

ENTREVISTA OLAVO SETÚBAL

Para Olavo Setúbal, governar a cidade de São Paulo foi uma experiência apaixonante. Às vésperas de deixar o posto, ele faz o balanço de sua gestão.

Entre os piores cargos públicos do país está, seguramente, o de prefeito de São Paulo. As dimensões gigantescas dos problemas da maior cidade do país tornaram sua administração, nos últimos anos, uma tarefa das mais complexas – certamente mais complexas que a gestão de alguns ministérios. O salário oferecido para o ocupante do posto também não é dos mais compensadores: hoje, exatos 54 600 cruzeiros, incluída a verba de representação. Por tudo isso não faltou quem apostasse no fracasso do empresário Olavo Egydio Setúbal, desconhecido por praticamente toda a população paulistana quando foi nomeado para o cargo em 1975. Àquela altura, ele já firmara uma sólida reputação nos meios empresariais – a Setúbal se atribuía, por exemplo, a elaboração da estratégia que transformou o Itaú no segundo maior banco privado do país, depois do Bradesco. Mas, até então, o novo prefeito não tivera qualquer experiência no ramo da administração pública.

Erraram, porém, os que apostaram em seu insucesso. Como hoje reconhecem até mesmo políticos opositoristas, Setúbal desincumbiu-se com rara desenvoltura da difícil tarefa – e não são poucos os que agora incluem sua administração entre as mais competentes já vistas pela cidade. Viúvo, 55 anos, filho do poeta Paulo Setúbal, pai de cinco filhos, este engenheiro formado pela Escola Politécnica imprimiu um estilo inédito ao governo da capital paulista. Obedecendo ao mesmo método de trabalho que desenvolveu como empresário, jamais deixou que um processo ficasse parado sobre sua mesa. Não há papéis nas gavetas – simplesmente porque as mesas de trabalho de Setúbal nunca tiveram gavetas. “Leio e assino na hora os documentos que me chegam às mãos”, explica o prefeito.

Sob sua gestão, a sonolenta máquina administrativa municipal ganhou novo ritmo depois de sofrer uma profunda reforma. Na área política, Setúbal revelou surpreendente habilidade: entendeu-se sem maiores problemas com a maioria emedebista na Câmara de Vereadores, e graças a isso não teve um único projeto vetado durante seus quatro anos na Prefeitura. Ao longo desse tempo, não faltaram projetos polêmicos. Um deles, que redistribuía as linhas de ônibus da cidade, custou-lhe por algum tempo a feroz inimizade dos empresários do setor, especialmente temidos por antigos prefeitos. Mas Setúbal, cuja voz deu-lhe o apelido de “Trovão” entre os funcionários do gabinete do prefeito, soube falar grosso – e impôs seus pontos de vista.

Essa bem-sucedida experiência, de qualquer forma, não largou assegurar, até o momento, a permanência de Setúbal na vida pública. Candidato indireto ao governo de São Paulo, acabou preterido pelo governo federal em favor de Laudo Natel – mais tarde desbancado, na convenção da Arena, por Paulo Salim Maluf. Incluído até um mês atrás em todas as listas de ministériáveis, recebeu afinal um convite para dirigir o Banco Central. “Banco por banco, prefiro o Itaú”, teria argumentado Setúbal. Há poucos dias, foi convidado para assumir a Secretaria dos Transportes do governo Maluf – e, coerentemente, recusou. Na semana passada, às vésperas do momento de “descer das escadarias do palácio ao lado do governador Paulo Egydio”, como prometeu no começo

do mandato, Setúbal concedeu a VEJA, em seu gabinete no Ibirapuera, a seguinte entrevista:

Mudar a capital não é uma solução

VEJA – O futuro governador Paulo Maluf prega a mudança da capital como forma de deter o crescimento de São Paulo. Seria uma solução para os problemas da cidade?

SETÚBAL – Acho que não. São Paulo não cresceu por ser capital administrativa do Estado, em função dos empregos públicos que oferece. Cresceu em função de seu desenvolvimento industrial, do café, da eletricidade abundante e barata, de seu clima, de sua posição geográfica. Do ponto de vista social, acho extremamente negativa a mudança da capital, porque ela vai atingir uma faixa de alta renda da população que, em São Paulo, já é bem atendida – o alto funcionalismo do governo e das entidades públicas ligadas ao governo. Seriam construídos novos palácios do governo, o palácio da Justiça, o palácio da Assembléia Legislativa, casas para deputados e secretários, e não se resolveriam os problemas da cidade de São Paulo – saneamento básico, transportes e os demais problemas da população de baixa renda.

VEJA – O senhor deixará a Prefeitura sem ter realizado nenhuma obra de aspecto visual espetacular. Seria isso uma forma de censura velada aos que construíram esse tipo de obras?

SETÚBAL – Sem particularizar, acho que uma boa administração não é a que concentra, num único ponto, os recursos da Prefeitura. Em São Paulo isso ocorreu muitas vezes no passado, inclusive no caso de um grande prefeito como foi Prestes Maia, que respeito enormemente. Ele teve uma visão unicamente viária de São Paulo e concentrou os recursos exclusivamente nesse campo. Não teve a menor visão de planejamento da cidade como uma entidade, como um problema sociológico, que é a dimensão real da cidade.

As carências são muito grandes

VEJA – O senhor afirmou certa vez que, ao ler o relatório das realizações, se sentia satisfeito, mas que ao sair à rua tinha a sensação de não ter feito nada. Agora, às vésperas de deixar a Prefeitura, isso ainda acontece?

SETÚBAL – Hoje, quando saio pelas ruas, tenho a sensação de que minha administração deixa uma marca indelével na vida da cidade. Essa marca começa no centro da cidade, com os calçadões, coma nova praça da Sé, com o Pátio do Colégio, com a praça Pedro Lessa, com a recuperação do Edifício Martinelli, e vai por avenidas, por obras, até as novas áreas adquiridas para a ampliação da área verde.

VEJA – E o que o senhor lamenta não ter podido fazer?

SETÚBAL – Na verdade, tudo o que programei, executei. Acontece que programei minha administração dentro de uma visão realista de recursos e de condições de prazo. Por isso, o que lamento é não ter podido programar mais, porque as carências da cidade são muito grandes. Sinto que a cidade tem uma grande frustração pelo pouco que se fez em face do muito que falta fazer.

VEJA – Pode-se dizer que São Paulo é uma das cidades mais difíceis de se administrar em todo o mundo. Seria São Paulo uma cidade ingovernável?

SETÚBAL – A questão fundamental, aqui, é optar entre obras e serviços. Antes de mim, todos os prefeitos de São Paulo se preocuparam exclusivamente com obras. Prestes Maia, por exemplo, preocupou-se em projetar e executar um plano de avenidas. Faria Lima foi um grande mestre de obras da cidade, e assim por diante. Acredito ter sido o primeiro prefeito da cidade a dar ênfase igual a obras e serviços – e isso representou uma grande modificação na filosofia da administração municipal. O setor de serviços, antes tratado como algo secundário, dinamizou-se muito durante minha gestão, nos serviços de saúde, de educação, passando pelos serviços de trânsito, de manutenção da cidade de uma forma geral – conservação das áreas verdes, das ruas, da iluminação pública.

VEJA – E a máquina burocrática?

SETÚBAL – Foi necessário, na reforma administrativa que fiz, melhorar o organograma da Prefeitura – órgãos novos surgiram para atender a cidade em sua dimensão atual. O segundo objetivo foi a melhoria do pessoal. Até a minha administração, o pessoal era admitido, promovido e demitido dentro de uma visão puramente jurídica. Não havia nenhum conceito de seleção, de treinamento, de melhoria do corpo funcional da Prefeitura. O terceiro item da reforma administrativa foi a criação de sistemas operacionais eficientes, um conjunto de medidas que racionalizou a ação da Prefeitura. Uma parte muito grande dos serviços executados pelo funcionalismo tem um baixíssimo nível de produtividade por não ser analisado dentro de um sistema integrado, moderno, controlado.

VEJA – Há três anos, o senhor disse que a cidade de São Paulo se compunha de duas realidades – uma Biafra e uma suíça – e que sua esperança era a de, pelo menos, impedir que a Biafra continuasse a crescer. O senhor acha que conseguiu isso?

SETÚBAL – Acho que, em muitos pontos, sim. A Cohab, por exemplo, iniciou a construção de 100 000 casa populares nesse período, das quais 30 000 já foram entregues em minha administração contra 3 000 casas populares construídas até então. A Cohab comparou 14 milhões de metros quadrados para construção de casa populares, o que representa mais que todos os parques e áreas verdes que comprei na cidade. Acho que contribuí para reduzir a extensão da Biafra numa de seus pontos críticos que é o da habitação.

VEJA – Em sua opinião, o problema da periferia da cidade e de seus bolsões de pobreza pode ser resolvido pela Prefeitura, ou é um problema do governo federal?

SETÚBAL – Pela minha experiência, penso que a Prefeitura tem muito poucas chances de atuar junto à população de renda abaixo de dois salários mínimos. Essa faixa da população não recebe os benefícios que a Prefeitura proporciona. O transporte coletivo, o asfalto, a iluminação, todos os melhoramentos que a Prefeitura introduz na cidade têm, de fato, um efeito muito maior para a população que ganha acima de dois salários mínimos. Hoje, essa faixa carente é menor que já foi. Mesmo assim, ela representa 30% dos 8 milhões de habitantes da cidade – uma massa de 2,4 milhões de habitantes que, pela sua dimensão absoluta, se torna um grave problema social e

urbano. De qualquer forma, gostaria de enfatizar que jamais a cidade de São Paulo teve índices proporcionais tão bons quanto agora – estou falando das porcentagens da rede de águas, de esgotos, de transportes, de área verde, de lazer, de educação e saúde. No entanto, nunca houve tanta reivindicação como hoje. Por quê? Porque São Paulo é a cidade mais rica do Brasil. O nível de reivindicação cresce à medida que o nível econômico-cultural da população aumenta. É normal que seja assim.

Poluição não é um caso de polícia

VEJA – São Paulo tem outros problemas graves, como a poluição. Na Europa, grandes centros industriais, até maiores que São Paulo - como Londres ou Paris – solucionaram ou estão em vias de solucionar seus problemas de poluição. Por que isso não ocorre aqui?

SETÚBAL – *É preciso esclarecer uma coisa: controle de poluição é investimento. Investimento em tecnologia, investimento em operação. Poluição é custo. Não é problema policial: é uma equação econômica. Trata-se de um investimento extremamente caro, é verdade. Mas não há segredo em controlar a poluição. Nós temos muitas indústrias obsoletas que são poluentes e que precisariam, portanto, ser desativadas. Mas temos uma carência muito grande de capital – esse é o ponto crítico. Se o Brasil ainda não resolveu o problema da poluição, não é por falta de vontade. Muitos pensam que poluição é um problema que poderia ser resolvido com meia dúzia de fiscais. Essa visão não é correta.*

VEJA – Outra questão crucial se refere às enchentes. Há três anos o senhor disse que não via solução a curto e médio prazos para o problema.

SETÚBAL – *Há três anos afirmei que via solução para as enchentes num prazo de vinte anos. Hoje estou convicto de que estava certo. Tão certo que durante todos esses anos à frente da Prefeitura jamais alguém me cobrou promessas – que se agravam ano a ano em São Paulo, pela própria melhoria da cidade. Cada dia nós asfaltamos mais, construímos mais telhados, mais galerias de drenagem, e assim aumentamos a velocidade com que a água é concentrada nos vales e nos rios. Hoje em dia, os rios já não têm capacidade natural de escoamento.*

A Câmara só pensa no dia-a-dia

VEJA – Como prefeito nomeado, o senhor acha que dispôs de poder suficiente para governar a cidade?

SETÚBAL – *Tive do governador do Estado um tratamento de prefeito eleito. O governador Paulo Egydio deu a mim a ajuda de que um prefeito nomeado precisa e a autonomia de um prefeito eleito. Tive, assim, as vantagens de um prefeito nomeado e as vantagens de um prefeito eleito.*

VEJA – A emancipação política das capitais emerge como tema inevitável no quadro das reformas políticas. O senhor aprova a restauração do sistema de eleições diretas para a escolha do prefeito de São Paulo?

SETÚBAL - Tenho grandes dúvidas de que isso venha a melhorar a eficiência administrativa desta cidade. Não podemos imaginar que São Paulo voltará a ser uma pequena cidade do Interior, onde o prefeito é responsável por tudo. A administração de uma cidade com as dimensões de São Paulo vai ser cada vez mais complexa. Por isso creio que teremos de criar organismos que de certa forma diminuirão a autoridade do prefeito mas atrelarão o governo do Estado e o governo federal à resolução dos problemas da cidade. Trata-se de um processo que ocorreu em todas as grandes cidades do mundo, quer elas quisessem, quer não, porque é uma decorrência da própria dimensão do problema urbano. Nós não podemos pensar que os problemas do prefeito de São Paulo sejam iguais aos do prefeito de uma pequena cidade perdida no interior do Brasil. Nesta, o prefeito resolve a questão do transporte coletivo – se é que ele existe – chamando um conhecido e entregando a ele a concessão para estabelecer uma linha de ônibus, com um ou dois veículos. Já em São Paulo o problema do transporte coletivo exige participações dos governos federal e estadual. É um equívoco sonhar com a resolução dos problemas de uma grande cidade simplesmente atribuindo maior poder ao prefeito.

VEJA – Não haveria alguma fórmula que permitisse aos eleitores e aos contribuintes maior participação na escolha dos que vão administrar a cidade?

SETÚBAL – Há um dado curioso. A Câmara de Vereadores dispõe de um gigantesco poder sobre a cidade de São Paulo mas não se preocupa em exercê-lo porque tal poder está relacionado com o futuro da cidade. A grande preocupação dos vereadores é influir sobre o dia-a-dia da administração, exatamente um ponto sobre o qual eles pouco podem atuar, graças à atual legislação. A grande preocupação dos vereadores é influenciar a distribuição dos melhoramentos públicos no dia-a-dia porque sofrem a pressão dos grupos que se digladiam com o objetivo de alcançar a cabeceira das filas para cada um dos melhoramentos. Há filas para tudo. Há a fila do asfalto, a fila da iluminação, a fila da canalização do córrego, a fila do semáforo e até a fila da área verde. Quando nós aprovamos, por exemplo, uma lei de planejamento urbano, que vai influir no crescimento da cidade nos próximos vinte anos – bem, os eleitores dos vereadores estão pouco preocupados com isso. Mas, quando decidimos asfaltar tal rua, e não a rua vizinha, esse fato gera pressões gigantescas na Câmara! É só pegar as listas de proposições dos vereadores ao prefeito. Diariamente, a Câmara aprova centenas de pedidos dos vereadores, chamadas “indicações”, que só se referem a pequenas coisas. Um vereador indica tal rua para ser asfaltada, outro vereador indica tal rua para ser iluminada. Em resumo, a Câmara tem um enorme poder para planejar a cidade – e acha que não tem nenhum.

VEJA – O senhor não teve nenhuma dificuldade em governar com uma maioria da oposição na Câmara?

SETÚBAL – Politicamente, eu não tive dificuldade nenhuma. Aliás, contei com a maior colaboração em todos os níveis de governo. Do governo federal, por exemplo, obtive, pela primeira vez na história de São Paulo, participação direta na execução de projetos nas áreas de transporte, trânsito, em obras de recuperação urbana.

VEJA – Que conselhos o senhor daria a seu sucessor?

SETÚBAL – Eu diria a meu sucessor para prosseguir na linha de desenvolver os serviços da Prefeitura e de não voltar à visão de que a Prefeitura é obra. Com isso eu diria tudo.

Uma visão mais ampla da questão social

VEJA – Quando assumiu a Prefeitura, o senhor não tinha um contato direto com as misérias da cidade, como o senhor tem agora. Em que medida essa experiência nova modificou o homem Olavo Setúbal?

SETÚBAL – Quando o governador Paulo Egydio me convidou para assumir a Prefeitura, observei-lhe que não tinha experiência política nem jamais atuara na vida pública. “Sei que você tem sensibilidade política e social suficiente para ser prefeito”, respondeu-me então o governador. Essa sensibilidade tinha se desenvolvido mais por um interesse intelectual, de leituras, que de uma vivência própria. Ao me obrigar a esse contato direto, a Prefeitura alargou enormemente meu conhecimento da problemática social. A visão que tenho hoje da favela, do problema das populações marginalizadas, é muito mais ampla, muito detalhada que quando assumi a Prefeitura de São Paulo.

VEJA – Deixando a Prefeitura, o que o senhor pretende fazer? O senhor já se confessou mais de uma vez fascinado pela vida pública...

SETÚBAL – Saio apaixonado pela Prefeitura de São Paulo, mas não quero ficar nem um dia a mais. Voltarei para a iniciativa privada, mas permanecerei interessado em atuar na vida pública. Só farei isso por meio de um partido político ou fazendo conferências, ou dando aulas, ainda não sei. Uma coisa é certa: não voltarei a ser apenas o empresário que eu era antes de ser prefeito de São Paulo.

Crédito: Augusto Nunes e Paulo Soter/Revista Veja/Editora Abril

Fonte: Revista *Veja*, edição 542, 24 jan. 1979, p.3 a 5