

DESCENTRALIZAÇÃO E SUBPREFEITURAS EM SÃO PAULO

experiência da gestão 1989-1992: Prefeita Luiza Erundina de Sousa

Maria Lucia Refinetti Martins - novembro 1997

1. Princípios e razões da proposta

Luiza Erundina de Sousa assumiu a Prefeitura de São Paulo em 1989 ao final de uma campanha que fortemente ressaltou a democratização do poder, a participação popular e o papel dos Movimentos Sociais Urbanos na orientação de Políticas Públicas. Vereadora e Deputada pelo Partido dos Trabalhadores, oriunda de Movimentos Populares, colocava com ênfase a proposta dos Conselhos Populares como forma de aproximar o cidadão das definições sobre os destinos de sua cidade.

Vivia-se então o momento pós-Constituinte em que o clima participativo das Emendas Populares à Constituição e às Leis Orgânicas se fazia presente e cobrava espaços.

A gestão teve início garantindo espaços à participação e ao mesmo tempo visualizando a estrutura administrativa como carente de intervenções que dessem maior eficiência à máquina. Nessa condições deu início a um trabalho de Inventário da Administração Municipal, a partir da Secretaria Municipal da Administração.

À medida que a gestão evoluía e desenvolvia sua ação, a dimensão política da estrutura institucional foi sendo percebida. Do amplo debate em andamento e das práticas implementadas em diversos setores, resultou a opção por uma Reforma Administrativa a ser desenvolvida segundo os princípios da descentralização do poder na cidade, da modernização das estruturas e da valorização dos servidores, tendo por referência a melhoria dos serviços públicos.

2. A proposta institucional

O decurso do primeiro ano e meio de gestão com práticas administrativas e formas de abertura à participação popular nem sempre uniformes no conjunto dos setores levou à deliberação da Prefeita em adotar, procedimentos oficiais para toda a administração, convergindo para a elaboração de propostas definitivas, a serem formuladas enquanto Projetos de Lei. Cumpre ressaltar que a essa altura já estava vigente a Lei Orgânica Municipal - de 04 de abril de 1990, que estabelece em seu artigo 77 que "A administração municipal será exercida, em nível local, através de Subprefeituras, na forma estabelecida em lei, que definirá suas atribuições, número e limites territoriais, bem como as competências e o processo de escolha do Subprefeito".

Nesse contexto, foi criada a Secretaria Especial da Reforma Administrativa, que deu, então, início a seus trabalhos, partindo de uma estrutura municipal que contava com dezessete Secretarias e vinte Administrações Regionais. A proposta a ser elaborada deveria atender aos propósitos de democratização e eficiência, com uma estrutura e modo de funcionamento organizados da ótica do usuário, a partir de suas necessidades, ou seja, estabelecendo a estrutura a partir do serviços a serem produzidos e disponibilizados.

Assim, um primeiro ponto era superar a segmentação - diversas secretarias cuidando de pedaços de problemas - o que resulta, em muitas situações, na sobreposição de papéis e, noutras, na imprecisão de responsabilidades. Outro ponto era encurtar o caminho para a tomada de decisões.

As Subprefeituras foram então concebidas como unidades integradoras, com orçamento próprio e autonomia, responsáveis pelo planejamento e execução do conjunto de serviços, num território claramente definido. Diferentemente das Administrações Regionais, que se subordinam à Secretaria das Administrações Regionais e ocupam-se apenas de fiscalização, limpeza e pequenas obras, as Subprefeituras foram concebidas como tendo real autoridade técnico-administrativa, dotadas da necessária infra-estrutura para responder pela Administração Municipal ao nível da respectiva região. Os Subprefeitos, nomeados pelo Prefeito, responderiam diretamente a este.

Isso implicava que, considerando o montante de recursos disponíveis na cidade só seria viável contar com um número relativamente reduzido de Subprefeituras, sob pena de se pulverizar e tornar inoperantes os recursos existentes.

Assim, se por um lado, para assegurar a proximidade da Administração à população se mostrava necessário que as agregações fossem de pequeno porte em área e população, por outro, para que se viabilizasse Subprefeituras efetivamente consistentes e com poder de decisão e ação, elas deveriam ser em número reduzido. Nesses termos, para conciliar ambas necessidades a proposta optou por subdivisões político-administrativas maiores e mais consistentes do que as Administrações Regionais (13 Subprefeituras), abrangendo módulos pequenos de organização do trabalho e prestação de serviço - equipes multidisciplinares. Isso lhes permitiria uma percepção ágil das demandas populares e atendimento mais adequado às características próprias de cada região.

Ampliadas as atribuições das Subprefeituras, manter as Secretarias como eram representava sobreposição. Assim, as antigas Secretarias, deixavam de existir, sendo criadas em seu lugar apenas cinco, agrupando áreas afins. Deixariam de ter função executiva (que passaria às Subprefeituras), cabendo-lhes, então, integrar setores, formular políticas de atuação e responder apenas pelas atividades da Prefeitura que afetam a cidade como um todo.

As cinco Secretarias propostas e respectivas atribuições seriam: Governo Municipal: relacionamento político do Executivo com agentes externos à Administração Municipal; Desenvolvimento Social: abastecimento, trabalho e assistência social, educação, cultura, esportes e lazer, saúde e segurança do trabalho; Meio Ambiente e Desenvolvimento Urbano: meio ambiente, recursos hídricos, saneamento, aproveitamento do solo urbano, edificações municipais, habitação popular, sistema viário e transporte; Administração: orçamento e finanças, suprimentos, recursos humanos e informações municipais; Assuntos Jurídicos: Defesa do Município na Justiça, questões jurídicas da Prefeitura, assistência jurídica à população.

As Subprefeituras, por sua vez, seriam organizadas em Diretorias de Setor, equivalentes às Secretarias (com exceção da de Governo Municipal), só que com função executiva.

Para articular e integrar a atuação das Secretarias e Subprefeituras foram propostas instâncias onde as decisões seriam tomadas coletivamente entre dirigentes de diversas áreas. É aí que dirigentes e técnicos municipais se

reuniriam, garantindo assim, tanto a unidade de ação da Prefeitura na cidade quanto a efetiva implementação das decisões. Essas instâncias - órgãos colegiados, visam articular as prioridades e perspectivas locais (das Subprefeituras) e globais da cidade, bem como as setoriais (áreas de atuação, por exemplo educação, habitação popular) às definidas num recorte territorial, qual seja o das Subprefeituras. Os técnicos alocados nos níveis de direção participam sempre de dois colegiados: um setorial (de sua área de atuação) outro territorial (de sua Subprefeitura).

Além da concepção administrativa, a proposta das Subprefeituras contou também com um aporte urbanístico, calcado nos princípios do Plano Diretor apresentado em 1990.

O Plano Diretor, ao apoiar-se no princípio geral de admitir o adensamento proporcional à infraestrutura disponível em cada área, não envolvia proposta de modelo de estrutura urbana. Nessas condições, a delimitação física das Subprefeituras não se apoiou num modelo de estrutura urbana ou de desenho pré concebido, mas desenhou-se no relevo físico da cidade considerando a dinâmica urbana e populacional, cujas diferenças regionais foram coletadas, sistematizadas e analisadas.

As diretrizes da Reforma Administrativa definiam que as estruturas administrativas deveriam estabelecer-se a partir da demanda, das necessidades integrais do município. Assim, a constituição de serviços locais deveria se dar segundo a especificidade das necessidades de cada região da cidade, o que permitiria melhor qualidade de serviço com maximização do uso dos recursos. Foram então definidas três situações urbanas que caracterizariam tipos de Subprefeituras:

I - Áreas no entorno de centros de porte, que atraem, durante o dia, grandes contingentes de população flutuante que acaba por demandar nesses locais os mais diversos tipos de infra-estrutura e serviços. São áreas com boas condições de urbanização mas que pelo uso intenso requerem tratamento diferenciado.

II - Áreas onde a população mais carente é predominante enquanto moradora e usuária. São grandes extensões com infra-estrutura incompleta, insuficiência de oferta de serviços e, via de regra, não dispõem de um centro agregador de importância relevante.

III - Áreas com urbanização consolidada, infra-estrutura completa e presença de centros locais significativos, onde o local de implantação de uma sede de Subprefeitura não chegaria a influenciar a dinâmica urbana já existente, com uma proporção relativamente equilibrada de moradias e empregos.

Assim, a abordagem urbanística na concepção das Subprefeituras trabalhou com a identificação e quantificação dessas situações. Para tanto, considerou o Plano Diretor e as análises da cidade que o precederam bem como dados da pesquisa Origem-Destino do Metrô.

O próprio Plano Diretor foi concebido segundo a diretriz de gestão e planejamento em dois níveis. Por um lado, considera a lógica global da cidade, incidindo em questões estruturais, no sentido de que o município possa como um todo, atender mais plenamente à sua função social e garantir convenientes condições ambientais. No entanto, atento aos princípios da descentralização e na perspectiva de uma ação mais sensível às especificidades locais, atribui às Subprefeituras as regulamentações locais incluindo o sistema de circulação e tráfego de caráter local. Caberiam também a elas trazer a perspectiva local às questões globais da cidade. Desse modo, também o planejamento físico-territorial deveria operar na ótica da gestão da cidade em duas escalas - a global e a local.

No tocante à participação popular foi elaborado um Projeto de Lei específico sobre Canais de Participação Popular. Calcado nas diversas experiências praticadas pela administração em curso, dispunha sobre: Audiências Públicas, Plebiscito, Conselhos Municipais e Regionais Setoriais, Conselhos de Gestão de Equipamentos, Foro da Cidade de São Paulo e Postos de Informação e Coleta de Sugestões. Conselhos Regionais associados às Subprefeituras não foram apresentados na proposta posto que, conforme a Lei Orgânica, a responsabilidade por sua proposição e criação caberia ao Legislativo. O Projeto de Lei assegurava a manutenção, com seus regimentos, dos Conselhos Municipais e Regionais Setoriais e de Equipamentos existentes, muitos deles então legalmente instituídos, outros informais.

Os Conselhos Municipais e Regionais Setoriais tinham como objetivo participar da elaboração das diretrizes e planos setoriais e fiscalizar sua implantação. Constituídos por representantes da sociedade civil, dos servidores do setor e do Poder Público, tinham sua composição definida em instrumento específico, a participação do Poder Público não podendo ultrapassar 50%. Diversos foram implementados: Saúde, Criança e adolescente, Educação, Habitação, Cultura, Transportes, Abastecimento, Idosos, Deficientes. Apenas os dois primeiros chegaram a contar com legislação aprovada e sancionada. Saúde, educação e Habitação contaram também com conselhos Regionais.

Conselhos de Gestão de Equipamentos foram criados em todos os equipamentos municipais com o objetivo de participar na gestão do referido equipamento, inclusive quanto a diretrizes e normas referentes ao equipamento e aos serviços nele prestados. Composto por usuários, servidores, prestadores ou concessionários do serviço, quando fosse o caso e Poder Público (com no máximo 50% dos membros). Com níveis diferenciados de atividade e de eficiência, quase todos os equipamentos municipais tiveram seus conselhos de gestão.

3. A estrutura administrativa original e a progressiva descentralização na prática

A associação com a base física atribuída ao Município na nossa tradição cultural é o que delimita sua personalidade jurídica desde há muito em nossas Constituições. Na definição de suas atribuições, consta a responsabilidade pelas questões físicas, pelo controle do território. Tal responsabilidade vinda desde a fase colonial, é reiterada nas sucessivas Constituições Nacionais. Reforçando essa materialidade do Município, os impostos que lhe são próprios hoje e desde 1946 são principalmente aqueles de base física, fixa, qual seja, o imposto sobre a propriedade imobiliária - objeto visível e mensurável.

Contrariamente à atribuição de controle de “uso do meio”, (que data da Colônia) e áreas correlatas, o Município de São Paulo só começou a atuar na área social a partir de 1935, com a criação do Departamento de Cultura e Recreação e, em Educação e Saúde no início da década de 50.

Essas áreas de atuação antes de assumidas como atribuição do poder público se desenvolviam em grande parte, pelo trabalho assistencial, confessional, voluntário. Assim, essas atividades trazem, de origem, a ação local (porque pontual) e, aparentemente, menor compromisso com a autoridade advinda do ‘saber especializado’, de engenheiros municipais.

Assim, enquanto as áreas de obras e vias públicas, urbanismo e posturas municipais se consolidam em macro-estruturas especializadas, as áreas sociais, por sua natureza puntual (ou de “rede” de pontos) caminham para diferentes formas que contemplam algum modo de ação ou decisão local.

Esse quadro, até aqui delineado, que aponta o tradicional peso e centralização do setor de obras e gestão territorial, alguma descentralização da área social ainda que muito setorializada e um potencial de democratização aberto pela Constituição foi o contexto encontrado quando do início da gestão Luiza Erundina.

Sua gestão, apresentando-se como Democrática e Popular, enunciava como proposta de governo a inversão de prioridades em favor do setor popular e, simultaneamente entendia que um dos importantes desafios era conceber e instaurar uma prática de gestão municipal que dialogasse com as demandas dos cidadãos e democratizasse o processo de tomada de decisões, superando o clientelismo e o autoritarismo.

Em março de 1989 instalou os Núcleos Regionais de Planejamento, um por Administração Regional, com o objetivo de:

- articular a atuação dos vários setores da Administração no âmbito de cada região;
- associar planejamento e gestão do território;
- identificar as especificidades de cada Região visando a elaboração e uma Política Urbana local;
- incorporar a participação da população no processo de planejamento e decisão, tendo como objetivo mais pragmático e imediato estabelecer prioridades (e conseqüentemente produzir uma peça orçamentária) através de uma visão integrada das necessidades, trabalhando de modo descentralizado e participativo.

É importante recuperar o percurso dessa experiência porque, de um lado, expressa a cultura e a configuração político-institucional do Município, permitindo entendê-los melhor e, de outro, os embates que envolveu, suscitam questionamentos tanto quanto apontam alternativas.

Evidenciaram que, no âmbito das atividades sociais (educação, saúde, cultura, abastecimento, bem estar, habitação de interesse social) era mais fácil avançar no sentido da descentralização, da democratização e da participação da comunidade, enquanto as áreas afetas à gestão territorial e obras (basicamente vias públicas) são muito menos permeáveis.

Após um ano de existência e participação intensa no processo de preparação do Orçamento 90, o primeiro apresentado pela gestão, os Núcleos demonstravam claros avanços e diversas dificuldades.

Na contabilidade de avanços, podemos considerar, entre outras, duas questões essenciais:

- superar os tradicionais feudos e a visão estritamente setorial das Secretarias, criando um clima de cooperação e soma de esforços;
- envolver a população num processo de acesso à informação, discussão e decisão sobre sua cidade, o que se consubstanciou através de inúmeras plenárias nas diversas regiões da cidade.

A prática dos Núcleos Regionais de Planejamento tornou irreversível a percepção da necessidade, do ponto de vista administrativo, de articulação, num recorte regional, dos diversos setores; um espaço de totalização a nível regional. Secretarias pensam o conjunto da cidade, porém com recorte setorial. Assim, cada

participante do Núcleo deveria se articular, por um lado, horizontalmente, com outros setores na região e, por outro com sua Secretaria, responsável pela elaboração da diretriz político-filosófica daquele setor para o conjunto da cidade. Cada Secretaria deveria garantir a linguagem comum e a mesma base de diretrizes para o conjunto de seus representantes nas regiões, bem como incorporar em suas diretrizes as discussões e prioridades trazidas dos Núcleos por esses representantes. Assim, a relação entre Secretaria e seu representante no Núcleo se consubstanciaria num canal de dupla mão.

Do ponto de vista da relação com a comunidade, o papel do núcleo não era de incorporar reivindicações, transformando-as automaticamente em programa de ação, mas confrontá-las com as demandas calculadas tecnicamente - de acordo com as diretrizes, padrões de atendimento e critérios dos vários setores (Secretarias). As plenárias populares (canal que foi estabelecido com a população), deveriam explicitar as reivindicações, as demandas reais. Ao Núcleo caberia uma adequação. Assim por exemplo, uma demanda por escola poderia ser atendida não necessariamente com a construção de uma nova unidade, mas com a construção de um acesso: um pontilhão sobre um córrego, por exemplo, ligando a um equipamento já existente, próximo mas inacessível.

Assim, cabia ao Núcleo dialogar com a sociedade civil local, mas sem ser uma forma de organização da sociedade civil, nem mera correia de transmissão de suas demandas.

Como todo processo relativamente informal os Núcleos tiveram seu esgotamento político, que se traduziu na sua dissolução e adoção de procedimentos mais uniformes e oficiais para o conjunto da administração. Daí resultou, no plano administrativo, o processo de elaboração da Reforma Administrativa, que produziu o Projeto de Lei da Reforma Administrativa apresentado em maio de 1991. Não chegou, no entanto, a ser posto em votação pela Câmara de Vereadores (majoritariamente na oposição) e foi retirado pelo Prefeito sucessor.

4. Efetiva implementação e produtos

A partir das proposições assumidas na proposta de Reforma Administrativa, enquanto transformações mais efetivas não podiam ser implementadas pois careciam da aprovação da Lei, diversas atitudes no sentido geral da proposta enunciada pela Reforma Administrativa foram sendo tomadas na prática. Na ausência das Subprefeituras, a prática informal da descentralização desenvolveu-se numa configuração que abrangeu “Governos Locais” com base nas Administrações Regionais. Tal instância era formada pelo Administrador Regional e coordenadores ou supervisores dos diferentes setores na região. Para tanto, as bases territoriais utilizadas pelos diversos setores (Secretarias) relativas à prestação de seus serviços foram compatibilizadas e unificadas, possibilitando que o munícipe tivesse como referência sempre uma mesma unidade territorial, qualquer que fosse o serviço municipal que procurasse. Contando com algum afinamento das equipes, as prioridades locais puderam chegar às unidades centrais de cada setor, que procuraram organizar suas diretrizes e prioridades ouvindo seus representantes descentralizados (o mais correto seria dizer desconcentrados) bem como os Conselhos Setoriais, assumidos como os efetivos canais de participação, nos moldes do proposto pelo Projeto de Lei relativo à participação popular.

Nesses termos, a idéia inicial de Plenárias de Orçamento, promovidas pelos Núcleos regionais de Planejamento, foi revista para um desdobramento em dois tipos de instâncias diferenciadas: os Conselhos Setoriais e as Audiências Públicas. Assim, cabia aos Conselhos (com número pré-fixado de representantes eleitos ou indicados de categorias, entidades ou movimentos organizados) participar na definição de políticas e prioridades setoriais, e portanto da construção dos orçamentos setoriais. As Audiências Públicas passaram a ter um caráter mais de apresentação da proposta orçamentária, já fundamentalmente delineada, para uma apreciação e avaliação geral, final e menos aprofundada.

É muito menos do que a proposta de Subprefeituras e Reforma Administrativa pretendia mas, nos limites do legalmente possível, funcionou, com um nível de aproximação, afinal, compatível com aquele que o projeto orçamentário preparado pelo Executivo acaba efetivamente tendo.

De qualquer modo, é interessante observar-se a composição e consistência dos diversos governos locais, onde se viu uma forte presença do setor “social” e quase nenhuma do setor de obras e gestão territorial - a menos das tarefas relativas a manutenção e fiscalização rotineira, que é atribuição das Administrações Regionais.

Os Núcleos Regionais de Planejamento e depois os Governos Locais foram tentativas de desencadear o processo de descentralização, buscando democratizar e integrar os diversos setores e serviços municipais numa totalidade ao alcance da compreensão e da participação da população. Apresentou resultados interessantes no setor social - nas áreas de ação que afetam indivíduos, mas pouco envolveu o setor de obras e gestão territorial - justamente aquele que acaba exercendo um poder delegado que afeta o coletivo - interações no uso do espaço urbano, bem como formas de apropriação desse espaço.

5. Impactos sobre os serviços e sobre a comunidade

Decisões por maior ou menor descentralização relativas à administração pública costumam corresponder a avaliações sobre eficiência, custo e qualidade relativas à forma de oferta de serviços. No entanto, no caso Brasileiro e paulistano, a questão se reveste de um caráter muito mais amplo. Na constante falta de recursos e disputa do pouco existente entre investimento na produção ou no consumo (no plano municipal - obras ou serviços sociais) se sobrepõe a questão do “quem ou que grupo se apropria” e aí as diferenças são marcantes.

Analisando as administrações municipais de São Paulo (prioridades de intervenção e sua localização na cidade) que se seguiram à reintrodução de eleições diretas para o executivo (portanto desde 1982) esses significados e suas consequências ficam evidentes, posto que são mensuráveis: momentos de maior descentralização administrativa em geral foram também momentos de maior investimento no setor social (serviços relativos à pessoa) e portanto de maior democratização em seu sentido econômico - busca de equidade social. Por outro lado, orientações centralizadoras priorizaram obras (e serviços para a propriedade), a maior parte deles em áreas da cidade já bem urbanizadas e habitadas por populações de maior renda. Essa condições ficam evidentes se comparadas as dotações setoriais nos balanços anuais e a localização das obras na cidade.

Assim, a questão da descentralização administrativa, em São Paulo , mais do que uma forma de organização, tem assumido caráter de política já que, maior

descentralização tem correspondido a maior busca de equidade social envolvendo a melhoria de qualidade de vida nos setores populares. Considerando a condição diferenciada de ocupação do território da cidade, tem correspondido também à descentralização de investimentos e à aplicação de recursos em geral para áreas fora do centro mais qualificadas e desenvolvidas que não é exatamente o centro da cidade mas o setor sudoeste.

Complementarmente, descendo-se ao funcionamento específico de cada setor, pode-se constatar que na área do desenvolvimento social (serviços à pessoa / atividades fim), descentralização administrativa e ampliação do acesso aos benefícios andam juntos, um reforçando o outro, observando-se inclusive uma crescente construção dessa identidade na cultura social e dentro da própria estrutura administrativa. No setor de obras e gestão do território não há em São Paulo indícios suficientes ou suficientemente explícitos para permitir uma avaliação desse tipo, já que jamais descentralizou-se.

Outro aspecto da descentralização é que, com a fragmentação do poder através de múltiplos centros de decisão, o poder tradicional se relativiza pois não consegue estar presente em todos os espaços de onde emane algum poder. Os lobbies tradicionais têm dificuldade em se espalhar. Sua vantagem é o acesso diferenciado ao poder, sua veiculação de idéias é feita pela mídia, pelos formadores de opinião. Daí outro aspecto essencial da descentralização: ao aproximar o governo das comunidades fomentando sua participação, amplia o acesso direto à informação e a informação pessoa a pessoa.

O brasileiro tem pouca independência quanto à possibilidade de obter informação (mais de 1/3 dos habitantes da cidade de São Paulo mal concluíram sequer a 4ª série do 1º grau), ficando condicionados ao rádio ou televisão. A descentralização agregada a um procedimento participativo (que acaba sendo tanto maior e mais acessível e mais procurado justamente por ser descentralizado) é antes de mais nada a possibilidade de 'informação direta'.

Nesses termos, em favor da descentralização também se podem computar outros ganhos, já que eficiência não é apenas produzir serviços de modo mais sensível a especificidades locais e uma administração mais acompanhada e controlada diretamente pelos municípios, mas também, gerar condições que potencializem aquisições imateriais das pessoas, capacitando-as de um modo geral.

É visível em São Paulo que maior descentralização (institucional, de recursos e de decisões) tem correspondido a mais democracia, num sentido amplo, expressa em três aspectos que se somam e se reforçam: maior investimento no setor social, melhor distribuição dos investimentos na cidade favorecendo as áreas mais precárias, maior participação e controle pela comunidade em relação às ações empreendidas pelo Poder Público ou por ele delegadas. Corresponde também a um melhor desempenho no setor social (visível em dados estatísticos), principalmente em relação a aspectos como mortalidade infantil, evasão e retenção escolar, IPK (Índice de Passageiros por Km) no transporte coletivo e custo da passagem.

Documentos de referência

DIÁRIO OFICIAL DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. Planejamento e Dinâmica Local. São Paulo, 24 de dezembro de 1992. Suplemento Cadernos de Planejamento.

- MARTINS, Maria Lucia R. Articulación de las acciones del Gobierno Local y de las ONGs en los programas destinados a las Familias, Mujeres y Niños. In: *Las Familias, las Mujeres y los Niños*. Montevideo, CIEDUR-FICONG, 1993, cap.VII.
- MARTINS, Maria Lucia R. Evolução comparada da Qualidade de Vida nos Municípios Brasileiros 1983-1993: São Paulo. Instituto Pólis, São Paulo, 1994, mimeo.
- MARTINS, Maria Lucia R. *Qual Modernidade, qual Utopia?* - São Paulo dos últimos 10 anos. São Paulo, 1993. 111p. Tese de Doutorado - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo.
- SÃO PAULO (Cidade). *Balanço Geral - 1989/92*. São Paulo, PMSP, 1992, 24 p.
- SÃO PAULO (Cidade). *O Poder em São Paulo: História da Administração Pública da Cidade, 1954-1992*. São Paulo: Cortez, p.61-75, 1992.
- SÃO PAULO (Cidade). Programa Integrado de Educação e Participação Popular. *Experiências de Participação Popular*. São Paulo, PIEP, 1992, 50p.
- SÃO PAULO (Cidade), Secretaria Especial da Reforma Administrativa. *Proposta de Novo Modelo de Estrutura Organizacional da PMSP*. São Paulo, SERA, 1991, 80p.
- SÃO PAULO (Cidade), Secretaria Especial da Reforma Administrativa. *São Paulo tem solução ?* São Paulo, SERA, 1991, 24p.
- SINGER, Paul. *A Estruturação da Despesa Municipal*. São Paulo, mimeo, 1992.