

CADERNOS EBAP

Nº 30

MARÇO 1984

A PARTICIPAÇÃO DO CIDADÃO
NAS DECISÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Luis Carvalheira de Mendonça*

* Luis Carvalheira de Mendonça é aluno do Programa de Mestrado da EBAP/FGV.

BB21420-3

| |
|---------------------------------------|
| BIBLIOTECA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS |
| 52/84 |
| 28.5.84 |

AC 17632

ID 29293

A PARTICIPAÇÃO DO CIDADÃO
NAS DECISÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

"A idéia de atribuir relevância à dimensão pública no planejamento está se tornando tão entronizada nos últimos anos que, para muitos escritores e planejadores, uma genuflexão no seu sentido está se tornando quase obrigatória". Harvey, Cox (1977).

A participação dos cidadãos nas decisões da administração pública constitui hoje, no Brasil, um dos temas mais atraentes para quem quer que deseje prospectar seu futuro.

Neste sentido, e com o propósito de contribuir para o enriquecimento da discussão sobre o tema, pretendo discutir a sua operacionalização no contexto da administração pública nacional. Dessa forma, o assunto é tratado em três itens. No primeiro procuro caracterizar a participação sob o ponto de vista político-institucional fazendo uma menção a experiências de outros países e do Brasil. No segundo, identifico e discuto alguns obstáculos à sua efetivação na nossa administração e finalmente, no item terceiro procuro apontar os argumentos, meios e técnicas para superação desses mesmos obstáculos.

1. CARACTERIZAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO

A primeira aproximação que se tem que fazer para tal caracterização é por via de exclusão. Neste sentido, convém registrar que a participação ora analisada não é aquela participação - formal consubstanciada na representação e exercida pelo legislativo nas ações administrativas do executivo. Neste sentido as decisões, objeto da participação referida, já contam de antemão com a prévia anuência do legislativo, isto é, situam-se no âmbito das ações administrativas do executivo.

Isto posto, pode-se afirmar que a participação em análise é aquela que tem origem no direito fundamental do cidadão/contribuinte, de se dirigir à Administração Pública, cobrando-lhe e exigindo-lhe e/ou avaliando a prestação dos seus serviços públicos.

1.1. A Participação nos países com tradição de planejamento urbano

Nos países com tradição de desenvolvimento urbano planejado, esta participação integra efetivamente uma das fases do processo de elaboração e de tomada de decisão dos planos de desenvolvimento. Manifesta-se no espaço urbano e tem a haver com a gestão deste mesmo espaço. Num certo sentido, nesses países, a administração abre-se ao usuário e consulta-o sobre o desenho urbano e as funções de sua cidade. A participação faz parte do processo de administração planejada, manifesta-se ao nível local de cada cidade, e mais, diz respeito ao todo da localidade ou cidade.

Na Grã Bretanha¹, por exemplo, os dois tipos de planos, "structure plans" e os "local plans" incluem, no seu processo de aprovação, necessariamente uma etapa de consulta à população denominada "Examination in Public" e também garante-se a todos os cidadãos o direito de em determinado prazo, fazer demandas e impugnações ao plano. Por outro lado, as autoridades responsáveis pela elaboração desses planos são também obrigadas a relatar à autoridade ministerial os requerimentos recebidos (Deptº of Environment, 1976)

(1) - O tema "participação" nos meios de planejamento britânico é bastante polêmico e controverso. Alguns acham que ela de nada adiante para o processo de desenvolvimento do país, argumentando que serve a interesses políticos de minoria de esquerda, constitui uma perda de tempo e atrapalha as decisões. Outros defendem ardorosamente seu emprego e até o uso mais intensivo, alegando, inclusive, que a participação, como tem sido praticada, é um instrumento de consulta que só favorece às demandas (applications) dos "developers". Ver Cox, op. cit., e Ambrose et alli. The Property Machine; Penguin Books, 1975.

Na Espanha também é assegurado por lei aos cidadãos o direito de embargar planos, isto é, questioná-los administrativamente. Simultaneamente, proliferam organizações de vizinhos com lutas sociais ganhas nesta área. O famoso sociólogo Castells é autor de livro sobre as lutas das associações de vizinhos em Madrid e Marçal Tarrago, em seu livro: "Política Urbana y Luchas Sociales" (1976) explora as lutas e conquistas sociais obtidas em Barcelona, através de organizações desta natureza.

Nos Estados Unidos há também tendência no sentido de tornar as decisões governamentais locais mais participativas. Como as sinala Margareth Roberts (1975): "é nos EEUU onde há a mais aberta oposição ao enfoque sistêmico no planejamento da cidade, e tal movimento denomina-se "Advocacy Planning". Nas palavras de um dos seus criadores, Davidoff, argumenta-se que "o planejamento da cidade é um meio de se determinar política. A política apropriada numa democracia é determinada através do debate político". E conclui Davidoff: "o curso correto de uma ação é sempre uma questão de escolha, nunca de fato" (apud Rovers, 1975).

1.2. A Participação no Brasil

Os movimentos sociais urbanos, segundo seus estudiosos, têm início com as chamadas S.A.B.S. (Sociedade dos Amigos de Bairros), em São Paulo, na década de 50. Nossa atenção sobre o assunto, todavia, começa nos anos sessenta, com o surgimento de organizações, direta ou indiretamente relacionadas com a política habitacional do governo, via Banco Nacional de Habitação (BNH). Com o crescimento e a industrialização das cidades, atitudes de reivindicação semelhantes àquela de habitação são dirigidas para outros serviços públicos, desta feita não mais de consumo individual/familiar, mas de consumo coletivo, a saber: transporte, saúde, educação entre outros.

De fato, como assinala José Álvaro Moisés (1977), ocorre em tais fenômenos um movimento organizado de pressão da população pobre em face da deteriorização de um setor de serviço público ligado às condições de reprodução desta força de trabalho. Seria, co

mo assinala ainda J.A. Moisés a maneira dos trabalhadores, pequenos funcionários públicos e comerciantes, exercerem a pressão que a burguesia, os comerciantes e outras categorias exercem habitualmente sobre o Estado.

Na atualidade, esses movimentos contam ainda com o apoio e o estímulo explícito da Igreja Católica, através da chamada Teologia da Libertação e o seu correspondente mecanismo organizatório chamado de CEBs (Comunidades Eclesiais de Base).

As propriedades positivas desse movimento têm sido também exaltadas por autoridades intelectuais e políticas do Brasil. Neste sentido, o sociólogo Luis Eduardo Wanderley declara que "como resultado desses movimentos sociais, múltiplas atividades de ajuda mútua são executadas fortalecendo o espírito e as práticas de cunho democrático: mutirão, creches comunitárias, cooperativas etc. (...). Superando a lógica do lucro, experimentando formas alternativas de propriedade coletiva e de uso social, organizando mecanismos imaginosos de participação nas instituições e, principalmente, nas decisões que afetam a todos, as experiências de poder local - (quase a nível municipal) são um sucesso comprovado". (Wanderley, 1980).

Autoridades políticas também, como os Prefeitos de Boa Esperança (S.C.) e Recife (PE) apresentaram e defenderam publicamente em Seminário realizado em Brasília, em setembro/81, suas experiências e iniciativas nesta área de participação. Neste sentido, convém registrar a caracterização do Prefeito do Recife à época, que denominou esta forma de organização participativa como de "capilarização do sistema democrático". Da mesma forma, cabe destaque especial à organização e estruturação do Município de Boa Esperança, empreendida pelo Prefeito Amaro Cove. Graças à mobilização comunitária, ele conseguiu estancar o êxodo rural, dinamizar todos os seus setores e atividades produtivas e reinjetar recursos de governo e do setor privado no seu município que fora cogitado para extinção por falta de viabilidade econômica (Jornal do Brasil, 81).

Podemos, então, sumarizar, assinalando que a experiência

de participação no Brasil tem como cenário preferido² às áreas urbanas, é iniciativa do usuário antes que do governo e diferentemente da experiência observada nos outros países, tem como objetivo um determinado serviço público ao invés do todo da cidade.

1.3. Fundamentos e bases da participação

Para situá-la, se pode reiterar, ao nível institucional, que a participação deriva do fato político do pagamento de impostos para provisão de serviços públicos e que, por esta razão, o cidadão/contribuinte está exigindo um papel maior no processo de tomada de decisão, além da simples manifestação de voto nas eleições.

Além dessa faculdade, Harvey Cox (1977), analisando a demanda por participação na Grã Bretanha, assinala que a mesma encontra suporte em campos correlatos da área ética, a saber: a saúde da democracia, a auto-realização social conferida aos cidadãos e, por último, a eficácia política. Além do mais, acrescenta Cox o argumento dos defensores da participação segundo o qual o processo de participação permite condições para um redirecionamento das regras do jogo da sociedade, outorgando vantagens àqueles que habitualmente são perdedores. De uma certa forma, curiosamente, sua primeira observação encontra ressonância na linha do que o Prefeito de Recife declarou sobre a vascularização capilar da democracia e a segunda colocação, da concessão de oportunidades aos menos favorecidos, é também desenvolvida por Wanderley no texto transcrito acima.

No âmbito do processo de tomada de decisão propriamente dito, seus defensores enxergam também inúmeras vantagens operacionais. Cabe destacar, entre outras, o comportamento da comunidade interessada em relação à execução das decisões tomadas com a sua participação e o conhecimento e discussão prévia das reações e resistências em relação à mudança de um estado atual para um estado desejado.

(2) - Não objeto de nossa consideração as experiências de participação e desenvolvimento comunitários levados a cabo para desenvolvimento rural no país.

2. ARGUMENTOS CONTRÁRIOS À PARTICIPAÇÃO

Há basicamente três categorias de argumentos contrários à participação. São eles: os institucionais³, isto é, aqueles que relacionam a participação e as instituições políticas formais; os operacionais, que questionam em termos funcionais e operacionais o princípio em tela e, por último, os argumentos de natureza política, estrito senso, que indagam dos limites e das relações da participação com as técnicas e os métodos tradicionais de se fazer política.

2.1. Argumentos Institucionais

Dentro da categoria institucional teríamos a indagação de maior relevância que é relativa as relações existentes entre as instituições políticas clássicas-executivo, legislativo e partidos políticos inclusive - e a emergência dessa manifestação informal e paralela de poder. Pergunta-se: a participação não reduz ou diminui as relações entre essas instituições, uma vez que ela esvazia o legislativo, subtraindo-lhe papéis e tarefas? Na verdade, nesta linha de raciocínio, advoga-se que aquele indivíduo da comunidade que participa de um órgão do executivo ao invés de assim se comportar, deveria procurar seu partido político e seu representante legislativo e junto a essas instituições pressionar e através de suas gestões obter a melhoria ou o atendimento do serviço. Por outro lado, uma questão paralela que a esta se coloca é a suspeita de que esta ação de "grass-root" empreendida pelas organizações comunitárias possa vir a abalar ou ameaçar a estrutura de poder estabelecida na sociedade. Por último, neste âmbito institucional, teríamos a questão colocada ao administrador que se defronta com um dilema de fazer tudo conforme sua competência técnica e o que esperam seus superiores governantes por um lado ou dividir responsabilidades, por outro, através do processo de participação.

(3) - Os argumentos institucionais e políticos são, na verdade, aspectos diferentes do mesmo objeto. No contexto deste trabalho, todavia, utiliza-se uma distinção de natureza, sendo os problemas institucionais relacionados com a dimensão conceitual e ética da política e os políticos, com as práticas concretas de sua existência.

2.2. Argumentos Operacionais

Ao nível operacional, o primeiro obstáculo alegado é fronteiro com o institucional e se relaciona com a serventia ou a utilidade da atitude participativa e seria colocada, mais ou menos, nestes termos: de que adianta dar força aos usuários, estimular sua participação nas decisões, se por detrás do agente, órgão ou prestador de serviço público há sempre interesses da estrutura real de poder que não podem ou não devem ser contrariados? Em segundo lugar, há o conflito entre as decisões rápidas solicitadas pelos governantes carentes de resultados imediatos e a lentidão das decisões tomadas nos moldes participativos. Por outro lado, poder-se-ia argumentar que existe também um conflito entre a "rationale" do planejamento que por sua natureza torna tudo previsível com pequena margem de incerteza, e o processo participativo que encontra sua justificativa na base da disputa e da negociação, atitudes, portanto, contrárias àquela "rationale" do planejamento. Ademais, alega-se que, mesmo havendo uma abertura da autoridade para a participação, cabe precisar e qualificar o nível de resolução ou de especificidade desta presença. Em outras palavras, ao usuário cabe opinar sobre os objetivos, as políticas, as metas, afinal, sobre o que deve ele interferir? E, uma vez aceito que lhe cabe participar, procede ainda a pergunta sobre a natureza dessa sua presença, isto é, consultiva, opinativa ou deliberativa, com direito inclusive de desaprovação? Além desses obstáculos, há ainda dois outros de porte menor que partem da aceitação da participação, mas que de alguma maneira devem ser colocados. O primeiro seria aquele relacionado com a diversidade de interesses de classes e de grupos de usuários, todos supostamente destinatários de uma mesma ação. Como conciliar categorias tão heterogêneas de interesses? - seria a pergunta. Quanto à segunda questão, apareceriam os dilemas relativos à autenticidade da legitimidade e da representatividade dos eventuais escolhidos para representantes. Quem os escolheu? Através de quais processos?

2.3. Argumentos políticos "estrito senso"

No campo político, senso estrito, a questão é suscitada em dois estágios. No primeiro, alega-se que o líder comunitário é alguém que se interpõe entre a comunidade e o político, isto é, entre a rua e o vereador. Seria, neste sentido, um intruso que rouba o espaço de atuação do político tradicional. Por outro lado, num segundo estágio, é voz corrente o fato de que as lideranças dessas participações sofrem a ameaça potencial de cooptação ou de clientelismo por parte dos governos no poder. Neste sentido, a denúncia do sociólogo Luis Eduardo Wanderley é ilustrativa quando diz que "nas CEBs há o medo às tentativas de cooptação vindas do governo, com a criação de entidades de natureza comunitária com o objetivo de canalizar as reivindicações de vários grupos e movimentos, através de uma ilusória participação, pretendendo quase sempre controlá-los e ampliar a clientela eleitoral" (1980). Mas é tão verdade quanto esta afirmativa o risco potencial que, para essas lideranças, representam os partidos políticos de oposição que, em razão da orientação partidária, procuram levá-las a praticar oposição cerrada e sistemática a ações e iniciativas de governos estabelecidos.

3. EM DEFESA DA PARTICIPAÇÃO OU RECOLOCANDO O DEBATE NOS SEUS EXATOS TERMOS

No item anterior foram levantados um total de 11 (onze) obstáculos à participação, os quais poderiam ser assim enunciados. Ao nível institucional: virtual esvaziamento do legislativo, ameaça a estrutura de poder da sociedade e indecisão quanto ao modo de agir; ao nível operacional: utilidade prática da participação, conflito de natureza e de "rationale", indefinição sobre o que participar, tipo de participação, heterogeneidade dos interesses representados e legitimidade e representatividade dos representantes e ao nível político, estrito senso: a questão da liderança comunitária e a política e o problema do clientelismo e da cooptação.

Esta simples enumeração de dificuldades poderia, à primeira vista, nos conduzir a uma atitude cética, ou mesmo de oposição à sua prática. Na verdade, no entanto, esses aparentes obstáculos

los são antes sintomas de inércia, resistência à mudança ou, mesmo, patologias de funcionamento dos mecanismos atuais de gerência do que óbices reais. Senão, vejamos: o argumento de ameaça às instituições clássicas políticas, por exemplo, é falacioso. De fato, somente o político do favoritismo, do clientelismo e do peleguismo é que se sente ameaçado pela ação comunitária. O político realmente interessado nas mudanças e soluções dos problemas da comunidade não se sente ameaçado e, antes, a vê complementar e subsidiária à sua. Aliás, num certo sentido, é até interessante que políticos que se sintam ameaçados realmente abandonem a política e desta forma permitam a revitalização da instituição.

Quanto à virtual ameaça à estrutura de poder, parece não haver dúvida de que, se alguma ameaça houver, não será através desse mecanismo que ela será consumada. A participação é simplesmente mais um mecanismo de gestão à disposição da sociedade.

No que diz respeito aos óbices operacionais, parece que para a superação de três deles há técnicas e recursos apropriados de administração e do serviço social que podem ser usados. As dificuldades do caráter aleatório das decisões partilhadas e sua respectiva lentidão é que merecem ser consideradas aqui. Quanto à demora nas decisões, própria à ação comunitária, parece não haver dúvida que o argumento de que a decisão com participação compromete, mais os usuários com a execução é suficiente para evitar maiores considerações. No que concerne à questão do aparente azar das decisões assim tomadas, a resposta não pode ser pelo caminho da negativa. Ela é afirmativa, isto é, reconhece que, de fato, há este atributo em processos decisórios compartilhados. Na mesma linha de raciocínio, no entanto, ela parte do pressuposto de que toda decisão pública é, ou foi, resultado de pressões ou jogo de interesse e, que, de uma certa forma, numa determinada fase de sua trajetória, ela foi uma decisão com alto grau de incerteza. Na verdade, o que este princípio de participação aceita é o pressuposto das pressões na formação e consumação das decisões, por um lado, e após sua aceitação, advoga-se que ele seja ampliado e novos interesses sejam conhecidos e considerados, por outro.

Neste sentido, a atitude participacionista constitui um salto qualitativo em relação à questão da escolha dos fins e dos meios. A contravérsia sobre os fins e meios da mudança é deslocada do âmbito mágico de sua aparente neutralidade científica para a arena política e, às claras, trava-se no campo dos valores - na linha do porque e para quem a mudança - o confronto e a barganha. É, sem dúvida, neste sentido que Davidoff alega que o "curso correto de uma ação é uma questão de escolha, nunca de fato" (Apu Roberts, 1975).

Quanto aos argumentos de risco político, parece ser um problema artificial porque, de fato, tudo pode ser político-partidário na vida em sociedade, até a simples atitude de equidistância desses polos de atração é uma posição política.

Por outro lado, ao nível operacional convém observar algumas peculiaridades relativas à viabilização deste princípio no Brasil.

Em primeiro lugar, chamando atenção para o fato de que tal princípio é praticado naqueles países estudados tendo sempre em vista a base física e espacial dos seus planos de desenvolvimento. No Brasil, não há esta tradição nem atividade de planejamento, quando praticada, tem este caráter indicativo espacial.

Em segundo, assinalando também que esta força da participação observada no Brasil, para ser efetiva e eficaz, deve ser devidamente projetada em termos da capacidade de resposta do poder público que a obrigue. E, neste sentido, o nosso nível municipal parece ser o que melhor se adapta.

Na verdade, para concluir podemos dizer que todas essas dificuldades levantadas são cômodos argumentos que podem justificar a inércia, a irresponsabilidade e o autoritarismo de muitos homens públicos. Mas, felizmente a participação no Brasil é algo que veio para ficar e a maturidade democrática, ao lado da seriedade e responsabilidade no trato da coisa pública são débitos do Poder Público para com a população que precisam ser saldados e, certamente, a participação é uma grande avenida aberta neste sentido.

BIBLIOGRAFIA

- An Outline of Planning in The United Kingdom, Habitat, Vancouver, 1976. Dept. of Environment. London Britain.
- COX, W. Harvey - Cities: The Public Dimension, Penguin Books; London, 1977.
- CULLINGWORTH, J.B. - Problems of An Urban Society. Vol. 2. The Social Content of Planning; George Allen et Unwin, London, 1974.
- DAVIDOFF, P. - Advocacy and pluralism in planning in Journal of The American Institute of Planners - apud Roberts, Margaret.
- JOSÉ ÁLVARO MOISÉS at alli - "Rebeliões no Subúrbio" CEAS, 49, maio/junho, 1977.
- ROBERTS, Margaret - An Introduction to Town Planning Techniques, Hutchinson of London, 1975.
- SEMINÁRIO SOBRE DESENVOLVIMENTO URBANO, Jornal do Brasil, Ministério dos Transportes, Ministério do Interior, SEPLAN, Brasília, set., 1981.
- TERRAGO, Marçal, Política Urbana y Luchas Sociales, Editora Avance, Barcelona, Espanha, 1976.
- WANDERLEY, Luis E. - "Movimentos Sociais Urbanos". Pastoral Urbana, Teologia em Diálogo, São Paulo, Paulinas, 1980.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
SUBDIREÇÃO DE PESQUISA

Série Cadernos EBAP

- Nº 01 - FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR PÚBLICO: ALTERNATIVAS EM DEBATE 1980.
Bianor Scelza Cavalcanti
- Nº 02 - EM BUSCA DE NOVOS CAMINHOS PARA A TEORIA DE ORGANIZAÇÃO - 1980.
Anna Maria Campos
- Nº 03 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: INFERÊNCIA SOBRE A EXPERIÊNCIA DAS EMPRESAS ESTATAIS NO BRASIL - 1980.
Paulo Roberto Motta
- Nº 04 - ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS - 1980.
Luciano Zajdsznajder
- Nº 05 - A INTERVENÇÃO ESTATAL NO SETOR SAÚDE: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A PESQUISA "GASTO PÚBLICO EM SAÚDE" - 1980.
Equipe PROASA.
- Nº 06 - EDUCAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: RETROSPECTIVA E PERSPECTIVA DA EXPERIÊNCIA NORTE-AMERICANA E REFLEXÕES SOBRE O CASO BRASILEIRO - 1980.
Armando Moreira da Cunha
- Nº 07 - PROJETO RIO: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO - 1981.
Héctor Atilio Possiese
- Nº 08 - A PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO NA TEORIA GERENCIAL: A PARTICIPAÇÃO INDIRETA - 1981.
Paulo Roberto Motta.

- Nº 09 - PARTICIPAÇÃO NA GERÊNCIA: UMA PERSPECTIVA COMPARADA - 1981
Paulo Roberto Motta
- Nº 10 - O RITUAL DA DESBUROCRATIZAÇÃO: SEUS CONTEXTOS DRAMÁTICO E REPRESENTAÇÕES - 1981.
Maria Eliana Labra
- Nº 11 - ASSISTÊNCIA MÉDICO-HOSPITALAR DO SISTEMA PREVIDENCIÁRIO BRASILEIRO ATRAVÉS DE SERVIÇOS CONTRATADOS - 1981.
Valéria de Souza
- Nº 12 - MINHA DÍVIDA A LORDE KEYNES - 1982.
Alberto Guerreiro Ramos
- Nº 13 - UMA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DO POLO NOROESTE - 1982.
Antônio de Pádua Fraga
- Nº 14 - REPARTINDO TAREFAS E RESPONSABILIDADES NAS ORGANIZAÇÕES: ALGUNS DILEMAS ENFRENTADOS PELA GERÊNCIA - 1982.
Anna Maria Campos
- Nº 15 - AS DISFUNÇÕES SOCIAIS DO PROGRAMA NACIONAL DO ALCOOL EM DECORRÊNCIA DA EXCESSIVA ÊNFASE NA CANA-DE-AÇÚCAR - 1982.
Fátima Bayma de Oliveira
- Nº 16 - SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE SAÚDE: A VISÃO DE UM SANITÁRISTA.
Franz Rulli Costa - 1982
- Nº 17 - O "JEITINHO" BRASILEIRO COMO UM RECURSO DE PODER.- 1982
Clóvis Abreu Vieira
Frederico Lustosa da Costa
Lázaro Oliveira Barbosa
- Nº 18 - FINSOCIAL: ANÁLISE DE UMA POLÍTICA GOVERNAMENTAL - 1983
Paulo Emílio Matos Martins

- Nº 19 - AVALIAÇÃO DE EMPRESAS PÚBLICAS NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO: A PERSPECTIVA SOCIAL. - 1983
Paulo Roberto Motta
- Nº 20 - REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO DE TECNIFICAÇÃO DA MEDICINA NO BRASIL.
Paulo Ricardo da Silva Maia
- Nº 21 - A CO-GESTÃO NO INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER: UMA ANÁLISE ADMINISTRATIVA. - 1983
Paulo Roberto Motta
- Nº 22 - O SINDICALISMO NO GOVERNO DE GETÚLIO VARGAS.
Lucival José Siqueira Costa
- Nº 23 - PLANEJAMENTO, PESQUISA E APRENDIZAGEM. - 1983
Luciano Zajdsznajder
- Nº 24 - A INFORMAÇÃO DO SETOR PÚBLICO COMO FORMA DE OBTENÇÃO DE GANHOS SUBSTANCIAIS DE PRODUTIVIDADE. - 1983
José Osmir Fiorelli
- Nº 25 - ANÁLISE DA ESTRUTURA FORMAL DAS ORGANIZAÇÕES: CONSIDERAÇÕES PRÁTICAS. - 1983
Armando Bergamini de Abreu
- Nº 26 - ALGUNS IMPACTOS SOCIAIS E ECONÔMICOS DA AUTOMAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO. - 1983
Samuel Levy
- Nº 27 - O PROGRAMA DE ESTUDOS PROSPECTIVOS SOBRE O IMPACTO SOCIAL DA TECNOLOGIA: UMA PROPOSTA INSTITUCIONAL. - 1983
Samuel Levy
- Nº 28 - PESQUISA: RELEVÂNCIA SOCIAL, COOPERAÇÃO E ABERTURA À APRENDIZAGEM. - 1983
Anna Maria Campos
- Nº 29 - INVESTIGAÇÕES DE CIÊNCIAS SOCIAIS EM SAÚDE NO BRASIL 1984
Sonia Maria Fleury Teixeira



BIBLIOTECA

ESTE VOLUME DEVE SER DEVOLVIDO A BIBLIOTECA NA ÚLTIMA
DATA MARCADA

[illegible]

Título: A participação do cidadão nas decisões da



N° Pat.:52/84