidos no âmbito do projeto a partir da vocação principal do território: cultura e patrimônio.

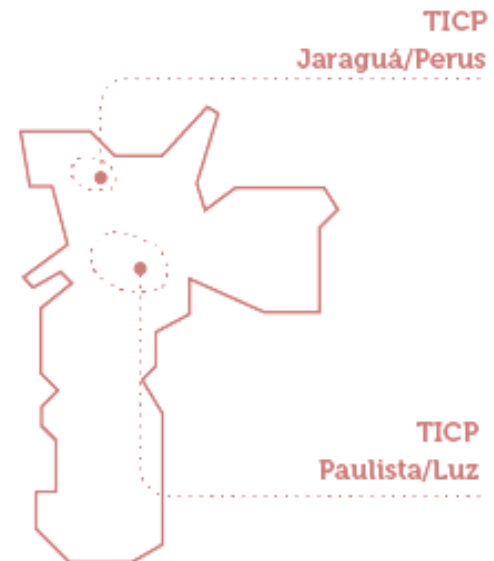
*Art. 314. Fica instituído o Território de Interesse da Cultura e da Paisagem, designação atribuída a áreas que concentram **grande número de espaços, atividades ou instituições culturais, assim como elementos urbanos materiais, imateriais e de paisagem significativos para a memória e a identidade da cidade, formando polos singulares de atratividade social, cultural e turística de interesse para a cidadania cultural e o desenvolvimento sustentável**, cuja longevidade e vitalidade dependem de ações articuladas do Poder Público. (PDE - Lei 16.050/2014)*

** § 2º Fica criado o **TICP Paulista/Luz**, que inclui o centro histórico da cidade e o centro cultural metropolitano*

TERRITÓRIOS DE INTERESSE DA CULTURA E DA PAISAGEM - TICP

Polos singulares de atratividade social, cultural e turística de interesse para a cidadania cultural e o desenvolvimento sustentável.

Áreas com espaços, atividades ou instituições culturais, elementos urbanos materiais, imateriais e de paisagem **significativos para a memória e a identidade da cidade.**



Regulamentado por lei específica:

*I – concessão de **benefícios fiscais**;*

*II – **isenção de taxas municipais** para instalação e funcionamento de atividades culturais;*

*III – **simplificação dos procedimentos** para instalação e funcionamento e obtenção das autorizações e alvarás necessários;*

*IV – **orientação técnica e jurídica** para elaboração de projetos para acesso a linhas de financiamento, patrocínio, incentivos à inovação, à pesquisa e qualificação artística e técnica;*

V – enquadramento, a critério do Ministério da Cultura, no conceito de Território Certificado, entendido como perímetro prioritário para investimentos com recursos federais de incentivo à cultura;

VI – disponibilização de plataforma de comunicação digital para integração virtual entre os TICP;

*VII – **convênios e instrumentos de cooperação entre os entes federados**, bem como de apoio técnico, material e humano para desenvolvimento das atividades.*



- **Levantamento de informações** junto às Secretarias e Empresas Municipais;
- Elaboração de marca e logo do Triângulo SP;
- Planejamento tático e preparação de materiais (release, posts, artes);
- Identificação e contato com colunistas e jornalistas especializados;
- Identificação e contato com públicos de interesse;
- **Entrevista coletiva, com participação do prefeito;**
- Campanhas nos hotéis e aeroportos para capturar público do turismo de negócio;
- Posts **patrocinados** nas redes sociais;
- Divulgação contínua da programação do Distrito;
- Contratação de campanha em mídias televisiva, digital e impressa;
- Programa de Educação para conservação e recuperação de patrimônio, gestão de resíduos e regulação de uso e ocupação do solo.

PLANEJAMENTO: curto/médio/longo prazo

VALOR TOTAL ESTIMADO: R\$ 10 milhões

- Capacitação de prestadores de serviço e servidores (GCM)
- Integração e envolvimento de demais iniciativas e empresas ligada ao turismo (Hotéis, hosteis, site visiteocentro, caminhos do triangulo, etc)
- Manutenção e implantação da sinalização turística de pedestre
- Implantação de CIT – Central de Informação Turística Móvel ou Fixa
- Elaboração de material turístico promocional
- Incentivar a realização de roteiros guiados aos finais de semana
- Realização de viagens de familiarização (agentes de viagens e jornalistas) para promoção
- Elaboração de pesquisas para indicadores turísticos com o OT – Observatório do Turismo
- Elaboração de estratégia de programação permanente de eventos

PRAZO DE EXECUÇÃO: curto/médio/longo prazo

VALOR TOTAL ESTIMADO: R\$ 2.500.000,00



OBJETIVO

“Reativação noturna e de finais de semana transformando o centro histórico em um Destino Turístico”

ESTRATÉGIA

Diferente das administrações anteriores que optaram por projetos de reurbanização do Centro de São Paulo por meio de grandes intervenções, grandes áreas territoriais e projetos com alto custo, para o Triângulo SP, foi escolhida a estratégia de reativação por meio de ocupação urbana, optando por um território menor, limitado e com alto poder de narrativa (local da origem de São Paulo; nos vértices se encontram a Sé, São Bento e São Francisco; presença do triângulo histórico e ícones como os edifícios Altino Arantes, Bolsa de valores e Martinelli).

Com poucas intervenções urbanas, melhoria da gestão dos serviços públicos, incentivos à ocupação por meio da implantação do Polo de Economia Criativa e promoções de eventos contínuos, o projeto propõe-se a ser um modelo que poderá ser replicado a outras regiões com potencial turístico, tais como: Centro Novo, Luz, Mercado e etc.

PERÍMETRO DE INTERVENÇÃO

Área do calçadão compreendida entre as ruas Boa Vista, Líbero Badaró e Benjamin Constant.

PILARES DO PROJETO

1. Requalificação do Calçadão;
2. Melhoria da Iluminação;
3. Melhoria nas condições de Segurança;
4. Atendimento Sócio Assistencial;
5. Melhoria da Limpeza e Coleta de Lixo;
6. Estratégia de Ativação;
 - a. Implantação do Polo de Economia Criativa e Território de Interesse da Cultura e da Paisagem.
 - b. Promoção de eventos contínuos.

EIXOS E AÇÕES

INFRAESTRUTURA

Reforma Calçamento
Requalificação da Iluminação
Sinalização Turística
Mobiliário Urbano

GESTÃO DE SERVIÇOS

Atuação da GCM 24h
City Câmeras
Operação Delegada
Novas Lixeiras
Container de Varrição
Horários de Coleta
Extensão de Horário Atendimento Socioassistencial
Intensificação das Abordagens Socioassistenciais
Reservas de Vagas de Acolhimento

ESTRATÉGIA DE ATIVAÇÃO

Calendário de Eventos
Diagnóstico de Ocupação Imobiliária
Road Shows
PL de criação do Triângulo SP
Implantação do Polo de Economia Criativa
Plano de Incentivo à Restaurações
Padronização de Fachadas
Concessão do Martinelli Implantação de CIT's
Plano de Comunicação
Programa "Vem pro Centro"
Implantação de Governança do Projeto
Regulamentação de TPU's

EVENTOS REALIZADOS

14 A 23 DE DEZEMBRO DE 2018



Cerca de **70 mil pessoas** passaram pelo Festival.

Segundo pesquisa realizada pela SMTUR, a **aprovação** do público foi de **90%**.

O evento teve **destaque** nos principais **veículos de comunicação**.



TRIÂNGULO SP



EVENTOS REALIZADOS

25 DE JANEIRO DE 2019



O primeiro **evento de inovação e tecnologia** no Centro Histórico de São Paulo.

Realizado no aniversário da cidade, **reuniu 3 mil pessoas**.

Trouxe a região 12 horas de apresentação com **30 eventos e palestras de vários formatos**.

EVENTOS REALIZADOS

12 A 14 DE ABRIL DE 2019



Mais de **25 atividades gratuitas** foram oferecidas no evento.

Cerca de **2.800** pessoas compareceram durante os três dias de evento, que reuniu **artistas musicais, atividades culturais, poesia itinerante, oficinas e exposições.**

EVENTOS REALIZADOS

31 DE MAIO A 02 DE JUNHO DE 2019



Cerca de **4 mil pessoas** estiveram presentes nos 3 dias de evento.

Evento reuniu mais de **156 clubes** diversos modelos de antigomobilismo, além de shows de rock, jazz e blues, apresentações de Pin-ups, simulador de carros e cabine fotográfica.

Créditos

BRUNO COVAS
Prefeito da Cidade de São Paulo

ORLANDO LINDÓRIO DE FARIA
Coordenação geral

APARECIDA REGINA LOPES MONTEIRO
Coordenação técnica

LÚCIA MIYUKI OKUMURA
Coordenação de projeto

SP Urbanismo

José Armênio de Brito Cruz

Presidente

Superintendência de Planejamento da Paisagem - SPU

Aparecida Regina Lopes Monteiro

Superintendente

André Takiya

Breno Eitel Zylbersztajn

Francisco Cezar Tiveron

Fransueldo Pereira Da Silva

Giulia Bettini Calistro

José Oswaldo Vilela

Lúcia Miyuki Okumura

Luciana Loureiro

Maria Fernanda Willy Fabro

Analistas de Desenvolvimento

José Guilherme Barbosa Ataíde

Johny Katsumi Takehara

Mônica Maragno

Estagiários AU

Rita Alves De Lima

Analista Administrativo

Emily Felix Nunes De Campos

Aline Raissa Alves Gardenal

Felipe Silva Coutinho

Letícia Rosário Da Silva

Estagiários ADM

SECRETARIA DO GOVERNO MUNICIPAL

Amanda Gonçalves Pessuto Candido

Assessora Técnica

Fabio Mariano Espindola da Silva

Gustavo Guimaraes de Campos Rabello

Analistas de Políticas Públicas e Gestão Governamental

Marcela Evans Soares

Assessora - Gabinete do Prefeito

SECRETARIAS E ÓRGÃOS PARTICIPANTES

Secretaria do Governo Municipal - **SGM**

Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social - **SMADS**

Secretaria Municipal de Cultura - **SMC**

Secretaria Executiva de Comunicação - **SECOM**

Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico - **SMDE**

Secretaria Municipal de Segurança Urbana - **SMSU**

Secretaria Municipal das Subprefeituras - **SMSUB**

Secretaria Municipal de Transporte - **SMT**

Secretaria Municipal de Turismo - **SMTUR**

Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento - **SMUL**

Prefeitura Regional da Sé - **PR SÉ**

Autoridade Municipal de Limpeza Urbana - **AMLURB**

Companhia de Engenharia de Tráfego - **CET**

Departamento de Iluminação Pública - **ILUME**

São Paulo Turismo - **SPTURIS**

São Paulo Urbanismo - **SP Urbanismo**

São Paulo | Setembro/2018

TRIÂNGULO SP



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
TURISMO

ANEXO 3 – ENTREVISTAS SP NEGÓCIOS



NOVOS NEGÓCIOS

Triângulo SP

São Paulo
Abril/2019

ÍNDICE

RESUMO DO TRABALHO	3
ROTEIRO ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	4
BANCO DE SÃO PAULO	6
BAR DO COFRE	8
BAR E RESTAURANTE GUANABARA	10
CAFÉ GIRONDINO	12
CAFÉ MARTINELLI-MIDI	16
CAFFÈ LATTE	18
CASA DE FRANCISCA	21
CASA GODINHO	23
DELTAEXPRESSO	25
ESTÚDIO LÂMINA	27
FLASHBACK CAFÉ	30
MARIA CRISTINA DOCES	33
PADARIA SANTA EFIGÊNIA	35
PALADAR GRILL	37
PIERO	39
PRAINHA / BOTEÇO CENTRAL / VIELLA / BANCÁRIOS	41
SALVE JORGE	43
SOLAR DA MARQUESA	45

RESUMO DO TRABALHO

O PROJETO

Criado pela Prefeitura de São Paulo por meio da Secretaria Municipal de Turismo, o objetivo é qualificar o eixo compreendido pelo Centro Antigo configurando-o como um produto turístico internacional, aumentando a circulação de pessoas e a demanda por comércios e serviços, principalmente à noite e durante os fins de semana, incrementando as rotas e atrativos turísticos, em um ambiente convidativo e seguro para a população.

O programa prevê a revitalização das calçadas e aumento na eficiência da iluminação pública, além da instalação de mobiliário urbano. O projeto também prevê ampliação do atendimento às pessoas em situação de rua que ocupam a região. Haverá reforço nas equipes de orientadores, projetos socioeducacionais e a extensão dos horários de atendimento dos Núcleos de Convivência. Equipes também farão encaminhamentos para o retorno familiar, emissão de documentos e direcionamento para o Programa Trabalho Novo.

O chamado Triângulo Histórico, formado pelas ruas Benjamin Constant, Boa Vista e Líbero Badaró, é o foco do projeto Triângulo SP, que irá proporcionar atrações culturais gratuitas e promover a ocupação noturna da área central nos largos São Bento, São Francisco e da Misericórdia e seus arredores.

O ESTUDO

Realizado por meio de entrevistas em profundidade com estabelecimentos e polos culturais da região, o estudo visa entender a região sob o ponto de vista do comerciante local, os prós e contras de estar sediado aqui e de quais formas o poder público pode apoiar o desenvolvimento e ressignificação da área.

ROTEIRO | ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

1ª SEÇÃO | RELAÇÃO COM O CENTRO HISTÓRICO

1. Há quanto tempo está aqui no Centro Histórico? Conte um pouco sobre a história do seu negócio aqui no entorno.
2. Nos últimos anos, que tipo de mudanças você tem observado aqui no entorno? Está pior, está melhor? E sobre o fluxo de pessoas, teve mudanças (quem estava aqui, quem frequentava antes)?
3. Se você tivesse que contar pra um amigo de fora da cidade sobre o que é Centro Histórico de São Paulo, o que vocêalaria? O que ele tem de único para quem vem visitar aqui? O que tem aqui eu não tem em nenhum outro lugar da cidade?
4. Por que você resolveu empreender aqui no Centro? Qual é o lado bom de estar baseado no Centro?
5. Quais são suas maiores dores e os principais desafios de estar no Centro Histórico? O que precisa melhorar?
6. Por que o número de visitantes no Centro Histórico é menor do que outras regiões da cidade, como Paulista, Pinheiros e Vila Madalena?
7. Temos um problema aqui: a maior parte dos estabelecimentos fecha cedo (logo depois das 18h) e nos finais de semana a região fica muito vazia. Por que isso acontece, na sua opinião? Como podemos mudar isso?

2ª SEÇÃO | SOBRE O NEGÓCIO E CLIENTES

8. Qual quantidade de clientes passa por aqui por mês, em média? Qual o perfil desse público?
9. Vocês funcionam o dia inteiro durante a semana? E nos finais de semana? Qual o percentual de público para os períodos da noite x horário comercial x finais de semana? Muda o perfil, dependendo do período? Já pensou em abrir em outros horários?
10. Na sua opinião, qual imagem seus clientes têm do Centro Histórico? Por que eles vem pra cá, o que eles acham da região? Já ouviu algum relato?

3ª SEÇÃO | SOBRE POTENCIAIS GERADORES DE FLUXO

11. Atualmente, o que mais tem gerado fluxo de clientes para o seu estabelecimento? Por que as pessoas vêm para cá?
12. De alguma forma as atrações e locais próximos ajudam a trazer clientes para cá? Quais você acha que mais atraem ou são mais interessantes?

13. Você se lembra de alguma iniciativa recente que tenha gerado um aumento no fluxo de clientes pra vocês? Pode ser evento especial, uma nova empresa, Virada Cultural? Como você se envolveu com essa iniciativa?
14. Qual o tipo de cliente que você gostaria de atrair mais para o Centro Histórico e para o seu estabelecimento (seu cliente ideal)? O que poderia ser feito para trazer mais esses clientes?
15. Você já tentou implementar alguma iniciativa? Você tem parceria com outros comerciantes aqui no entorno?
16. Falando especificamente de eventos, que tipo de evento poderia trazer mais público para o Centro Histórico e os estabelecimentos? Qual é mais interessante? Qual é menos?
17. Você já pensou em fazer ou já tentou organizar algum evento? Acha que é possível, em parceria com outros estabelecimentos locais, realizar algum evento para divulgação conjunta dos espaços e trazer mais público para a região em períodos ociosos?
18. A Prefeitura planeja atrair eventos que gerem mais clientes para os estabelecimentos aqui do Centro Histórico. Quais as suas sugestões para que o projeto seja um sucesso?
19. Muito obrigado pelo apoio. Quem você acha que a gente não pode deixar de fora dessa pesquisa? Você indicaria algum estabelecimento, alguém com experiência na região?

INSTRUÇÕES PARA O ENTREVISTADOR

- Gravar as entrevistas;
- Deixar claro que estamos fazendo um trabalho para aumentar o fluxo de pessoas no Triângulo, visando melhorar a vida dos comerciantes;
- Garantir ao entrevistado que as informações são apenas para fins de pesquisa e que pode ficar a vontade para responder as perguntas. Nenhuma pergunta é sobre o negócio, mas muito sobre a visão dele sobre o Centro Histórico.

BANCO DE SÃO PAULO

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADO Ivone Faddul Alves	CARGO Oficial Operacional	DATA ENTREVISTA 07/3/2019
TELEFONE -	EMAIL ifalves@sp.gov.br	RESPONSÁVEL Tandara Costa / Natália Kirsten
ENDEREÇO Praça Antônio Prado, 9	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO Seg. a Sex., das 10h as 13h	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] O Banco de São Paulo é um prédio referência internacional no estilo art déco, inaugurado em 1938. Projetado pelo arquiteto Álvaro de Arruda Botelho, o edifício mantém preservados elevadores, pisos e o cofre da antiga função bancária do prédio.

[Descrição] O Banco de São Paulo é, atualmente, sede da Secretaria Estadual de Esportes, mas por ser um prédio histórico recebe visitas guiadas gratuitas desde 2017 e possui um fluxo de aproximadamente 500 pessoas por mês. Dentre os principais visitantes estão excursões escolares, grupos de turistas e idosos. Ressalta-se ainda que o maior fluxo de pessoas percebido é durante a segunda-feira que o Farol Santander está fechado e os turistas do Centro acabam se direcionando para o Antigo Banco.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[Insegurança] Entende que a sensação de insegurança causada pelos moradores de rua é um problema para atrair visitantes e turistas. Além disso, afirma que nos últimos anos aumentou o número de moradores de rua.

[Iluminação e segurança] Existe a necessidade de melhorar a iluminação e a segurança para atrair mais visitantes para o Centro, principalmente, no período noturno.

[Falta de investimentos] Afirma que a falta de investimentos para divulgação das visitas em banners, panfletos e demais divulgações impactam em uma baixa quantidade de visitantes.

[Burocracia] Ressalta que as burocracias internas dificultam um melhor funcionamento e dinâmica das visitas.

[Dificuldade de contato com instituições de ensino] Apesar de existir entusiasmo do local em receber turmas escolares, existe uma grande dificuldade de contato com as escolas e universidades para organizar visitas no local.

[Eventos] O Antigo Banco recebe eventos tanto da Secretaria Estadual de Esporte quanto eventos por locação do espaço, bem como aluga o local para filmagens e vídeos, as gravações acontecem com bastante frequência no Antigo Banco. Além disso, ressalta que eventos como a Virada Cultural impactam em um aumento das visitas no estabelecimento.

[Mão de obra] Atualmente, o Antigo Banco de São Paulo não possui quantidade suficiente de pessoas para darem suporte a grandes visitas ou para elaboração de eventos e comunicação.

[Estacionamento] A ausência de estacionamentos e locais para estacionar ônibus turísticos são gargalos para as visitas, principalmente, quando os visitantes são idosos e necessitam de um suporte maior em relação à infraestrutura.

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

1. Criar visitas durante os finais de semana para acontecerem uma vez por mês, sendo necessário garantir que haverá público;
2. Desenvolver uma comunicação integrada de site com pontos turísticos e suas informações;
3. Desenvolver ações com escolas para atrair mais visitas durante a semana;
4. Acredita que tornar o Antigo Banco de São Paulo em um museu ou em um Centro Cultural atrairia uma grande quantidade de pessoas para visita e seria possível elaborar eventos para acontecerem no local;
5. Visitas obrigatórias à locais como o Antigo Banco de São Paulo como parte da grade horária escolar e equivalente à horas complementares em cursos como arquitetura e engenharia seria uma boa estratégia para ter um fluxo recorrente de visitantes;
6. Parcerias com estabelecimentos próximos poderiam impactar positivamente no fluxo de visitantes;
7. Parceria com guias turísticos e palestras sobre o Antigo Banco seriam positivas para aumentar as visitas;
8. O Antigo Banco de São Paulo possui espaço suficiente para receber feiras de negócios e congressos, estes eventos poderiam atrair visitantes para o Triângulo.

BAR DO COFRE

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADO Cynthia Mourão	CARGO Coordenadora Operacional	DATA ENTREVISTA 11/3/2019
TELEFONE (11) 96835-1430	EMAIL cynthiamourao@hotmail.com	RESPONSÁVEL Tandara Costa / Natália Kirsten
ENDEREÇO Praça do Patriarca, 56	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO Qui. a Sáb., das 17h a 01h	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] O Bar do Cofre está em funcionamento desde o dia primeiro de janeiro de 2019. Inspirado em modelos internacionais, a ideia é que as pessoas possam visitar um local que no passado somente era frequentado pela elite e por figuras de autoridade.

[Descrição] O estabelecimento possui 105 lugares e costuma receber cerca de 400 clientes por dia, o que gera uma média de 40 minutos de espera para quem quer entrar no Bar. O Cofre possui três perfis de clientes, são eles: os visitantes do Farol Santander que acabam querendo conhecer o Cofre, as pessoas que buscam cenários legais para publicações em mídias digitais e um público de paladar refinado, com mais de 50 anos e que costuma gastar cerca de R\$2.000,00 em uma noite. Destaca-se, ainda, que o Cofre já possui fãs e pessoas que o frequentam semanalmente, bem como é frequentado por artistas famosos. Além de possuir sua lista de reservas completa até junho deste ano.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[Fluxo] Quanto à quantidade de pessoas, o Cofre é um gerador de fluxo e, por isso, consegue funcionar no período noturno e durante os finais de semana. No entanto, ressalta que existe uma diferença no perfil das pessoas que frequentam o local de quinta e sexta-feira em relação aos que frequentam aos sábados. Quem frequenta durante a semana, geralmente, está visitando o Farol e acaba querendo conhecer o Cofre, já as pessoas do final de semana estão vindo diretamente para o Cofre e se arrumam de maneira elegante para isso. Além disso, o local recebe eventos pré-agendados nos dias que não está em funcionamento, o agendamento possui preços entre R\$10.000,00 e R\$30.000,00, variando de acordo com a quantidade de espaços reservados.

[Acesso com carro] O maior desafio de estar no Centro é não ter um local para estacionar o carro ou um vallet. Além disso, os carros de aplicativos muitas vezes não podem parar próximos ao prédio. Acredita que isso gera uma sensação de insegurança nas pessoas.

[Divulgação] Existe uma necessidade de maior divulgação em relação ao Centro como é realizado em lugares como Pinheiros, acredita que existe um Marketing mais intenso nesses bairros, bem como um maior investimento em comunicação, além do “boca-boca” que promove os locais. Enfatiza a frase “eu conheço o Pateo do Collegio de ter visitado na infância, mas eu nunca vi uma divulgação sobre o Pateo depois de adulta”.

[Presença internacional] O cofre atrai críticos e visitantes internacionais. Acredita que o fato de estar no Centro deixa todo o contexto mais charmoso por conta da presença de outros estabelecimentos históricos ao redor.

[Atrações noturnas] Acredita que o Centro possui poucas atrações noturnas e que as pessoas que preferem passeios noturnos não encontram passeios no Triângulo, apesar de ter atividades incríveis para se realizar durante o dia como o Pateo do Collegio. Além disso, ressalta que as pessoas visitam o Cofre como um ponto turístico que por coincidência é um Bar, mas os clientes visitam pela experiência histórica.

[Insegurança] Acredita que existe no subconsciente popular que autoridades e pessoas com grande poder aquisitivo, como juízes e desembargadores, também frequentam o Centro. No entanto, existe uma sensação de insegurança e depende da pessoa se arriscar e “confiar” de acessar o Centro. Além disso, existe uma expectativa de segurança em relação ao Bar do Cofre que encoraja os clientes a virem para o Centro, apesar disso, o Bar não possui uma estrutura de segurança grande como o esperado.

[Moradores de rua e fachadas precárias] Acredita que a presença de moradores de rua e os prédios em condições precárias fazem parte da concepção de todo Centro histórico e que isso é comum em todas as cidades. Ressalta que isso faz parte do contexto e deve ser preservado.

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

1. Promover atividades como festivais de cerveja no Triângulo ou um circuito de cerveja por diferentes estabelecimentos;
2. Divulgação das atividades por meio das mídias sociais para aumentar o número de visitantes.

BAR E RESTAURANTE GUANABARA

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADO Edvalson Ferreira da Silva (Vavá do Bexiga)	CARGO Gerente	DATA ENTREVISTA 08/3/2019
TELEFONE (11) 3228-0416	EMAIL -	RESPONSÁVEL Michel Porcino / Tandara Costa
ENDEREÇO Av. São João, 128	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO Seg. a Qua., das 9h as 17h30 Qui. e Sex., das 9h as 19h	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] Fundado em 1910 e na Av. São João desde 1971, o tradicional restaurante do Triângulo já recebeu políticos e executivos famosos como Santos Dumont, Adhemar de Barros, Getúlio Vargas, Jânio Quadros, Ulisses Guimarães, Menotti Del Picchia e outros.

[Descrição] O restaurante atende executivos, profissionais liberais, juízes, bancários, recebendo cerca de 4 mil clientes por mês. O carro chefe da casa é o Parmegiana.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[Fluxo] O restaurante foi fortemente impactado com a saída de grandes empresas do entorno, como o Bank of Boston, que representava 65% dos clientes a noite. Agora é preciso trazer um público jovem para a região. A recente crise econômica também afetou o restaurante.

[Barracas] O restaurante tem sofrido com a quantidade de moradores de rua. No Vale do Anhangabaú, onde o restaurante está localizado, há uma grande concentração deles com barracas instaladas e pessoas dormindo na frente do estabelecimento. Isso gera sensação de insegurança para os clientes e afasta os turistas. Já teve inúmeros casos de assaltos aos seus clientes, inclusive o próprio entrevistado foi assaltado. Insiste que a Prefeitura deve priorizar limpeza e segurança.

[Invasões] Ao lado do restaurante há um prédio invadido e isso, na visão do entrevistado, aumenta ainda mais sensação de insegurança e abandono.

[Horários] Há 10 anos atrás muitos vinham fazer happy hour no bar, porém com o aumento da insegurança o bar passou a funcionar à noite apenas dois dias da semana. O restaurante abre aos sábados para limpeza e não recebe fluxo de turistas / visitantes. Não abriria aos domingos.

[Centro] Ressalta as qualidades arquitetônicas do Centro e de prédios como Pateo do Collegio, Martinelli, Farol, Theatro Municipal, Shopping Light, Correios e Praça da Sé. O Anhangabaú poderia ser melhor aproveitado, tem infraestrutura para a realização de shows e grandes eventos.

[Vale do Anhangabaú] Criar um Coreto no Vale. Aproveitar a escadaria para que pessoas possam apresentar peças de teatro, dança e saraus literários, por exemplo.

[Bar Brahma] O Guanabara tem potencial para ser “o Bar Brahma do Triângulo”, recebendo shows e eventos no seu espaço - o mezanino do local poderia receber shows. O local também está aberto para receber eventos corporativos.

[Mesas fora] Já teve mesas fora do Bar, mas deixou de fazer isso pela insegurança. Reclamou da dificuldade de conseguir licença para colocar as mesas na calçada.

[Festas] O restaurante não abre quando tem eventos da Prefeitura, como Virada Cultural. As festas de rua não trazem o público do seu evento para o estabelecimento.

[Eventos] Já tentou fazer evento de Feijoada aos sábados para atrair clientes e tentou fazer Festival de Sopas. Nenhuma das iniciativas tiveram o sucesso esperado.

[Incentivo]. Deveria ser criado programa de incentivo para que as grandes empresas voltem para o Centro, como grandes corporações e bancos.

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

1. Realizar uma feira de artes no Vale do Anhangabaú, como a que acontece na Praça da República;
2. Fortalecer parcerias com guias turísticos para que eles possam visitar mais espaços do Triângulo e gerar fluxo para os restaurantes;
3. Fazer um “Restaurant Week” do Triângulo promovendo os melhores estabelecimentos do entorno;
4. Trazer teatro de rua e saraus para o Vale do Anhangabaú;
5. Criar Programa de incentivo para atrair empresas com funcionário de alto poder aquisitivo e/ou que trabalhem até mais tarde, como caso do Bank of Boston;

FRASES

“Cliente não vem porque ele tem medo.”

“Turista precisa se sentir seguro.”

CAFÉ GIRONDINO

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADOS Marta, Felipe	CARGO Proprietários	DATA ENTREVISTA 22/2/2019
TELEFONE (11) 99567-6144	EMAIL bongusto@uol.com.br	RESPONSÁVEL Michel Porcino / Natália Kirsten
ENDEREÇO R. Boa Vista, 365	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO Seg. a Sex., das 7h30 às 22h Sáb., das 8h às 20h Dom., das 8h às 18h	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] A proprietária do Café Girondino, dona Marta, convive há 39 anos no Centro de São Paulo, enquanto o Girondino existe há 21 anos no local. O estabelecimento é ambientado com referência à São Paulo do século XX e já se tornou ponto turístico, atraindo público com pratos famosos como o tradicional pudim da casa.

[Descrição] O estabelecimento é um dos poucos que abrem todos os dias da semana. A casa recebe mais de 25 mil pessoas por mês. Dentre os frequentadores do local estão advogados, bancários, servidores, mulheres, políticos, turistas e executivos de empresas da região, classe A / B. Muita gente vai ao local para fazer reuniões e eventos de negócios. O local atrai turistas no fim de semana, pessoas reservam a mesa para vir. “Melhor pudim de SP”.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[Fluxo] No passado, o Centro era muito ativo a noite, teve seu auge com o pregão, a Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F) e bancos com expediente após 19h, além dos jornais que funcionavam dia e noite. Por isso, muitos bares e cafés funcionavam durante a madrugada. Com a saída dos bancos, o Centro ficou vazio. A vinda dos órgãos públicos para a região requalificou a circulação de pessoas no local. Antes o Centro noturno era mais agitado. Com a mudança de perfil, período da manhã/tarde é mais agitado. A abertura do Farol Santander tem gerado mudança positiva, além da Casa de Francisca, Bar do Cofre e outros locais.

[Influência positiva do entorno] A 25 de Março, o CCBB, o Farol Santander e o canto gregoriano do Mosteiro de São Bento atraem público para o estabelecimento no fim de semana. Quando há eventos/ações especiais nesses locais é possível notar um aumento significativo na demanda. As corridas são ótimas para promover o fluxo de pessoas (ex. Circuitos Mulher Maravilha e Centro Histórico).

[Memória afetiva] No aniversário de SP, vem famílias e pessoas mais velhas para falar a respeito, pra contar as histórias do passado.

[Sobre o Centro] Aqui tem muitos prédios que oferecem uma vista única da cidade e isso poderia ser melhor explorado. É o único pedaço de fato que o passado da cidade está preservado, muitos prédios feitos por arquitetos pioneiros. O Triângulo histórico tem histórias incríveis. Além disso, outra vantagem é que pode-se fazer barulho.

Não há moradores na região, permitindo ter casas noturnas ou estabelecimentos com música música alta durante a noite.

[Falta cultura] Historicamente, o Centro sempre ficou vazio no final de semana. Os locais culturais fazem a diferença. Não existem salas de cinema no Centro Histórico e os Teatros estão fora do perímetro o que é muito negativo para a região (com exceção do CCBB).

[Sexta sem carro] Sexta sem carro representa uma queda grande no movimento. Avalia que é uma ação que não faz sentido, pois bloqueia somente algumas ruas do Centro, prejudicando o comércio local.

[Festival de Natal] O estabelecimento abriu mas o evento não gerou resultados. Sentiu que havia pouca iluminação no entorno e o evento foi pouco divulgado. Não senti segurança de trazer a família. A parte artística, no entanto, foi muito bonita. Falta engajar mais a iniciativa privada.

[Ônibus de Turismo] Todo turista vem ao Centro, mas não há infraestrutura para receber os turistas. Não tem onde parar ônibus de turistas aqui, muito menos estacionar. Não tem onde parar uber, motoristas correm o risco de serem multados. Alguns motoristas têm receio de parar. “O turista vem para o Centro, mas o Centro não está preparado para recebê-lo”.

[Moradores de rua] Sente que há mais policiamento na região, no entanto, a quantidade de moradores de rua gera uma sensação de insegurança para quem passa por aqui. A noite tem barracas de moradores na porta do Girondino. Isso gera imagem negativa para os clientes: “clientes dizem: parece cenário de filme de terror”.

[Imagem negativa] Existe a imagem que a mídia reforça de que o Centro é inseguro e só saem notícias negativas. Precisamos criar notícias positivas.

[Assistencialismo] Na opinião dos entrevistados, os grupos de apoio aos moradores de rua (doação de roupas, alimentos, cortes de cabelo etc) não promovem algo saudável e sustentável. Quem não fica durante o dia vem a noite para se beneficiar. Isso atrai ainda mais moradores de rua para a região. Não existem regras nem fiscalização para essas atividades. Não sentimos resultado nas ações da Prefeitura, continua igual.

[Virada Cultural] O restaurante sempre funcionou 24h na Virada Cultural, porém nas duas últimas edições encerrou a atividade no horário normal de funcionamento, posto que o evento e seu público não possuem mais sinergia com o estabelecimento. O que acontece com a Virada não tem a ver com o Triângulo: “o evento não casa com o local”. Acredita-se que houve uma mudança negativa no perfil do público da Virada Cultural, e que isso se deve ao fato do tipo de atração que está na agenda local do evento. Houve apenas uma Virada Cultural com conteúdo *kids* privilegiando atrações circenses e outras atividades, que foi ótima pois atraiu famílias e um bom público.

[Valet de Estacionamento] A Prefeitura não autoriza por conta da ciclovia. Não pode ter nem embarque e desembarque. Isso prejudica os clientes. Todo mundo que para por um segundo já é multado. Além disso, tem a zona azul.

[Carnaval] Os blocos de carnaval de 2018 impactaram a região de maneira positiva com um bom público. Acredita que vale a pena investir em atrair blocos que tragam um bom público para o Centro.

[Calçada] Há um declínio na mobilidade a pé. É importante trocar as pedras portuguesas, para trazer mais segurança aos pedestres. Além disso, a região fica com uma imagem feia enquanto os calçadões não são restaurados.

[Telecomunicações] As empresas/concessionárias de telefonia abrem buracos na rua e fecham de jeito inadequado. Quebram as calçadas e deixam buracos. Não fecham da mesma maneira que encontraram.

[Comunicação na Prefeitura] As Secretarias não se falam. Todas as áreas da Prefeitura deveriam estar inteiradas em relação aos projetos que estão promovendo para darem suporte umas às outras e não promoverem ações que prejudicam a própria Prefeitura. Exemplo: sexta sem carro no dia da Cidade do Futuro.

[Divulgação dos eventos] Prefeitura precisa melhorar a divulgação dos eventos. Reconhece a boa vontade em promover a região com eventos, no entanto, se forem mal divulgados, será desperdício de recurso. Exemplo: Virada Esportiva no Vale.

[Parceria] Existe o interesse do comerciante em colocar com o cuidado do entorno, se a Prefeitura também fizer a sua parte. Muitas vezes a Prefeitura não deixa colocar plantas e árvores na frente. Todos os *players* do local precisam se envolver nas iniciativas e é necessário um canal de comunicação destes estabelecimentos com a Prefeitura. Temos consciência que a Prefeitura não vai fazer tudo sozinha.

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

1. Implementar sinalizações turísticas permanentes que valorizem o contexto histórico dos principais lugares do Triângulo: “Bem vindo ao Largo do Café - história”;
2. Melhorar a iluminação, implementar mais áreas verdes e permitir ações da iniciativa privada;
3. Promover mais eventos que tenham sinergia com o local como shows de jazz, MPB, atrações para crianças e para a família;
4. Atrair baladas e casas noturnas seria ótimo para os estabelecimentos locais;
5. Definir ponto único para serviços de assistencialismo aos moradores de rua (distribuição de comida) e direcionar os grupos de assistência para esse ponto;
6. Criar área de embarque / desembarque para ônibus de turistas e para carros de aplicativos de transporte como UBER e 99;
7. Criar eventos que atraiam famílias, turistas e crianças para o Centro - é preciso colocar o Triângulo na cabeça das crianças;
8. Trazer público jovem, que possa ter interesse em frequentar o Centro Histórico a noite;
9. QR Code com as histórias do Prédio.

FRASES

“Se você pede um carro por aplicativo você não tem onde embarcar. Do lado esquerdo a faixa de ciclista, do lado direito é ponto de ônibus.”

“Onde tem uma história, é aqui”.

CAFÉ MARTINELLI-MIDI

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADO Cristiane Ganan	CARGO Proprietária	DATA ENTREVISTA 26/2/2019
TELEFONE (11) 3104-6825	EMAIL cristiane@cafemartinelli.com.br	RESPONSÁVEL Tandara Costa / Natália Kirsten
ENDEREÇO Líbero Badaró, 508	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO Seg. a Sex., das 7h30 às 19h30	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] O Café Martinelli existe há 26 anos e está localizado no primeiro arranha-céu da cidade. A atual proprietária, Cristiane, adquiriu o estabelecimento há 6 anos mas frequenta o Centro Histórico diariamente há mais de 20 anos.

[Descrição] O Café possui uma arquitetura que remete à abertura do prédio na década de 20, além de ser inspirado nos cafés da Europa. O local funciona de segunda à sexta-feira das 7h30 às 19h30 e recebe cerca de 7.000 pessoas por mês que possuem, em grande maioria, perfil comercial. A proprietária ressalta acreditar que o ambiente tradicional, acolhedor e familiar do Café fideliza os clientes.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[Evolução da região] Observa que o Centro já esteve em situações muito melhores e piores, atualmente acredita que está em uma fase de melhoria. Além disso, entende que o fato dessas entrevistas estarem acontecendo já é algo positivo. Houve também uma pequena melhora no Centro no último ano em relação à sujeira, iluminação e aumento no policiamento. Ressalta que há um ano atrás não recomendaria o Centro para ninguém visitar, apesar de se considerar uma apaixonada pelo Centro, se sentiria envergonhada pelas condições atuais.

[Mudanças históricas] O Centro mudou muito de perfil com a saída dos grandes bancos, quando o Café Martinelli nasceu havia um fluxo muito grande proporcionado pelos bancos. Ressalta que o Henrique Meirelles frequentava o estabelecimento quando era presidente do Banco de Boston.

[Moradores de rua] Notou ação da prefeitura com os moradores de rua, mas ainda é necessário realizar uma ação mais profunda e com verdadeiro impacto de transformação.

[Estabelecimentos geradores de fluxo] Locais como o Farol não trazem público para o Café Martinelli, no entanto a B3 traz.

[Ações da Prefeitura] Observa que a ciclofaixa raramente é utilizada e acredita que se houvesse ações como a da Paulista haveria uma utilização maior. Além disso, destaca que a sexta-feira sem carro não é positiva e que o faturamento caiu em 30% do início do projeto para cá.

[Sustentabilidade] Ausência de coleta seletiva promove uma economia não sustentável e sustenta o vício de moradores de rua que vendem latas e outros materiais para consumo de drogas e álcool.

[Atividades] Quando o Martinelli recebia visitas havia filas gigantes na porta com muitos turistas, no entanto isso não trazia clientes para o Café porque a Líbero Badaró não era caminho dos turistas após a visita.

[Fiscalização e manutenção] Companhias telefônicas quebram a calçada e não restauram da maneira que deveriam acabando com a infraestrutura do Centro Histórico, é necessário uma fiscalização mais intensa.

[Eventos] A entrevistada acredita que a Virada Cultural deveria ser extinta pois o público não tem educação, o Centro ficanojento e o Café não abre durante esse evento. Por iniciativa própria, o Café tem a ideia de promover degustação de cerveja artesanal aos sábados como estratégia de atração de novos clientes.

[Organização dos estabelecimentos locais] Acredita que reuniões com grandes quantidades de comerciantes não são produtivas, pois todos querem discutir suas próprias preocupações e não os interesses do todo.

[Iniciativas para aumento de fluxo] Existe uma iniciativa conjunta entre alguns cafés e restaurantes da região (Girondino, Martinelli, Maria Cristina) em que os consumidores ganham um cartão-fidelidade, que é preenchido conforme eles consomem nesses estabelecimentos. Ao completá-la, o consumidor recebe um bom prêmio. Esta iniciativa deve passar a funcionar ainda esse ano.

[Finais de semana] O Café já tentou abrir aos sábados, mas recebeu em média 4 clientes, acredita que isso é decorrente do fato de não haver atividades e entretenimento no Centro.

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

1. Promover atividade como um festival de cerveja no Triângulo ou um circuito de cerveja por diferentes estabelecimentos;
2. Divulgação das atividades por meio das mídias sociais para aumentar o número de visitantes;
3. Atrair atividades como patinetes e bicicletas, isso atrai muitos turistas para regiões como a Paulista.

CAFFÈ LATTE

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADO Vitor Sapolnik	CARGO Proprietário	DATA ENTREVISTA 26/2/2019
TELEFONE (11) 99460-2425	EMAIL vitor.sapolnik@caffelatte.com.br	RESPONSÁVEL Michel Porcino / Elisa Marques
ENDEREÇO Rua do Comércio, 58	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO Seg. a Sex., das 8h às 20h	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] Presente na região do Triângulo Histórico desde 2004, o Caffè Latte foi o primeiro estabelecimento do tipo a abrir as portas no miolo do perímetro objeto de estudo, época em que havia demanda reprimida.

[Descrição] O estabelecimento atende o público A/B do Centro e funciona no dias úteis, em média 19 dias por mês. Público consumidor é de trabalhadores do entorno como funcionários da B3, agentes do setor público, advogados e bancários. O local recebe média de 10 mil pessoas por mês.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[Fluxo] Sobre o histórico de fluxo do negócio, diz que início houve uma debandada de grandes empresas e escritórios como Pinheiro Neto, Tozzini e Votorantim, o que impactou negativamente o comércio local e seu movimento. Em seguida a economia se estabilizou, porém a crise econômica recente novamente fez com que o movimento caísse muito. Aponta que muitas lojas estão fechando nas Ruas São Bento e José Bonifácio. A chegada de órgãos públicos, autarquias, Secretarias Municipais e Estaduais à região foi a contrapartida positiva à saída das empresas privadas da região. Ressalta a importância da B3.

[Desafios] Principais desafios do Centro: (i) alto valor do aluguel; (ii) negócios ficam abertos em horários e dias limitados; (iii) vem pouca gente de fora, comércio só atende quem já trabalha aqui; (iv) poucas atrações; (v) zeladoria e (iv) moradores de rua, sendo este último apontado como o principal desafio para aumentar a movimentação à noite e nos finais de semana. Indica que muitos ficam na porta da loja e abordam os seus clientes.

[Baixa circulação] Quem visita o CCBB e outros lugares não circula pelo resto do Triângulo. As pessoas vem, cumprem sua agenda vão embora sem passar pelos outros estabelecimentos: *“Se eu abrir sábado não vou pegar o público do Farol ou CCBB, porque ele entra e sai do espaço. CCBB tem uma van para tirar os visitantes do Centro.”*.

[Faltam atrações] As pessoas não deixam de vir pra cá apenas por conta dos problemas com zeladoria (iluminação, segurança e calçada). A Rua 25 de Março tem os mesmos problemas e está cheia. O problema é que faltam atrações: *“não tem o que fazer aqui no Centro”*.

[Custo do aluguel] Aponta como desafio o alto valor dos aluguéis praticado na região, caro em relação a outros bairros: *“pago o preço de locação de loja em um Shopping Center bom”*. Acredita ainda que prédio tombado não deveria pagar IPTU e isso sinaliza falta de incentivo da Prefeitura.

[Destaque] *“O Centro é lugar autêntico: um retrato impressionante do Brasil, pela arquitetura e sua história.”*. Falta ao Centro Histórico ser devidamente apresentado ao morador da cidade e consequentemente ter seu devido reconhecimento.

[Quem devemos atrair] Entende que o público que deveria ser atraído é moderno, hipster, alternativo e com poder aquisitivo - *“o público que frequenta a Casa de Francisca”*.

[Insegurança] Acredita que há uma sensação de insegurança, mas não há casos de assaltos no entorno. Mesmo essa sensação não impede a atração de visitantes, como acontece no Theatro Municipal. Maior policiamento e melhor iluminação das vias públicas trazem maior sensação de segurança e menor receio em frequentar o local.

[Eventos] Eventos de grande porte como a Virada Cultural atrapalham o comércio local e prejudicam o entorno - os eventos de música eletrônica e festa de rua, por exemplo, trazem para o Triângulo um público *“que não quer nada com nada”, “que não volta aqui depois” e “não se importa com a vandalização ou não de espaços públicos e/ou privados”*. O entrevistado cita como referência a 1ª edição da Virada Cultural, quando todos os vasos cedidos pela Bovespa para a Rua Boa Vista foram quebrados pelo público presente. Não adianta trazer um evento que não converse com a região.

[Recorrência] Não adianta organizar eventos pontuais, é desperdício de tempo: *“um único evento não resolve nada”*. Eles não resolvem o problema e não fazem com que o comerciante possa se organizar para abrir em outros períodos. Eventos da Prefeitura precisam ser melhor divulgados para a população. Festival de Natal estava tudo escuro, vazio, mal cuidado e mal divulgado.

[Ceticismo com setor público] Está descrente com a possibilidade de ação do Poder Público em implementar projetos no Triângulo, opinião *“independentemente de partido e/ou gestão”*. Na sua opinião, a Prefeitura tem descaso com a história da cidade. Incidente com Marco Zero na Sé acontece há duas semanas e não foi resolvido. Apesar de parecer desanimado com setor público, já teve iniciativa para atrair público para o Centro: Domingo no Centro, aproveitando praças e largos da região, com instalação de quiosques de informação.

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

1. Implementar sinalizações turísticas permanentes que valorizem o contexto histórico dos principais lugares do Triângulo: *“Bem vindo ao Largo do Café - história”*;
2. Trazer galerias de arte;
3. Gostaria de atrair pessoal mais moderno e empresas de tecnologia, como UBER, Google, Nubank, por meio de incentivos do poder público, aumentando assim a circulação de público com alto poder aquisitivo e formador de opinião; como o que já está na Casa de Francisca;

4. Fomento à “construção” de uma rua exclusiva para o comércio, como a João Cachoeira, pode também atrair público com maior poder aquisitivo e formador de opinião à região. Exemplo: Rua de Outlets de marcas renomadas;
5. Criar ações recorrentes para trazer os paulistanos para o Centro, como Teatro de Rua (na Antônio Prado), Teatro Infantil, Circo, Artistas de Rua, Saraus, Djs, Piano no Largo do Café, Chorinho, Música Clássica ao ar livre, acontecendo em dias fixos do mês / da semana (a noite ou no sábado);
6. Sugere um evento fixo para amantes do café, cita a revista Expresso como parceiro;
7. Atrair universidades ou escolas que realizam cursos a noite, para aumentar o fluxo no período;
8. Atrair feiras de antiguidades e feiras de economia criativa, desde que tenha curadoria, por exemplo as feiras da Praça Benedito Calixto ou San Telmo, em Buenos Aires. Ressalta que não adianta trazer artesanato pouco inovador. Indicou ainda feiras como a Rosenbaum, de design, que acontece no Museu da Casa Brasileira;
9. Atrair feiras gastronômicas como a Feira Sabor Nacional, que ele já participa;
10. Sugere a instalação de câmeras, para melhorar a segurança;
11. Criar roteiros turísticos no período noturno e reforçar a parceria com guias, como Free Walking Tour.

CASA DE FRANCISCA

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADO Rubens Amatto	CARGO Fundador	DATA ENTREVISTA 08/3/2019
TELEFONE (11) 94002-9245	EMAIL info@casadefrancisca.art.br	RESPONSÁVEL Michel Porcino / Tandara Costa
ENDEREÇO Av. São João, 128	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO Ter. a Sex., das 11h30 as 15h Sáb., das 12h as 15h30 Qua. a Sáb., das 19h30 a 1h	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] Trata-se de espaço de música independente que há pouco mais de 2 anos veio para o centro, representando a nova geração de estabelecimentos no entorno, antes era localizada nos Jardins. O espaço é localizado no Palacete Tereza, casa histórica no centro de São Paulo. No local funcionou o Repórter Esso, com transmissões ao vivo, virado para a rua, a antiga loja de instrumentos musicais Bevilacqua e a rádio Record na época áurea do rádio, chegando a ser conhecido como "A esquina musical de São Paulo".

[Descrição] A casa abre de seg à sábado e recebe shows a noite, priorizando música autoral e inventiva, além de servir almoço durante o dia. Circulam pela casa mais de 5 mil pessoas por mês, sendo metade no período noturno. O público é bem diverso, em idade e perfil, de jovens a conversadores.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[Descontentamento com setor público] Outros agentes do Prefeitura já apareceram para fazer parceria: *"Parece que querem se apropriar do trabalho que estamos fazendo no local"*. Na Virada Cultural, por exemplo, colocam palcos na frente do espaço. Não pensam no empreendedor que está aqui. Falta clareza do que vai ser feito para o Triângulo.

[Impessoalidade] Muitos projetos que a Prefeitura faz tornam o Centro impessoal. É preciso pensar em iniciativas que sejam acolhedoras. O Festival do Natal foi prometido como algo grandioso, mas foi muito simples e impessoal. Gasta-se muita verba com um único evento.

[Acolhimento] O Centro precisa ser acolhedor, estabelecer uma relação pessoal com as pessoas que o visitam, e isso vale para todas as esferas, como por exemplo a CGM que precisa saber o que está acontecendo no entorno. Precisamos humanizar o centro.

[Centro] O Centro é a bola da vez. É um dos poucos espaços com ruas para se andar. É um espaço que vive a diversidade e a diferença. O Centro é democrático.

[Qualidade] Apesar da sensação de insegurança a casa tem sido bem frequentada a noite, graças a qualidade da sua programação musical. O tripé de música, gastronomia e arquitetura geram uma experiência única para quem frequenta. A Casa é um espaço de convivência.

[Insegurança] Sensação de insegurança para circular na região do Triângulo, especialmente para acessar o metrô. As pessoas sentem medo de caminhar até o meio de transporte e afirmam que a região é similar ao “The Walking Dead”.

[Horário do metrô] Alguns consumidores saem horas antes do show acabar porque dependem do metrô, que tem um horário de funcionamento limitado. Isso é um ponto negativo para o comércio local.

[Acessibilidade] Ausência de locais para embarque e desembarque de pessoas com deficiência. Não existe um ponto para táxis e aplicativos estacionarem para atenderem à essas pessoas.

[Falta de comunicação com a Prefeitura] Desconhecimento dos órgãos responsáveis pelo diálogo direto com os estabelecimentos locais.

[Logística] Dificuldade logística para o empreendedor/comerciante abastecerem os estabelecimentos.

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

1. Pontos de embarque e desembarque de carros para pessoas com deficiência física;
2. Manutenção do calçamento com material que desperte sensação de acolhimento;
3. Manutenção da jardinagem, segurança, iluminação e do calçamento com envolvimento da iniciativa privada;
4. Aumentar a quantidade de seguranças na região;
5. Iluminação com luz quente para despertar sensação de acolhimento, conforto e despertar vontade nas pessoas de permanecerem no local;
6. Criação de bolsões de embarque e desembarque para os consumidores;
7. Incentivos fiscais e de tributação para atrair empreendedores e novos comércios para a região, especialmente, para funcionamento durante a noite.

CASA GODINHO

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADO Miguel	CARGO Proprietário	DATA ENTREVISTA 26/2/2019
TELEFONE (11) 3104-1520	EMAIL -	RESPONSÁVEL Michel Porcino / Tandara Costa
ENDEREÇO Rua do Comércio, 58	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO Seg. a Sex., das 7h as 19h	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] Localizado no Edifício Moreira Sampaio (no Triângulo Histórico) desde 2004, o Godinho é o primeiro patrimônio imaterial da cidade de São Paulo. A mercearia fundada em 1888 é famosa pelos seus produtos portugueses típicos, como o bolinho de bacalhau, e carrega consigo a melhor empada da cidade, segundo a Veja São Paulo.

[Descrição] O estabelecimento atende o público A/B do Centro: presidentes de empresas, diretores, funcionários da Prefeitura e da B3, agentes do setor público, advogados e bancários, recebendo cerca de 16 mil pessoas por mês.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[Fluxo] Sobre o histórico de fluxo do negócio, diz que nos últimos anos houve uma debandada de grandes empresas e escritórios para outras regiões da cidade, o que impactou negativamente o comércio local e seu movimento. Em seguida a economia estabilizou, porém com a crise econômica recente, o movimento caiu muito. Aponta que muitas lojas estão fechando nas Ruas São Bento e José Bonifácio.

[Ciclofaixa] A retirada da ciclofaixa para implantação da Zona Azul diminui o fluxo de clientes.

[Sexta-feira sem carro] Só piora, porque só vem caminhão e não quem quer consumir. Em suma, baixo retorno de diminuição da poluição e os comerciantes não conseguem entrar no Centro para carregar seu estoque.

[Empresas] As grandes marcas/empresas estão fugindo do Centro; os tomadores de decisão saíram do Centro; público alvo da casa saiu do Centro - diretores, C-Levels, *“pessoas com poder de decisão”*, com maior poder aquisitivo. No Centro não tem restaurantes finos como Fasano ou o antigo Itamarati.

[Horário de funcionamento] Abriu até 2012 todos os sábados, agora não mais por conta do baixo fluxo. Adoraria funcionar até às 22 horas e quer ativar o happy hour no Godinho, mas hoje após às 19 horas não tem mais público.

[Infraestrutura] Sugere a implementação de internet livre, mobiliário urbano e jardim; e ressalta a necessidade de ter *“lugares bonitos para se ver”*.

[Eventos e pontos focais de público] O Shopping Light atrai público pela segurança, opções de compra e diversão, além de oferecer estrutura e condições de higiene; CCBB, Farol Santander e eventos são bons, atraem público; até a Parada Gay é bacana. O turista vem por causa dos eventos. Com exceção da Virada Cultural, que perdeu o seu conceito cultural e não atrai bom público (além de resultar em muita sujeira após o evento), ações como feiras do livro, exposições, centros culturais, Fórmula 1 e a Copa do Mundo *“que foi super bem organizada”* são positivos. Ressalta que eventos abertos atraem um público ruim, assim como o Centro Aberto, que tornou-se um ponto de concentração de moradores de rua.

[Festival de Natal] A ideia é boa, mas a execução deixou à desejar. Pensou em abrir o estabelecimento e não abriu porque gostaria de ver como era antes. Ressalta que a comunicação foi feita muito em cima da hora e que faltou decoração de fato.

[Único no centro] O Centro tem construções históricas, o primeiro arranha céu da cidade está aqui. Edifícios como o Farol Santander, o Matarazzo, a Caixa Econômica e outras construções que deveriam ser restauradas são bom chamariz de público, se conservadas do modo correto.

[Participação em eventos externos] Já participou do Festival Fatura e de uma Festa Junina; nos dois eventos toda a infraestrutura foi oferecida pela produção e o comerciante participou levando seus produtos para vender (bolinhos de bacalhau e empadas).

[Mídia] A Casa Godinho atrai mídia de forma espontânea, sendo a opinião dos críticos uma das mais importantes pois atrai público qualificado para o estabelecimento. Ressalta que a internet ajuda muito a divulgar o local.

[Parcerias] Já tentou fazer parceria/convênio com estacionamento ao redor, mas nunca conseguiu algo além de 20/30 minutos para os seus clientes.

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

1. Sugestão artística: evento fechado com Orquestra recebendo artistas como André Riotte;
2. Atrair escritórios administrativos de alto nível para o Centro;
3. Sugere a implementação de internet livre, mobiliário urbano, jardinagem e ressalta a necessidade de ter *“lugares bonitos para se ver”*;
4. Atrair eventos de gastronomia e culturais como a Semana de Arte;
5. Ampliar o policiamento, pois a presença de efetivo nas ruas gera sensação de segurança;
6. Dificuldade de parar o carro/espacos para esta ação acontecer;
7. Eventos fechados e controlados como as transmissões da Copa do Mundo.

DELTAEXPRESSO

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADO Marcelo	CARGO Gerente	DATA ENTREVISTA 25/2/2019
TELEFONE (15) 97407-8242	EMAIL ger.delta.patriarca@igtalimentos.com.br	RESPONSÁVEL Michel Porcino / Tandara Costa / Natália Kirsten
ENDEREÇO Praça Antônio Prado, 9	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO Seg. a Sex., das 8h as 20h	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] A cafeteria Deltaexpresso está há 10 meses no Centro e desde então tem sido bem sucedida. O estabelecimento é parte de uma rede de mais de 80 lojas presentes em mais de 14 estados do Brasil.

[Descrição] O estabelecimento recebe cerca de 3.300 pessoas por mês, sendo que a maior parte desse público frequenta o local com o propósito de fazer reuniões, fazer negócios e trabalhar. Além dos clientes mencionados, o local também recebe grande quantidade de arquitetos, professores, advogados e consumidores fiéis da marca Delta.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[Moradores de rua] Os moradores de rua intensificam a sensação de insegurança no Centro. Além disso, o Morador de rua/pedinte atrapalha o estabelecimento e impede que mesas sejam colocadas na porta.

[Fluxo] Existe grande fluxo de turistas, a partir disso, surgiu a demanda de criar um cardápio em inglês e em espanhol. Além disso, as manifestações aumentam o fluxo de pessoas. Com manifestações há uma média de 300 pessoas no estabelecimento por dia, enquanto em um dia comum o número cai aproximadamente para a metade.

[Finais de semana] A cafeteria abriu durante três meses aos sábados, mas entendeu que os custos eram maiores que o lucro. É interessante ressaltar que existe fluxo de pessoas no fim de semana, mas esse público não consome no local.

[Horário de funcionamento] Não abriria durante a noite, pois acredita que não possui o produto que as pessoas querem consumir (bebidas alcoólicas).

[Eventos] Os eventos e shows não ajudam no aumento da demanda, pois as pessoas querem bebidas alcoólicas. Além disso, o Festival de Natal não trouxe fluxo. Já no evento Cidade do Futuro, houve um bom consumo no estabelecimento e cerca de 10% das pessoas que passaram na porta entraram para consumir.

[Promoção] O DeltaExpresso nunca realizou eventos para promover o local. O estabelecimento possui uma ação de promoção que é o vale-café, desconto distribuído nos estabelecimentos locais.

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

- 1.** Realizar ações de conscientização para comunicar que o Centro é um lugar seguro;
- 2.** Realizar melhoria nas calçadas que são desniveladas;
- 3.** Divulgar os estabelecimentos do Centro por meio de parcerias entre os locais e a Prefeitura;
- 4.** Elaborar mais eventos como a Cidade do Futuro, que impactou a região de maneira positiva.

ESTÚDIO LÂMINA

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADO Luciano CortaRuas	CARGO Fundador	DATA ENTREVISTA 07/3/2019
TELEFONE (11) 3311-0234	EMAIL -	RESPONSÁVEL Michel Porcino / Tandara Costa
ENDEREÇO Av. São João, 108, sl. 41	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO Qua. a Sex., das 15h a 0h	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] Estúdio de criação e residência artística, localizado em um prédio da década de 1940. Focando o cenário cultural independente, o espaço recebe exposições artísticas, shows, lançamentos, palestras e workshops, entre outros. Espaço recebe artistas residentes internacionais e nacionais e tem forte ligação com o Centro e com a cidade de São Paulo.

[Descrição] No futuro, o Estúdio gostaria de se tornar uma grande residência de artistas nacionais e internacionais que se inspirem no Centro Histórico da cidade para criar os seus trabalhos. O público de artistas é composto de pintores, poetas, gravadores, fotógrafos, palhaços, malabaristas, músicos, dançarinos, performers e designers. Atualmente passam pelo espaço cerca de 600 pessoas por mês, em geral com perfil mais cult, que buscam arte independente e pessoas ligadas à arte contemporânea. Tem interesse em trazer público de classe A/B para o Centro.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[As margens do Centro] Já realizou uma residência durante o um ano, trazendo artistas que tinham que pesquisar o Centro e aí desenvolver o trabalho de arte. Uma artista alemã, Pauline Zenk, fez a residência e foi premiada pelo trabalho realizado aqui.

[Vínculo afetivo] É importante buscar pessoas que tenham vínculo emocional com o Centro Histórico e com a cidade de São Paulo. Esses são os primeiros que podem vir para o Centro. O passado histórico da região, ligado aos artistas do movimento modernista, ajudam a atrair estas pessoas.

[Movimento Modernista] O Centro Histórico tem forte relação com movimento modernista - Oswald de Andrade reunia um grupo de artistas e intelectuais de seu tempo em sua Garçonnière, situada na rua Líbero Badaró. Em 1917, Anita Malfatti abriu uma exposição com os seus trabalhos, num salão da Rua Líbero Badaró.

[Residência Artística] Fomentar projetos de residentes artísticos no Triângulo Histórico com bolsa auxílio para que eles criem projetos inspirados no Centro de SP, além de atrair mais espaços de arte independentes que possam criar oportunidades para o surgimento de novos criativos.

[Sustentabilidade] Espaço tem desafios para se manter economicamente e está buscando novos modelos de negócio, pois não tem apoio da Prefeitura ou da iniciativa privada - o espaço ainda tem forte dependência de editais e o próprio entrevistado, por exemplo, não consegue se dedicar integralmente ao espaço justamente por

ter de atuar em outras frentes como forma de angariar fundos para remuneração e investimento local. Entre as frentes já compreendidas estão a também locação do estúdio para ensaios fotográficos e de bandas; é um desejo do fundador a criação de um café e escola de capacitação de pessoal.

[Parcerias] O espaço tem parcerias com outros movimentos e espaços culturais da cidade. Já fez ações com a Red Bull Station, que gravou documentário de coletivos no Centro.

[Moradores de rua] Os jovens não tem medo de vir ao Centro, mas o público mais velho, que vem para os eventos de negócios e eventos fechados e tem maior potencial de sustentar o espaço, sentem medo de frequentar a região. *“Mas sempre haverá pobres. Temos que integrá-los.”*

[Alinhamento com os proprietários] Já teve desafios de lidar com espaço cultural junto ao proprietários. Em geral, os prédios estão na mão de proprietários que não tem relação com o Centro. Importante a Prefeitura mobilizar proprietários da região.

[Centro] O Centro de SP é um dos maiores centros culturais da América Latina. Precisamos valorizar a arquitetura urbana. Aqui é uma galeria a céu aberto de histórias a serem aprendidas pelas pessoas. *“Olhar para os grandes atores da nossa história. O Centro de SP reúne o Brasil e o mundo inteiro. Por aqui passam todos os matizes culturais que formam a nação brasileira. Todas as raças e todas as línguas passam por aqui: estrangeiros da Ásia, Europa, América Latina. SP é uma megalópole e o Centro é o coração dessa megalópole, desse coração cultural. Por isso tem um papel importantíssimo na cidade. Estamos aqui resistindo a essa degradação. Nas outras cidades, o Centro é belo.”*

[Relação com setor público] Já participou de viradas culturais, montando um palco do Lâmina no Coreto e na frente. *“Por ser independente, a Prefeitura acha que tem que dar pouca verba.”*

[Descrédito com poder público] Muitos projetos megalomaniacos que nunca saíram do papel. Muito dinheiro investido, e isso é desgastante para quem está no Centro. Vale o estudo de realizar ações menores e tão relevantes quanto os grandes eventos para a região.

[Apoio] Espera apoio da Prefeitura para engajamento do Lâmina com o setor privado e oportunidades de parcerias e novos negócios - o Lâmina pode ser transformado, entre outras coisas, em um novo espaço de coworking e formação.

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

1. Realizar uma grande feira de arte contemporânea no Centro: 2ª edição da Feira Internacional de Arte Independente da América Latina;
2. Mapear espaços vazios e propor residência para empreendedores de economia criativa, artes e danças. Desenvolvimento de Bolsa para residentes artísticos cujo foco seja criar arte diretamente relacionada com o Centro;

3. Fomentar a criação de espaço para eventos musicais de qualidade no Triângulo, trazendo vertentes como chorinho, MPB, rock, jazz, blues, música experimental e outros. Como referência, o entrevistado cita o evento [AnhangabaBlues](#);
4. Trazer mais teatro de rua e cinema. *“O Vale do Anhangabaú é um baita palco!”*;
5. Pesquisar sobre Movimento Modernista e relação com o Triângulo;
6. Criar um laboratório de inovação e co-criação de políticas sociais para moradores de rua, com formação para pessoas em assistência social, inovadores, programadores, médicos, etc.;
7. Atrair criativos para Centro, como público de early adopters. Esse público ajuda a trazer outros. Reforçar o polo de movimentos culturais independentes presentes no Centro - *“novos artistas nascem aqui”*.

FRASES

“Estar no centro é lidar com o preconceito permanentemente. O preconceito dos proprietários, em relação ao que é o artista; o preconceito das pessoas com relação ao centro, que vão ver moradores de rua, paisagem suja. Estar no centro é você estar permanentemente desconstruindo os preconceitos.”

“Como a arte pode contribuir para ajudar a cidade e as pessoas em vulnerabilidade social a encontrar um caminho?”

“Se o Vale estivesse permanentemente ocupado, não teria espaço pra coisas ruins.”

FLASHBACK CAFÉ

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADO Sérgio	CARGO Proprietário	DATA ENTREVISTA 06/3/2019
TELEFONE (11) 983399255	EMAIL -	RESPONSÁVEL Michel Porcino / Tandara Costa / Natália Kirsten
ENDEREÇO Rua Álvares Penteado, 74 - 172	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO Qua. a Seg., das 9h as 20h	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] Localizado no prédio do Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB), o Flashback Café está há 2 anos no Centro. Com especialidade em cafés de alto nível, cervejas artesanais e sobremesas criativas, o estabelecimento é o 9º maior café do Brasil.

[Descrição] O estabelecimento funciona durante toda a semana, exceto terças-feiras, pois acompanha a programação do CCBB. O Flashback recebe turistas, idosos, jovens, famílias, funcionários públicos, funcionários de estabelecimentos próximos, amantes de café e os visitantes do Centro Cultural.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[Carga e descarga dos comerciantes] A partir das 20h da noite o comerciante pode entrar somente pela Rua XV de Novembro, caso entre por ruas como a Álvares Penteado ou a Rua da Quitanda deverá pagar um valor de R\$87,00 reais, o que é muito caro para quem é do comércio e que já paga imposto.

[Operação complexa] Acredita que o Centro possui muito mais burocracias do que outras regiões da capital, especialmente, em questões logísticas e que isso torna a operação muito mais complexa, podendo afastar possíveis investidores e novos comerciantes.

[Moradores de rua] O fato dos clientes alimentarem os pedintes acaba gerando uma cultura ruim e incentivando os mesmos a continuarem pedindo. A quantidade de pedintes acaba assustando os turistas que se sentem amedrontados, já os paulistanos não se sentem tão intimidados e procuram atender os pedintes. Além disso, destaca as atividades de pessoas mal intencionadas que realizam a distribuição de sopa somente para arrecadar dinheiro em nome de organizações não governamentais.

[Assistência social] O trabalho que vem sendo desenvolvido de assistência social e acompanhamento das pessoas em situação de rua tem sido relevante para o Centro. Ressalta que existe um grande albergue na Barra Funda que possui infraestrutura até para os cachorros pertencentes aos moradores de rua e que muitas pessoas já foram levadas do Centro para local, já havendo resultados visíveis.

[Comunicação] As ações do João Dória em relação à cracolândia geraram consequências catastróficas para os comerciantes e os reflexos disso repercutem na mídia ainda nos dias de hoje, promovendo a cultura de medo e insegurança nas pessoas em relação ao Centro.

[Divulgação das atividades] Aponta que uma grande diferença entre o Centro e a Paulista é que na Paulista as pessoas conseguem realizar várias atividades no mesmo lugar e seguindo em uma reta, já o Centro exige um certo conhecimento prévio dos locais e suas respectivas programações para a pessoa não se sentir ociosa ou como se não houvesse locais para visitar. Por exemplo, o turista desconhece as visitas aos bastidores do Theatro Municipal. Ressalta ainda que os guias turísticos, inclusive os da Prefeitura, mostram somente as fachadas dos locais e disponibilizam tempo insuficiente para as pessoas conhecerem com mais profundidade.

[Manutenção] Se o Centro pretende receber mais visitantes, é necessário melhorar as condições de limpeza e segurança que, atualmente, já não são suficientes.

[Fachada dos prédios] A fachada dos prédios tornam o cenário assustador e amedronta as pessoas, mesmo com a presença da guarda municipal, a sensação de insegurança permanece por causa do contexto. Ressalta que o entorno do Theatro Municipal é um dos pontos que causam essa sensação de insegurança.

[Horário de funcionamento do metrô] Acredita que locais que são geradores de fluxo e não ficam abertos até tarde são influenciados pelo horário de funcionamento do metrô, pois os funcionários dependem do mesmo.

[Estacionamento e transporte] Existe a demanda por estacionamentos no Centro, os turistas sentem essa necessidade nas visitas e o estacionamento pode impactar em uma maior sensação de segurança. Além disso, a permissão para carros de aplicativos como 99 e UBER poderem desembarcar passageiros no Centro é importante para o aumento de visitantes, bem como a permissão do valet também teria impacto positivo.

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

1. Acredita que patrocínios podem ser positivos para ações no Centro e para desenvolver mobiliário personalizado para o Centro;
2. Prefeitura desenvolver um pré-cadastramento com cnpj dos comerciantes para dar acesso a carros de carga e descarga, bem como a entregadores que portarem nota fiscal com cnpj do estabelecimento autorizados. Além disso, acredita que o horário de acesso aos carros poderia ser das 19h às 8h;
3. Sugere um ponto central de carga e descarga para funcionamento durante a tarde;
4. Personalizou o cardápio com a frase “Não dê esmolas, procure uma entidade beneficente” e sugere que as outras cafeterias/restaurantes façam o mesmo;
5. Sugere que mais albergues como o da Barra Funda sejam construídos;
6. Desenvolver um projeto de comunicação para mudar essa imagem e sensação de medo que a população possui do Centro;
7. Promover ações, atividades e eventos como o Festival de Natal e a Cidade do Futuro para atrair visitantes para o Centro;
8. Necessidade de uma fiscalização mais intensa para evitar invasões em prédios;

9. Sugere uma compilação dos locais e programação do Centro com roteiros de atividades e títulos como “Locais escondidos no Centro”;
10. Eventos que falem de cultura e que tenham músicas como rock e MPB;
11. Espaços para estacionar bicicletas, desde que tenha segurança.

MARIA CRISTINA DOCES

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADO José Carlos	CARGO Proprietário	DATA ENTREVISTA 28/2/2019
TELEFONE (11) 99652-8177	EMAIL -	RESPONSÁVEL Michel Porcino / Tandara Costa / Natália Kirsten
ENDEREÇO Rua Álvares Penteado, 188	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO Seg. a Sex., das 8h as 19h30 Sáb., das 9h as 14h	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] A Maria Cristina Doces é uma cafeteria portuguesa que funciona há um ano e seis meses no Centro de São Paulo, o estabelecimento teve origem a partir da fábrica de doces da família, que está em funcionamento há quase 30 anos.

[Descrição] O café funciona aproximadamente 24 dias por mês e recebe em média 14 mil pessoas no período. O estabelecimento atende o público A/B e é frequentado principalmente por advogados, funcionários públicos e trabalhadores de estabelecimentos próximos. Os locais que mais influenciam no fluxo de pessoas são AASP, B3 e CCBB.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[Fluxo] Os prédios invadidos e a quantidade de moradores de rua afastam os visitantes *“assustam as famílias, determinado horário da noite as pessoas não vão circular”*. As pessoas preferem ir para a Vila Madalena e para a Oscar Freire, por exemplo.

[Desafios] Principais desafios do centro: (i) piso inadequado e com manutenção de alto custo; (ii) consórcio elétrico, SABESP e empresas de telecomunicação destroem os pisos e as calçadas; (iii) iluminação precária; (iv) Zona Azul com alto custo para os comerciantes; (v) coleta de lixo em horário inadequado e (iv) moradores de rua.

[Baixa circulação] Aos sábados, os turistas se direcionam para o Largo de São Bento e não frequentam o café. Geralmente, os turistas que vão até o Maria Cristina são do CCBB, porém o Centro Cultural possui uma van que leva os turistas direto para o metrô por questões de segurança e impacta diretamente no fluxo.

[Circulação de carros de carga e descarga] Os carros podem entrar no Centro entre 22h e 7h, prejudicando o abastecimento dos estabelecimentos locais, além de ser necessário comprar Zona Azul que gera custos elevados para o comerciante. Além disso, a “sexta-feira sem carro” também prejudica a logística de abastecimento.

[Custo do aluguel] O custo do aluguel é alto, o único local com custo ainda mais elevado é a Paulista.

[Destaque] O Centro está muito poluído no âmbito arquitetônico, os prédios não recebem manutenção e as invasões prejudicam o local. *“Não é à toa que o prédio no Paissandu pegou fogo, falta de manutenção”*. Acredita que poderia haver uma *“evolução da Lei Cidade Limpa”* para colocar mosaicos e atrações no Centro.

[Quem devemos atrair] Startups, co-workings, determinados call-centers como da IBM e Microsoft.

[Insegurança] Os moradores de rua afastam as famílias e geram sensação de insegurança nos visitantes, são uma *“cracolândia nômade”*.

[Eventos] Acredita que não precisa trazer cantores famosos, mas que não adianta trazer artistas com conteúdo que não atraia público. *“No final do ano trouxeram a Maria Alcina, ninguém vai”*.

[Ceticismo com setor público] Sistema com alta burocracia e processos lentos. Ressalta o desafio com os horários para estacionamento e a lei que os define, que é antiga (1984), não fazendo sentido para os dias atuais;

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

1. Sugere um selo ou algum tipo de identificação para os comerciantes entrarem no Centro e abastecerem os estabelecimentos;
2. Mutirão para solucionar problemas relacionados à alvarás e mobiliário de rua;
3. Criar um Museu itinerante do Café localizado no Largo do Café;
4. Alterar o horário da coleta de lixo e definir um ponto único de descarte;
5. Criar um circuito do café organizado pelos próprios comerciantes;
6. Criar um grande albergue no Centro da cidade com administração competente;
7. Atrair patinetes e bicicletas elétricas para o Centro;
8. Atrair co-workings e Startups para o Centro;
9. Acredita que atrações como mimica, palhaços, músicos e artistas de rua atraem público. Além disso, ressalta que apresentações recorrentes de corais a noite e aos sábados são bacanas, bem como apresentações de rock e música popular. *“O clássico nunca sai de moda”*;
10. Realizar exposição sobre o modernismo e artistas que possuem obras relacionadas ao café;
11. Ativar patrocinadores para viabilizar as ações e colocar totens com *“esse evento está sendo patrocinado pelo Café Santa Mônica, por exemplo.”*;
12. Orientar os consumidores para não doarem produtos aos moradores de rua. Além disso, sugere que os estabelecimentos doem para instituições com credibilidade e demonstrem para os consumidores que essa é uma maneira saudável de ajudar.

PADARIA SANTA EFIGÊNIA

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADO Thony	CARGO Gerente	DATA ENTREVISTA 07/3/2019
TELEFONE -	EMAIL -	RESPONSÁVEL Tandara Costa / Natália Kirsten
ENDEREÇO Rua da Quitanda, 151	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO Seg. a Sex., das 6h as 20h Sáb., das 6h as 15h	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] A Padaria Santa Efigênia é um empreendimento familiar que existe há mais de 60 anos. Com unidades na Rua Santa Ifigênia, na Rua da Quitanda e na Avenida Ipiranga, recebe em média 20 mil pessoas por mês, considerando as três unidades.

[Descrição] O estabelecimento da Rua da Quitanda foi inaugurado há 4 meses e é frequentado, principalmente por trabalhadores locais, advogados, funcionários da Prefeitura e de outras instituições públicas. Durante os finais de semana, o local recebe visita de turistas e consumidores dos comércios ao redor.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[Atrações no Centro] Observa que quem mora ou trabalha no Centro esquece de ir para outras regiões, pois a variedade de comércio é muito extensa e completa no entorno. No entanto, existem poucas atrações e entretenimento no Centro, ressalta que *“a região se torna depressiva durante os finais de semana”* e que isso resulta em uma baixa quantidade de vendas - o final de semana representa no máximo 10% do movimento total durante o mês.

[Desafios do Centro] Existem muitos pedintes e assaltantes na região do Centro, sendo o maior desafio do Centro ter que andar com medo - por esse motivo não há tantos visitantes como a Paulista e a Vila Madalena. Afirma que *“Bairros como a Vila Madalena são boêmios, seguros e aconchegantes, coisa que o Centro não é”*. Além disso, ressalta que *“O Centro tem zero atrativos, se você vier aqui em um domingo irá se sentir depressivo”*.

[Moradores de rua] O auxílio transporte que o governo dá aos moradores de rua é utilizado, pela grande maioria, para ir até pontos de vendas de drogas como a cracolândia; e depois eles retornam ao Centro porque aqui sempre tem alguém que vai doar alguma coisa.

[Desafios do Centro] Um dos principais desafios do Centro é que as pessoas não podem andar com um lanche na mão ou fumar um cigarro que algum pedinte logo em seguida vem incomodar.

[Eventos próprios] A padaria promove a cada 3 meses almoços temáticos de países diferentes. Quando acontecem os almoços, uma banda é contratada para tocar músicas do país em questão e os funcionários do estabelecimento

se vestem com roupas típicas. Esta iniciativa praticamente dobra o número de clientes que o local recebe normalmente e a padaria utiliza como divulgação o Facebook, Instagram e Whatsapp.

[Eventos externos] A Parada Gay traz bastante fluxo de pessoas para o estabelecimento, em compensação, a Virada Cultural não. O público da Virada Cultural não tem condições financeiras e, geralmente, leva o próprio lanche/bebida para o evento. Além disso, destaca que os protestos impactam positivamente as vendas.

[Estabelecimentos geradores de fluxo] Os estabelecimentos próximos que atraem clientes são o CCBB, o Viaduto do Chá e o Farol Santander. No entanto, o Theatro Municipal não é convidativo para a população em geral, é um local elitizado e que intimida as pessoas mais simples especialmente pelo tratamento dos seguranças e pelo público que frequenta o local atualmente. Além disso o público da 25 de março, da São Bento, da Sé e do Parque Dom Pedro II não impactam positivamente nas vendas.

[Manutenção] Houve melhoria nas calçadas com a instalação de novos paralelepídeos onde era necessário. No entanto, é necessário melhorar a limpeza e zeladoria da região.

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

1. Promover tarde boêmia de sexta-feira à domingo com música ao vivo em diferentes estabelecimentos. Estilos de música sugeridos: samba, sertanejo, forró e pagode.

PALADAR GRILL

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADO Clânio Panassolo, Daniel	CARGO Proprietários	DATA ENTREVISTA 21/2/2019
TELEFONE (11) 3242-7641	EMAIL glenassolo@hotmail.com	RESPONSÁVEL Tandara Costa / Natália Kirsten
ENDEREÇO Rua Líbero Badaró, 480	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO Seg. a Sex., das 11h as 16h Sáb., das 11h as 14h30	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] Clânio Panassolo e Daniel são sócios. O sr. Daniel está no centro histórico desde 1974 e já empreendeu em diferentes verticais, atuando hoje no ramo de alimentação/restaurante self-service por kilo. Já Clânio integra a gestão do estabelecimento há 1 ano e 3 meses e possui experiência com o negócio em outras regiões da cidade.

[Descrição] O Palladar Grill recebe um fluxo médio mensal de 9 mil pessoas. Dentro desta média, os finais de semana representam cerca de 5% do volume total de clientes apenas. Os finais de semana, então, acabam sendo utilizados para a limpeza do estabelecimento, visto que os clientes possuem em grande maioria perfil comercial e trabalham nas empresas locais.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[Públicos não desejados para o Centro] Eventos da Prefeitura atraem públicos não desejados para o Centro, os entrevistados acreditam que as atrações selecionadas são as responsáveis por isto; *“trazer Funk para o Centro atrai um público indesejado.”*.

[Eventos] O sr. Daniel abriu o seu estabelecimento por 24 horas na primeira Virada Cultural, o que foi um sucesso na visão do comerciante. No entanto, na segunda edição tinha *“muito mais bagunça e marginais”* que mudaram o perfil do público, e desde então nunca mais o estabelecimento esteve 24 horas aberto durante a realização do evento.

[Viva o Centro] Acreditam que o Viva o Centro está localizado no Martinelli e não fazem mais parte das reuniões.

[Polícia] Polícia mal distribuída: *“ficam 5 policiais parados em cantos juntos e não circulando pelo Centro”*.

[Infraestrutura] (i) É necessário melhorar a iluminação, posto que *“as pessoas mal intencionadas se escondem da luz”*; (ii) aumentar a segurança; (iii) higienização/limpeza do Centro: *“o Centro fede, é preciso cuidar das praças e melhorar a zeladoria”*.

[Moradores de rua] (i) Cuidar/retirar os moradores de rua da região; (ii) usuários e vendedores de entorpecentes acabam com a imagem do Centro.

[Horário noturno] Já tentou durante 3 meses abrir no horário noturno, mas tinha pouco público e muitos utilizavam o seu comércio como ponto de venda de drogas, sem sucesso encerraram as iniciativas noturnas.

[Locais que atraem público] CCBB, Farol Santander, 25 de março, Correios, Teatro Municipal foram citados como locais que atraem público para o negócio: *“já quis investir em uma casa noturna, mas não vale o investimento”*.

[Comunicação] Falta de propaganda/comunicação do Centro histórico.

[Benchmark] Os grandes exemplos a serem seguidos para o projeto funcionar são as revitalizações de eixos centrais de cidades europeias como Barcelona, Lisboa e Berlim.

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

1. Privatizar as iniciativas não funcionais, como prédios e “Centro Aberto” que só acumula moradores de rua;
2. Ocupar os prédios abandonados com pessoas ou iniciativas relevantes, pois estes locais abandonados são dominados por vendedores de entorpecentes que utilizam o espaço para negociações ilegais;
3. Associação entre os comerciantes de cada rua, onde possam se juntar para, em um formato de consórcio, financiar a segurança, limpeza, iluminação e jardim de uma forma privada dos estabelecimentos;
4. Um bonde/transporte gratuito que traga turistas de outras zonas da cidade para o triângulo com finalidade de turismo;
5. Mais passeios turísticos pelo Centro, com rotas diferenciadas e guias turísticos;
6. Infraestrutura de banheiros pagos para se manterem limpos (a exemplo do que já acontece no Shopping Light) para o uso da população e do turista;
7. Infraestrutura de fornecimento gratuito de água para população;
8. Mais jardins com manutenção;
9. Atração de hotéis com boa reputação para o Centro;
10. Trazer atrações para família, jovens e crianças por meio de iniciativas educacionais e culturais;
11. Trazer feiras, congressos, e iniciativas relacionadas à negócios para o Centro;
12. Acredita que boas casas noturnas podem ajudar a aumentar muito o fluxo de pessoas no período da noite.

PIERO

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADO Carlos	CARGO Proprietário	DATA ENTREVISTA 28/2/2019
TELEFONE (11) 99567-6144	EMAIL glenassolo@hotmail.com	RESPONSÁVEL Tandara Costa
ENDEREÇO R. Roberto Simonsen, 122	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO Seg. a Sex., das 11h30 as 15h30 Sáb., das 11h as 16h	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] O proprietário do Restaurante Piero, Carlos, está há 36 anos no Centro de São Paulo. Localizado no Pateo do Collegio, o estabelecimento é tradicional e referência na história do Centro da cidade, tendo se tornado ponto turístico local pela história de família e por estar próximo ao marco zero da cidade, Museu Solar da Marquesa, Catedral da Sé e o próprio Pateo do Collegio.

[Descrição] O estabelecimento recebe cerca de 3.500 pessoas por mês (aproximadamente 150 consumidores por dia). Entre os frequentadores do local estão políticos, desembargadores, advogados, turistas e trabalhadores de empresas da região. Além disso, o restaurante também recebe eventos fechados e oferece o serviço de *delivery* exclusivamente na região do Centro. O *core business* do restaurante é almoço; também já experimentou realizar Happy Hour, porém o Centro não tem fluxo durante a noite e por isso a tentativa não foi bem sucedida.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[Moradores de rua] Nos últimos anos, houve um aumento sensível no número de moradores de rua na região.

[Estacionamento] Tem muitos estacionamentos no entorno do Triângulo, o que não agrega tanto e deixa a cidade mais feia. Além disso os estabelecimentos não funcionam após às 20h, impactando diretamente no fluxo de pessoas (ou a falta deste).

[Centro] (i) No passado, o Centro também não tinha muito comércio funcionando durante os finais de semana. Mas com o funcionamento do Farol Santander é possível notar uma mudança positiva. Antigamente os bares e cafés funcionavam 24h. *“O Centro de São Paulo é diferente do resto do mundo, não tem movimento.”*.

[Eventos] (i) O restaurante nunca abriu durante a Virada Cultural; (ii) O entrevistado reforça que eventos no formato da Cidade do Futuro fazem bem ao Centro.

[Ponto turístico] O entrevistado afirma que os principais pontos turísticos da região como Pateo do Collegio, Solar da Marquesa, a Catedral da Sé e o sino são arquiteturas impactantes mas, no entanto, são mal cuidadas - *“É preciso maior atenção com a zeladoria dos patrimônios públicos”*.

[Parcerias] (i) Agências de turismo querem uma porcentagem do gasto do cliente indicado para fazer algum tipo de parceria, em torno de 15% a 20% do valor consumido, o que inviabiliza qualquer proposta de parceria para

formatação de roteiros. (ii) Não há interação entre o público visitante dos museus próximos ao restaurante (Solar da Marquesa e Pateo do Collegio) e o restaurante em si, sendo um dos impactadores a parede de 5 metros que separa o restaurante do Solar - *“o visitante do museu acaba não vendo o restaurante”*; (iii) O entrevistado acredita que existe uma certa dificuldade na formatação e parceria entre estabelecimentos e órgãos públicos, até por isso nunca tentou um contato nestes moldes junto ao Solar da Marquesa; (iv) O entrevistado classifica a Associação Viva o Centro com uma nota 6 por não compreender ao certo o como atuam.

[Clientes] Clientes em massa de segunda à sexta são dos estabelecimentos que estão ao redor do restaurante, pessoas que trabalham no Centro em diferentes setores. Já no Sábado é um público totalmente diferente, são turistas que visitam o local para por conta da história, qualidade do atendimento e comida.

[Final de semana] No passado a casa abria nos domingos de Dia das Mães, mas deixou de fazê-lo há cerca de 4 anos por conta da queda brusca de público na região durante os finais de semana, mesmo em datas comemorativas como esta. Hoje em dia, mesmo com público reduzido o entrevistado prefere abrir a casa aos domingos do que durante a semana no período noturno. Aos sábados, faz convênio com o estacionamento ao lado do estabelecimento oferecendo gratuidade ao cliente.

[Falta de Comunicação] Proprietário do estabelecimento fica sabendo das iniciativas/eventos do Centro por *“fofoca”*, não por um canal oficial.

[Privatizações] Privatizar iniciativas é positivo no caso de descontrole/incapacidade de operação do governo.

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

1. Organizar excursões escolares para conhecerem a história de São Paulo, ressalta que *“eles conhecem a história da Europa mas não da sua cidade”*.
2. Atrair outros tipos de público para a região como trabalhadores, pessoas que buscam cultura, pessoas que buscam realizar compras e turistas.
3. Realizar uma divulgação bairrista sobre o Centro de São Paulo utilizando argumentos como a fundação da cidade na região e demonstrando porquê o Centro é *“melhor”* que a Mooca, Pinheiros e outras regiões.
4. Realizar divulgação para os bairros próximos para atrair moradores das proximidades e criar o sentimento *“bairrista”*.

PRAINHA / BOTEÇO CENTRAL / VIELLA / BANCÁRIOS

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADO Kid, Martha	CARGO Proprietários	DATA ENTREVISTA 27/2/2019
TELEFONE (11) 99567-6144	EMAIL -	RESPONSÁVEL Tandara Costa / Michel Porcino
ENDEREÇO -	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO -	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] Kid é proprietário e, em sociedade familiar, cuida de quatro estabelecimentos no Centro: Prainha, Boteco Central, Viella e Bancários. Os sócios possuem experiência comercial há 18 anos na região do Triângulo Histórico e, atualmente, investem em mais um novo restaurante self-service por kilo também na região central.

[Descrição] Os estabelecimentos são tradicionais e foram destaque na revista Veja Comer e Beber, sendo também pontos turísticos e de atração para filmes e comerciais. Cada um dos estabelecimentos recebe aproximadamente 10.000 pessoas por mês. Os consumidores são, principalmente, trabalhadores de locais próximos como, a B3, juizes, funcionários da Prefeitura, advogados. Já aos sábados, os restaurantes recebem turistas como a maior parte de seu público.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[Número de moradores de rua] Nos últimos anos, houve um aumento no número de moradores de rua: *“tem muito mendigo, dependente químico, pedintes.”*.

[Aluguel] O aluguel no Centro possui alto custo.

[Crise] A crise econômica atingiu os bares, pois induziu muitas empresas a saírem do Centro.

[Infraestrutura] (i) O Centro é feio, cheio de buracos e quando chove o chão fica muito liso, com dejetos humanos de mendigos na rua em uma quantidade muito maior do que em outras regiões. (ii) Às 20 horas já está tudo fechado, inclusive os estacionamentos.

[Locais que atraem público] Os prédios e arquiteturas históricas são o que há de melhor para se ver no Centro, por exemplo, o Pátio do Colégio e o Farol Santander. Ressalta que *“aqui vem muito turista, mas o Farol aumentou a circulação de pessoas, inclusive nos finais de semana.”*.

[Turismo] (i) Turista vem porque não conhece o Centro, mas corre o risco de ser assaltado então não volta; (ii) Há crianças vendendo balas, trabalho infantil. (iii) *“Já fui assaltado no Centro.”*. (iv) Não tem nada de atraente para vir ao centro.

[O que atrai os clientes] Para o estabelecimento os diferenciais são a comida boa, o espaço bem decorado e o valor justo do cardápio. No entanto as empresas de call center empobrecem a região, pois o funcionário destas não tem poder de compra (baixo ticket).

[Eventos para atrair público] Os estabelecimentos da rede fazem happy hour com música ao vivo, sertanejo, MPB e samba. Fazem também parcerias com guias turísticos, que acabam trazendo em média 30 pessoas por dia. Participou da primeira Virada Cultural *“que foi muito positiva”*, o bar somente encerrou as atividades por falta de estoque.

[Comércio] Os estabelecimentos legalizados pagam impostos e aluguéis altos no Centro e o camelô concorre vendendo os mesmos produtos (água, refrigerante e cerveja) sem ter os mesmos custos.

[Zeladoria] A Prefeitura anuncia iniciativas como o jardim vertical no Minhocão e isso gera a sensação de que o Centro, que possui tantos problemas, está sendo deixado de lado.

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

1. Metrô fechar mais tarde, assim possibilita que as pessoas e funcionários fiquem até mais tarde no Centro;
2. Colocar segurança no período da noite;
3. “Condomínio do Triângulo”, associação entre os comerciantes para promover 50% da verba para segurança privada e 50% da verba proveniente da Prefeitura;
4. Fechar as ruas somente para pedestres;
5. Atrair **BONS** hotéis para o centro;
6. Pontos de informações no Triângulo que informem onde estão localizados os estabelecimentos;
7. Mais iniciativas turísticas como o Farol Santander, que impactam positivamente o volume de clientes;
8. Atrair mais cantores bons e renomados, estilo MPB, evitando atrações como Pablo Vittar e JoJo Toddynho;
9. Aumentar a fiscalização dos estabelecimentos, inclusive em relação ao lixo gerado pelos mesmos. Também é importante implementar coleta seletiva;
10. Avisar o comércio sobre os eventos que vão acontecer com um mês de antecedência, para ter tempo hábil de planejamento do estabelecimento para participar da iniciativa;
11. Atrair mais público jovem e descolado, *“como os que frequentam a Vila Madalena”*;
12. Melhorar a divulgação do Centro para a população;
13. Trazer centros empresariais para o Triângulo Histórico.

SALVE JORGE

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADO Felício Salomão	CARGO Sócio-proprietário	DATA ENTREVISTA 27/2/2019
TELEFONE (11) 3107-0123	EMAIL -	RESPONSÁVEL Tandara Costa / Michel Porcino / Vivian Satiro
ENDEREÇO Praça Antônio Prado, 33	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO Seg., das 12h as 20h30 Ter. a Sex., das 12h as 23h Sáb., das 12h as 20h Dom., das 12h as 17h	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] Felício Salomão é sócio no Salve Jorge e em outros quatro bares na Vila Madalena (Salve Jorge, Posto 6, José Menino, Armazém Piola). O estabelecimento, aberto em 2006 como filial da unidade da Vila Madalena, homenageia os famosos “Jorges” (Amado, Aragão, Mautner e São Jorge). Sua decoração diferenciada e em harmonia com o ambiente do Centro o tornam único no perímetro. A ideia de abrir uma unidade na região partiu de incentivo do (à época) Secretário das Subprefeituras do Município, Andrea Matarazzo. Antes do Salve Jorge, o local abrigava uma escola de idiomas

[Descrição] Abre diariamente. Às segundas e sábados fecha às 20h, de terça à sexta-feira às 23h e aos domingos às 18h. Com capacidade para 450 pessoas, tem público estimado de 750 pessoas (almoço e *happy hour*) durante a semana (quarta, quintas e sextas) e de 800 a 1.000 pessoas aos sábados. O público é variado, de segunda à sexta-feira é formado por pessoas que trabalham no Centro, sobretudo funcionários públicos e profissionais liberais; já aos finais de semana, os frequentadores em geral são visitantes do Farol Santander, CCBB, 25 de março e turistas nacionais e internacionais em passeio pela região.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[Fluxo de pessoas] Ao longo do tempo, algumas rupturas foram notadas quanto ao fluxo de pessoas: (i) houve diminuição após o encerramento do pregão viva-voz da Bolsa de Valores, em 2009; (ii) a Copa do Mundo de 2014 trouxe uma movimentação muito acima do esperado, tanto de turistas estrangeiros quanto nacionais; (iii) a inauguração do Farol Santander, em 2018, impactou na ampliação do público aos finais de semana; desde então, o bar passou a abrir, também, aos domingos.

[Imagem negativa] A imagem negativa do Centro predomina na grande imprensa: falta de segurança, população de rua, falta de limpeza das ruas.

[Comunicação] A realização de eventos no horário do almoço e sem comunicação oficial prévia atrapalham o funcionamento do bar.

[Eventos incoerentes] A Virada Cultural impossibilita a abertura do estabelecimento no final de semana de sua realização. A sugestão é buscar apresentações e shows que tenham maior relação com a região, como jazz e MBP.

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

1. Permissão para ocupação do espaço da calçada para colocação de mesas e cadeiras (ampliação do uso dos espaços públicos);
2. Realização de reunião com os demais bares da região, para que os comerciantes possam se conhecer e estabelecer parcerias e/ou ações conjuntas;
3. Negociação com os demais comerciantes, como Casa Mathilde, para expansão de seu horário de atendimento;
4. Abertura de casa noturna e criação de novo horário para fluxo de pessoas na região;
5. Criação de imagem positiva da região - *“as pessoas conhecem pouco o Centro”*;
6. Divulgação da região em feiras de negócios e outros eventos realizados na cidade, à exemplo do que ocorre com a Vila Madalena;
7. Realização de Festa Junina e outras festas típicas na região;
8. Criação de posto de informações turísticas no Centro;
9. Estabelecimento de parcerias com agências de viagem.

SOLAR DA MARQUESA

DADOS GERAIS		
ENTREVISTADO Marfisa, Marcos Cartum	CARGO Diretoria de relações Institucionais	DATA ENTREVISTA 12/3/2019
TELEFONE (11) 3104-1520	EMAIL -	RESPONSÁVEL Tandara Costa / Natália Kirsten
ENDEREÇO Rua Roberto Simonsen, 136	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO Seg. a Sex., das 9h as 17h	

SOBRE O ENTREVISTADO

[História] O Solar da Marquesa de Santos é considerado o último exemplar remanescente da arquitetura residencial urbana do século XVIII, localizado na cidade de São Paulo. O local que foi residência da Marquesa de Santos, atualmente, integra o Museu da Cidade com utensílios e artigos que pertenceram à Dona Maria Domitília de Castro Melo.

[Descrição] O estabelecimento atende cerca de 12 mil pessoas por mês. Entre os visitantes estão trabalhadores locais, excursões escolares, turistas e famílias.

OBSERVAÇÕES GERAIS

[Fluxo] O volume de pessoas circulando na região aumenta sensivelmente com a promoção de atrações culturais como exposições, além de aumentar significativamente no aniversário de São Paulo e no 7 de setembro.

[Centro] O Triângulo é invisível e se tornou periférico, os espaços históricos estão abandonados. A Sé está horrível, é preciso fazer uma *“Reurbanização Humana”* no Centro de maneira saudável - tem muito morador de rua, falta luz e zeladoria. *“O relógio da Sé está parado em 7h10 há muito tempo”*.

[Virada Cultural] Retomar o conceito e área central da primeira Virada Cultural.

[Comunicação] É preciso dar destaque e visibilidade para o Centro.

[Eventos e pontos focais de público] CCBB, Pateo do Collegio, Solar da Marquesa.

[Natal] *“O Natal veio até o Pateo do Collegio, não vieram conversar com o Solar da Marquesa.”*.

[Parcerias] O museu já se associou ao “Amigos do Museu” e também já fez parceria com o responsável por uma atividade de caminhada noturna, Carlos Beltel. A parceria trouxe 350 pessoas para o Museu durante o passeio.

INSIGHTS E SUGESTÕES DE AÇÃO

1. Jornada do Patrimônio deve ser melhor executada e atuar como agente integrador entre Triângulo e Museus locais;

2. Totens que marcam mapas, percursos, referências e demais infos, funcionando como sinalização turística;
3. Museu em um espaço aberto/ao ar livre e público - museu de rua;
4. Ônibus circular que passe pelo Centro e Museu da Cidade, saindo duas vezes por dia (um de manhã e outro à tarde);
5. Priorizar programação como exposições e atividades culturais;
6. Circuito composto por histórias de personalidades relevantes para construção e história de São Paulo, como por exemplo a Editora Brasiliense.

FRASES

“O Triângulo é especial, tem um significado excepcional e nada com o mesmo valor. Foi neste mesmo Triângulo que a cidade de São Paulo se formou e estruturou a ocupação e foi a maternidade de SP.”

ANEXO 4 – MINUTA ORIGINAL DO PROJETO DE LEI DO TRIÂNGULO SP**PROJETO DE LEI Nº ...**

Institui o Triângulo SP, polo singular de atratividade social, cultural e turística inserido no âmbito dos perímetros do Polo de Economia Criativa Distrito Criativo Sé/República e do Território de Interesse da Cultura e da Paisagem Paulista/Luz, criados, respectivamente, pelos artigos 182, § 1º e 314, § 2º, ambos da Lei nº 16.050, de 31 de julho de 2014 - Plano Diretor Estratégico, com objetivo de promover a revitalização cultural, econômica e artística da área.

Art. 1º Fica instituído o Triângulo SP, perímetro compreendido pelo triângulo formado pela Rua Boa Vista, incluindo lado par, Rua Libero Badaró, incluindo lado ímpar, e pela Rua Benjamin Constant, incluindo lado par, delimitado no Anexo I desta lei, polo singular de atratividade social, cultural e turística que demanda ações articuladas do Poder Público para sua preservação e vitalidade.

Parágrafo primeiro. O Triângulo SP está inserido nas áreas de abrangência do Polo de Economia Criativa Distrito Criativo Sé/República e também do Território de Interesse da Cultura e da Paisagem Paulista/Luz, criados, respectivamente, pelos artigos 182, § 1º, e 314, § 2º, ambos da Lei nº 16.050, de 31 de julho de 2014 — Plano Diretor Estratégico.

Art. 2º À vista da concentração de imóveis, espaços e instituições significativos para a memória e a identidade da Cidade na área delimitada, bem como da importância do fomento às atividades econômicas como instrumento de revitalização cultural, turística e social do local, esta lei objetiva promover no Triângulo SP:

I – o aumento da oferta do comércio e de serviços relacionados no Anexo II desta lei, principalmente à noite e aos finais de semana, bem como o incremento da respectiva demanda;

II – a possibilidade de funcionamento do comércio, serviços e empresas pelo período de 24h (vinte e quatro horas), nos termos do inciso IV do § 2º do artigo 185 do Plano Diretor Estratégico, conforme regulamentação própria;

III –propiciar um ambiente seguro e convidativo para circulação e permanência dos frequentadores e trabalhadores;

IV - a diversificação das atividades econômicas desenvolvidas na região, observado o previsto nos artigos 183 e 314 do Plano Diretor Estratégico;

V – a valorização da atratividade turística da área.

Art. 3ºConstituem ações prioritárias a serem desenvolvidas para alcançar os objetivos previstos para o Triângulo SP:

I - o incentivo e o fomento dos espaços e atividades relevantes localizados na área, em especial aqueles que compõem a economia criativa relacionada às áreas de gastronomia, lazer, entretenimento, turismo e inclusão social;

II–a requalificação de passeios públicos e infraestrutura associada;

III – a melhoria da iluminação pública;

IV - a elaboração e implemento de projetos de segurança;

V– a intensificação de medidas de assistência social na área, visando garantir a consecução dos objetivos desta lei em concomitância com o total respeito à dignidade e direitos das pessoas em fragilidade ou situação de rua;

VI–a recuperação dos bens e áreas de valor histórico, cultural ou paisagístico, potencializando o interesse turístico da região;

VII– a otimização da fluidez do trânsito;

VIII - a revitalização das áreas abandonadas, garantindo o uso integrado dos equipamentos culturais e sociais;

IX – a requalificação dos espaços públicos, mediante a recuperação de fachadas de prédios públicos;

X -a elaboração de plano de incentivo a restaurações de imóveis;

XI - a elaboração de plano de incentivo a ocupação dos prédios subutilizados, nos termos da legislação vigente.

XII - a elaboração de plano de adequação e padronização de sinalização, comunicação visual, toldos e demais elementos.

Art. 4º - Para possibilitar o atendimento dos objetivos previstos desta lei e estimular as atividades econômicas criativas, os estabelecimentos inseridos no Triângulo SP que se enquadrem na listagem da Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE constante do Anexo II desta lei, desde que funcionem aos finais de semana e permaneçam abertos no período noturno, em horário a ser regulamentado por ato do Executivo, poderão obter os seguintes benefícios:

I – isenção total de imposto de propriedade territorial urbano aos respectivos imóveis pelo período de 10 anos, passando a vigorar após a regulamentação da lei;

II – redução da alíquota do imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISSQN) ao índice de 2% (dois por cento) para contribuinte que se instale ou já se encontre instalado no local delimitado por essa lei, nos primeiros 03 (três) anos após a regulamentação da presente lei. Tal benefício perdurará pelo período de 10 anos a contar da regulamentação dessa Lei;

III - isenção de taxas municipais para instalação e funcionamento;

IV– simplificação dos procedimentos para instalação e funcionamento, obtenção da autorizações, termos de permissão de uso e demais alvarás necessários;

Parágrafo Único - O descumprimento dos requisitos de que trata o “*caput*” desde artigo implicará a revogação imediata dos benefícios, conforme normatização vigente.

Art.5º - A implementação das ações do prioritárias a serem adotadas para a consecução dos objetivos previstos para o Triângulo SP contará com gestão democrática e participativa, garantindo-se, pelos meios competentes, o livre acesso à informação e transparência na tomada de decisões e implementação de medidas.

Parágrafo Único – Deverá ser constituído um Conselho Gestor paritário com representantes do Poder Público e da sociedade civil, com formato e regulamentação a serem definidos, dentro do prazo legal, por meio de ato do Executivo.

Art.6º–Esta lei deverá ser regulamentada no prazo máximo de 90 (noventa) dias.

Art.7º - As despesas com a execução desta lei correrão por conta das dotações orçamentárias próprias.

Art.8º - Esta lei entra em vigor a partir da sua publicação, revogadas todas as disposições em contrário.

ANEXO 5 – SUGESTÃO DE MINUTA DO PROJETO DE LEI DO TRIÂNGULO SP**PROJETO DE LEI Nº ...**

Institui o Triângulo SP, polo singular de atratividade econômica, social, cultural, artística e turística inserido no âmbito dos perímetros do Polo de Economia Criativa Distrito Criativo Sé/República e do Território de Interesse da Cultura e da Paisagem Paulista/Luz, criados, respectivamente, pelos artigos 182, § 1º e 314, § 2º, ambos da Lei nº 16.050, de 31 de julho de 2014 - Plano Diretor Estratégico, com objetivo de promover a revitalização cultural, econômica e artística da área.

CAPÍTULO I – DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Fica instituído o Triângulo SP, perímetro compreendido pelo triângulo formado pela Rua Boa Vista, incluindo lado par, Rua Libero Badaró, incluindo lado ímpar, e pela Rua Benjamin Constant, incluindo lado par, delimitado no Anexo I desta lei, polo singular de atratividade econômica, social, cultural, artística e turística, que demanda ações articuladas do Poder Público, em colaboração com a sociedade, para sua preservação e vitalidade.

Parágrafo primeiro. O Triângulo SP está inserido nas áreas de abrangência do Polo de Economia Criativa Distrito Criativo Sé/República e também do Território de Interesse da Cultura e da Paisagem Paulista/Luz, criados, respectivamente, pelos artigos 182, § 1º, e 314, § 2º, ambos da Lei nº 16.050, de 31 de julho de 2014 — Plano Diretor Estratégico.

Art. 2º Tendo em vista a expressiva oferta de comércio e serviços, bem como a concentração, na área delimitada, de prédios, espaços e instituições públicas, e de patrimônios históricos, culturais e arquitetônicos significativos para a memória e a identidade paulistana esta lei objetiva promover no Triângulo SP:

- I – o aumento da oferta do comércio e de serviços relacionados no Anexo II desta lei, principalmente à noite e aos finais de semana, bem como o incremento da respectiva demanda;
- II - a diversificação dos usos e das atividades desenvolvidas na região, observado o previsto nos artigos 183 e 314 do Plano Diretor Estratégico;
- III – a valorização da atratividade turística da área;
- IV – a promoção de um ambiente seguro e convidativo para circulação e permanência dos frequentadores e trabalhadores;
- V – o uso e a ocupação dos imóveis ociosos, públicos e privados, localizados na área delimitada, em especial para fins de moradia;
- VI – o atendimento e a inclusão produtiva de grupos em situação de vulnerabilidade presentes na área delimitada, em especial a população em situação de rua;
- VII – o estímulo à colaboração público-privada, por meio de iniciativas de co-produção e implementação conjunta de ações e projetos, bem como gestão compartilhada de espaços e equipamentos públicos;
- VIII – a promoção da cidadania ativa e do vínculo de pertencimento à comunidade, por meio do empoderamento e do fortalecimento da autonomia dos atores locais;
- IX – a governança compartilhada das ações e projetos implementados na região;
- X – a articulação, conexão e mediação de interações e parcerias entre atores públicos e privados, voltados ao desenvolvimento do Triângulo SP.

CAPÍTULO II - EIXOS PRIORITÁRIOS DE INTERVENÇÃO

Art. 3º Constituem eixos prioritários de intervenção a serem desenvolvidos para alcançar os objetivos previstos para o Triângulo SP:

- I – o desenvolvimento socioeconômico criativo e sustentável;
- II – a disponibilização de infraestrutura e serviços voltados à circulação, ocupação e permanência;
- III – a inclusão produtiva de grupos em situação de vulnerabilidade;
- IV – a colaboração público-privada; e
- V – a coordenação institucional compartilhada.

Seção I – Do Fomento à Economia Criativa

Art. 4º Constituem ações prioritárias para o fomento à economia criativa no Triângulo SP:

I - o incentivo e o fomento de atividades econômicas, sociais, culturais, artísticas e turísticas na área do Triângulo SP, em especial aquelas relacionadas à gastronomia, lazer, entretenimento, turismo, inovação e empreendedorismo social;

II – a autorização e o incentivo ao funcionamento do comércio, serviços e empresas pelo período de 24h (vinte e quatro horas), nos termos do inciso IV do § 2º do artigo 185 do Plano Diretor Estratégico, conforme regulamentação própria; e

III – a disponibilização de espaços públicos para a realização de eventos, ativações e intervenções sociais, culturais, artísticas e turísticas temporárias na região do Triângulo SP.

Art. 5º - Para possibilitar o atendimento dos objetivos previstos nesta lei e das ações prioritárias previstas no artigo anterior, os estabelecimentos comerciais inseridos no Triângulo SP que se enquadrem na listagem da Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE constante do Anexo II desta lei, desde que funcionem aos finais de semana e permaneçam abertos no período noturno, em horário a ser regulamentado por ato do Executivo, poderão obter os seguintes benefícios:

I –isenção total de imposto de propriedade territorial urbano aos respectivos imóveis pelo período de 10 anos, passando a vigorar após a regulamentação da lei;

II – redução da alíquota do imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISSQN) ao índice de 2% (dois por cento) para contribuinte que se instale ou já se encontre instalado no local delimitado por essa lei, nos primeiros 03 (três) anos após a regulamentação da presente lei. Tal benefício perdurará pelo período de 10 anos a contar da regulamentação dessa Lei;

III - isenção de taxas municipais para instalação e funcionamento;

IV–simplificação dos procedimentos para instalação e funcionamento, obtenção da autorizações, termos de permissão de uso e demais alvarás necessários, na forma a ser regulamentada por ato do Executivo;

Parágrafo Único - O descumprimento dos requisitos de que trata o “*caput*” desde artigo implicará a revogação imediata dos benefícios, conforme normatização vigente.

Art. 6º Poderão usufruir dos mesmos benefícios indicados nos incisos III e IV do artigo anterior as pessoas jurídicas, especialmente startups, que atuem nas áreas de turismo, inovação, tecnologia e empreendedorismo social.

Art. 7º Fica autorizada a disponibilização, gratuita ou onerosa, de espaços públicos localizados na área do Triângulo SP, para a realização de shows, festas, festivais, feiras,

oficinas, workshops, exposições, intervenções culturais e artísticas temporárias, propostos e organizados por parceiros privados, preferencialmente nos períodos noturnos e aos finais de semana.

§1º A realização dos eventos, ativações e intervenções a que se refere o caput deste artigo deverá ser previamente autorizada pela Prefeitura, por meio de procedimentos administrativos simplificados, conforme regulamentado por ato do Executivo.

§2º Para a realização dos eventos, ativações e intervenções poderão ser utilizados, desde que previamente autorizado pela Prefeitura, recursos e ferramentas lúdicas de iluminação, projeção visual, recursos sonoros, mobiliário e instalações temporárias, respeitada a preservação dos espaços públicos e patrimônios locais.

§3º Será dada preferência para a realização de eventos, ativações e intervenções que:

I – valorizem a história, memória e identidade do Triângulo SP;

II – empreguem ou incluam a participação de indivíduos em situação de vulnerabilidade.

Seção II – Da Infraestrutura e Permanência

Art. 8º Constituem ações prioritárias para a disponibilização de infraestrutura e serviços voltados à promoção da circulação, ocupação e permanência de pessoas no Triângulo SP:

I – a requalificação de passeios públicos e infraestrutura associada;

II – a melhoria da iluminação pública;

III - a elaboração e implementação de projetos de segurança pública;

IV - a recuperação dos bens e áreas de valor histórico, cultural ou paisagístico, potencializando o interesse turístico da região;

V – a otimização da fluidez do trânsito, inclusive mediante a autorização da utilização de outros modais de transporte no Triângulo SP;

VI - a revitalização das áreas abandonadas, garantindo o uso integrado dos equipamentos culturais e sociais;

VII – a requalificação dos espaços públicos, mediante a recuperação de fachadas de prédios públicos e da instalação de fachadas ativas;

VIII - a elaboração de plano de incentivo à restauração de imóveis, incluindo a simplificação dos procedimentos administrativos para a obtenção de autorizações, permissões, licenças e alvarás municipais, no caso de imóveis privados localizados na área do Triângulo SP;

XI - a elaboração de plano de incentivo à ocupação dos prédios subutilizados ou ociosos, nos termos da legislação vigente; e

X - a elaboração de plano de adequação e padronização de sinalização, comunicação visual, toldos e demais elementos.

Art. 9º Os imóveis públicos ociosos localizados na área do Triângulo SP deverão ser restaurados e prioritariamente destinados para programas de moradia social e popular, voltados especialmente à população em situação de rua.

Art. 10 Aos imóveis privados localizados na área do Triângulo SP serão aplicadas as disposições do artigo 98 da Lei nº 16.050, de 31 de julho de 2014, do Capítulo III da Lei nº 15.234, de 1º de julho de 2010, do Decreto nº 55.638, de 30 de outubro de 2014, referentes ao Imposto Predial e Territorial Urbano progressivo no tempo.

Seção III – Dos Grupos em Situação de Vulnerabilidade

Art. 11 Constituem ações prioritárias para o atendimento e inclusão produtiva de grupos em situação de vulnerabilidade no Triângulo SP:

I – a intensificação de medidas de assistência social na área, visando garantir a consecução dos objetivos desta lei em concomitância com o total respeito à dignidade e direitos das pessoas em situação de vulnerabilidade;

II – a implementação de equipamentos públicos para atendimento de necessidades básicas de cidadãos, em especial de pessoas em situação de rua;

III – a inclusão produtiva de grupos em situação de vulnerabilidade, por meio de iniciativas conjuntas entre a Prefeitura e empreendedores e comerciantes locais, promovendo a empregabilidade e o desenvolvimento socioeconômico colaborativo;

IV – a destinação prioritária de imóveis públicos ociosos a programas de moradia social e popular, em especial para o atendimento de pessoas em situação de rua, nos termos do artigo 9º acima.

Art. 12 Para fins da implementação do disposto no inciso III, fica autorizada a redução da alíquota do imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISSQN) ao índice de ...% para contribuinte que se instale ou já se encontre instalado no Triângulo SP nos primeiros 03 (três) anos após a regulamentação da presente lei, e que empregue indivíduos em situação de vulnerabilidade em atividades remuneradas, pelo período mínimo de 6 (seis) meses.

§1º Para os fins desta lei e conforme regulamentado em ato do Executivo, consideram-se indivíduos em situação de vulnerabilidade:

I – população em situação de rua;

II – imigrantes e refugiados;

III – mulheres vítimas de violência doméstica;

IV – travestis e transexuais;

V – usuários abusivos de álcool e outras drogas, que estejam em tratamento.

§2º O benefício fiscal previsto no caput deste artigo somente incidirá sobre o valor dos impostos recolhidos sobre as atividades desenvolvidas pelo contribuinte nos empreendimentos localizados no Triângulo SP e será limitado ao montante máximo de desconto de R\$....

§3º O benefício fiscal previsto no caput deste artigo perdurará pelo período em que o contribuinte mantiver o indivíduo em situação de vulnerabilidade empregado.

§4º O benefício previsto neste artigo poderá ser estendido para empresas que empreguem indivíduos em situação de vulnerabilidade em funções remuneradas relacionadas à gestão, manutenção e limpeza de equipamentos públicos localizados na área do Triângulo SP, bem como em atividades sociais, culturais e turísticas realizadas nesta região.

Seção IV – Da Colaboração Público-Privada

Art. 13 Constituem ações prioritárias para a promoção de iniciativas e projetos de colaboração público-privada no Triângulo SP:

I – a criação de laboratórios, oficinas e incubadoras de experimentação de ações e projetos, preferencialmente voltados ao desenvolvimento urbano do Triângulo SP;

II – a realização de chamamentos públicos para a obtenção de propostas de ações e projetos voltados à consecução de finalidades específicas definidas pela Prefeitura, na região do Triângulo SP;

III – a implementação de canais presenciais e online para o recebimento de propostas de parceria e divulgação das oportunidades de participação pública em ações e projetos relacionados ao Triângulo SP;

IV – a criação de ferramentas de gestão coletiva e colaborativa de espaços públicos no Triângulo SP, preferencialmente em parceria com atores locais;

V – a realização de oficinas, workshops, treinamentos e outras atividades voltadas à capacitação e empoderamento de atores locais e fomento à cidadania ativa; e

VI – a realização de eventos, ativações e intervenções sociais, culturais, artísticas e turísticas, em parceria com atores privados, nos termos do artigo 7º desta lei.

§1º A Prefeitura poderá fornecer apoio técnico ou financeiro para a implementação de ações e projetos concebidas por meio das iniciativas previstas neste artigo, por meio do repasse de recursos financeiros, materiais ou humanos, da cessão de espaços públicos, do compartilhamento de conhecimento, informações e know-how, oferecimento de treinamentos, entre outros recursos que possam proporcionar o desenvolvimento dos projetos.

§2º A Prefeitura deverá facilitar a conexão entre potenciais parceiros estratégicos, públicos ou privados, que possam contribuir para o desenvolvimento e a implementação de ações e projetos concebidos por meio das iniciativas previstas neste artigo.

§3º Para facilitar a realização das ações previstas neste artigo, a Prefeitura poderá utilizar técnicas de co-produção de ações e projetos colaborativos, preferencialmente em parceria com indivíduos e entidades especializadas na implementação de tais técnicas.

Seção V – Da Coordenação Institucional Compartilhada

Art. 14A implementação das ações prioritárias a serem adotadas para a consecução dos objetivos previstos para o Triângulo SP contará com mecanismos de governança e gestão compartilhada, democrática e participativa, garantindo-se, pelos meios competentes, o livre acesso à informação e transparência na tomada de decisões e implementação de medidas.

§1º Para os fins deste artigo, deverá ser constituída uma rede de governança compartilhada, com composição paritária entre representantes do Poder Público e da sociedade civil, com formato e regulamentação a serem definidos, dentro do prazo legal, por meio de ato do Executivo.

§2º A rede de governança compartilhada a que se refere o parágrafo anterior deverá ter competência para definir as diretrizes estratégicas na implementação das ações previstas nesta lei.

Art. 15 Fica criado o Centro Comunitário Compartilhado do Triângulo SP – CCC Triângulo, unidade de atendimento presencial e de gestão compartilhada do território do Triângulo SP, competente para propor e executar iniciativas voltadas ao fortalecimento da atuação cívica (cidadania ativa), integração social e empoderamento dos cidadãos locais.

§1º O CCC Triângulo será gerido por conselho de composição paritária entre representantes do Poder Público e da sociedade civil, na forma definida por ato do Executivo.

§2º Para fins de consecução das finalidades definidas no caput deste artigo, o CCC Triângulo poderá:

I – criar comitês ou grupos de estudo e trabalho temáticos, voltados ao estudo e à proposição de ações e projetos para o Triângulo SP;

II – promover a realização de workshops, reuniões, rodas de conversa temáticas, e oficinas para capacitação, treinamento e formação da população local em temas relevantes para o território e para a comunidade;

III – promover eventos de interesse dos atores locais, preferencialmente com o engajamento de indivíduos e grupos em situação de vulnerabilidade; e

IV – promover campanhas informativas a respeito de assuntos de interesse dos atores locais.

Art. 16 A Prefeitura deverá empregar esforços na articulação, conexão, mediação e fortalecimento de uma rede de indivíduos, grupos e organizações interessadas na execução de ações e projetos voltados ao desenvolvimento econômico, social, cultural, artístico e turístico do Triângulo SP, nos termos desta lei.

Art. 17 A Prefeitura deverá facilitar a divulgação de informações a respeito das iniciativas públicas e privadas em planejamento ou implementação na região do Triângulo SP, de forma clara, acessível e democrática, para que todos os cidadãos ou entidades interessadas possam ter conhecimento, engajar-se e colaborar para a realização destas iniciativas, pelos meios legais.

CAPÍTULO III – DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 18—Esta lei deverá ser regulamentada no prazo máximo de 90 (noventa) dias.

Art. 19 - As despesas com a execução desta lei correrão por conta das dotações orçamentárias próprias.

Art. 20 - Esta lei entra em vigor a partir da sua publicação, revogadas todas as disposições em contrário.