

CADERNOS EBAP

Nº 26

Setembro 1983

ALGUNS IMPACTOS SOCIAIS E ECONOMICOS
DA AUTOMAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO

Samuel Levy*

Este documento foi elaborado pelo Programa de Estudos Prospectivo sobre o Impacto Social da Tecnologia - EBAP/Fundação Getúlio Vargas e contou com a colaboração dos pesquisadores Margarida Gutierrez e João Maia.

* Samuel Levy é chefe do Departamento de Estudos Governamentais e Coordenador do Programa de Estudos Prospectivos sobre o Impacto Social da Tecnologia - EBAP.

I. APRESENTAÇÃO

O setor bancário no Brasil, como em outros países, tem sido pioneiro na aplicação da tecnologia da informação para a automação de suas atividades. O processo que começou nos anos 60 com a adoção generalizada do processamento eletrônico de dados a nível de retaguarda, inicia atualmente a fase de automação dos serviços junto ao público, como também a implantação pelos bancos de sistemas cada vez mais abrangentes e sofisticados de apoio à decisão.

Aliado ao seu papel pioneiro na aplicação da informática, o sistema bancário brasileiro tem representado considerável importância para o desenvolvimento da indústria de informática no Brasil, quer seja como maior cliente desta indústria, quer seja diretamente através da aplicação de recursos consideráveis no desenvolvimento da informática no país.

O estágio relativamente adiantado da automação no setor bancário, como também a experiência já adquirida na assimilação da informática torna o estudo dos impactos sociais e econômicos da automação no setor de extrema relevância e interesse. Além da importância intrínseca do sistema bancário (e do setor financeiro como um todo), o estudo dos impactos sócio-econômicos da automação neste setor deverá resultar em "insights" importantes para estudos posteriores sobre a automação (ainda incipiente) das atividades de outros ramos do setor terciário, tão importante na geração de emprego e renda numa economia moderna.

Estudos sobre os impactos sócio econômicos da automação, tanto nos serviços como no setor industrial, estão em estado incipiente no Brasil. O Programa de Estudos Prospectivos Sobre o Impacto Social da Tecnologia, recentemente criado na Fundação Getúlio Vargas, pretende começar a preencher esta lacuna, desenvolvendo pesquisas sobre os diversos impactos da informatização das atividades econômicas. Apesar de muitos estudos sobre as conseqüências da automação terem sido realizados no exterior, é de suma importância desenvolver tais estudos para as condições específicas brasileiras (problemática de emprego, custos relativos de fatores de produção, etc.), já que a generalização de conclusões de estudos conduzidos em outros contextos pode levar a sérios equívocos.

Foi com esse intuito que aceitou-se a incumbência da Sociedade dos Usuários de Computadores e Equipamentos Subsidiários - SUCESU-RJ de elaborar um documento apontando alguns dos mais importantes e prováveis impactos sociais e econômicos da automação bancária. Assim, após uma breve descrição do sistema bancário brasileiro e do seu estágio atual de automação (partes II e III) delineiam-se as áreas-problema que mereceriam um estudo aprofundado em termos das implicações sócio-econômicas desse processo (partes IV e V).

Cabe também destacar que com a difusão cada vez mais rápida da informática o conceito usuário do computador deve ser compreendido de uma forma ampla e flexível. E nesse sentido que este documento deve ser encarado como uma contribuição da SUCESU para uma melhor compreensão de nossa futura Sociedade Informatizada.

Apesar das limitações de tempo e recursos na preparação desse documento, espera-se que ele possa trazer alguma contribuição para a orientação dos trabalhos da Comissão Especial sobre Automação Bancária a ser instalada brevemente pela SEI, assim como para um esforço geral por ela coordenado e articulado de prever antecipadamente os efeitos da automação sobre a sociedade brasileira.

II. ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO

O sistema bancário brasileiro é composto por 108 estabelecimentos bancários, sendo 68 bancos nacionais privados, 13 bancos estrangeiros, 23 bancos oficiais estaduais e 4 bancos oficiais federais. Este sistema bancário assim constituído é resultado de um longo processo de crescimento e concentração por fusões que se acelerou a partir da segunda metade dos anos 60 com o advento da Reforma Bancária Brasileira. (lei nº 4.595).

No início dos anos 70 - contrariando os objetivos explícitos da Reforma Financeira que previa especialização de funções - os principais bancos comerciais brasileiros começam a abarcar todas as atividades típicas do setor financeiro sob o comando de uma mesma

unidade empresarial. Esse processo resultou na formação dos "conglomerados financeiros" onde a atividade do banco comercial, e sob a égide deste, se somam as de banco de investimento, corretora financeira e a de administração de carteira de fundos.

Os dez anos que se seguem - Reforma Bancária testemunham um elevado nível de concentração. A participação dos ativos dos 4 maiores bancos privados no somatório dos ativos de todos os bancos salta de 17 por cento em 1965 para 41,1 por cento em 1975. Se considerarmos os 20 maiores bancos, estes números passam respectivamente a 51,2 por cento e 89,2 por cento⁽¹⁾. Para o ano de 1982 e considerando o volume de depósitos totais vemos que os 10 maiores bancos respondem por aproximadamente 63,72 por cento do volume total de depósitos⁽²⁾.

Convivem atualmente no sistema bancário, com certa estabilidade, bancos grandes, pequenos e de médio porte que buscam operar em segmentos determinados do mercado e que se distinguem segundo sua vocação de mercado, em bancos de atacado e varejo, muito embora esta distinção, na maioria dos casos, não seja absoluta.

Permeia todo esse processo de crescimento e concentração dos bancos o fato de que a partir dos anos 60 os serviços bancários sofreram um processo contínuo e acelerado de expansão e ampliação. O primeiro fato relevante a destacar é a assunção por parte dos bancos da função de intermediário entre o contribuinte e o órgão público, passando desse modo, a serem responsáveis pela arrecadação de impostos federais, estaduais e municipais, pagamentos de benefícios da previdência, recebimento de tarifas de água, luz e telefone. Por outro lado, o setor privado também começa a utilizar a rede bancária para efetuar cobranças que hoje se consubstanciam em inúmeras modalidades de carnês pagáveis nas agências bancárias. Para se ter uma idéia do resultado dessa transformação, basta citar que os do serviço público, são atendidas mais de 300 entidades, que transferem o atendimento de 25 milhões de usuários para as agências bancárias. Poderíamos ainda falar dos aproximadamen

(1) As causas econômicas da concentração bancária. Hélio O.P. Castro - IBMEC, pg. 82.

(2) Calculado a partir de dados da Revista Bancária Brasileira, nº 601, Jan./83.

te 24 milhões de pagamentos aos participantes do Programa de Integração Social - PIS - e dos 7 milhões de declarações de imposto de renda, são para citar alguns exemplos:

Este processo confere ao sistema bancário brasileiro a característica de um sistema generalizado de cobrança, onde o usuário - não necessariamente o cliente do banco - é responsável por grande parte das operações realizadas. Este fenômeno, aliado a transformação dos costumes e hábitos, motivado também pelo acelerado processo de urbanização, levou à universalização do uso do cheque, tornando o relacionamento com o sistema bancário parte do cotidiano do grande público.

O efeito desta expansão continuada do sistema bancário sobre o emprego foi considerável. Em 1980, o sistema bancário brasileiro, empregou mais de 500.000 funcionários. Este número representa um crescimento de 3,7 por cento em relação a 1979 e de 14,3 por cento em relação a 1978. Os bancos nacionais privados respondiam por 71,5 por cento desse total, enquanto que os bancos estaduais e os estrangeiros por 21,9 por cento e 4,3 por cento, respectivamente⁽³⁾.

Deve-se ressaltar que a mão-de-obra está também bastante concentrada: os dez maiores bancos, exclusive o Banco do Brasil, respondem por 55,9 por cento do emprego. Segundo a tese da FENABAN mencionada, a expansão do emprego no setor - bastante considerável, quando consideramos o desaquecimento geral da atividade de economia no período - foi acompanhado de crescimento da massa real de salários por funcionário.

A pirâmide salarial tem, no entanto, uma base bastante larga. Es tudo para a cidade do Rio de Janeiro⁽⁴⁾ mostra que nos bancos nacionais privados 58,5 por cento dos funcionários ganhavam até 3

(3) Tese da Federação Nacional dos Bancos - Apresentada no XIV CNB, maio/81. A taxa de crescimento e a distribuição do emprego não incluem o Banco do Brasil.

(4) Estudo realizado pela Subseção DIEESE - SEEB - Rio de Janeiro. Dados referentes ao ano de 1981.

salários mínimos. Se estendermos esta faixa até 10 salários mínimos englobamos 94,31 por cento dos funcionários. Para os bancos estrangeiros esses números são, respectivamente, 30,95 por cento e 82,10 por cento e para os bancos estaduais, 20,5 por cento e 79,09 por cento. Esta estrutura salarial fica mais marcante face ao relativamente elevado grau de qualificação exigido pela profissão.

III. A AUTOMAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL

O processo de modernização no setor bancário brasileiro começou no início dos anos 60 e pode ser desdobrado, fundamentalmente, em 3 dimensões:

- a adoção de processamento eletrônico de dados a nível de retaguarda;
- a adoção de procedimentos automatizados nas atividades de atendimento junto ao público; e
- a introdução de sistemas de apoio à decisão (SAD).

Na verdade, trata-se de um processo dinâmico, que exige constante reformulação e, ao qual os bancos brasileiros têm respondido com grande vigor.

- A adoção do processamento eletrônico de dados na retaguarda:

É razoável dizer-se que, já na década dos 60, a totalidade dos bancos brasileiros tinha parcialmente automatizado o lançamento das operações diárias, os registros contábeis e toda uma série de outras tarefas típicas de apoio às agências e à alta administração. A partir de então, o processamento eletrônico de dados passa a ser efetuado em centros (geralmente, regionais), havendo, todavia, a necessidade de um trabalho de preparação dos dados para o seu processamento em computadores. Normalmente, após o encerramento do expediente diário de uma agência, são preenchidos formulários apropriados com todas as informações que serão, posteriormente, processadas pelo computador, obtendo-se listagens de dados e informações gerenciais que serão utilizadas no dia seguinte.

Essa necessidade surgiu em função do crescimento dos bancos, bem como da diversificação dos serviços por eles prestados. Principalmente, a partir dos 60's, os bancos passam a atuar em áreas cada vez maiores do território nacional. Paralelamente, ao lado dos serviços clássicos oferecidos aos seus clientes, os bancos passam a oferecer uma série de outros serviços, mais abrangentes e complexos, ao público em geral, independentemente de serem ou não seus clientes.

Esses dois fatores fizeram com que os bancos se deparassem com dois tipos de problemas; de um lado, as informações começaram a chegar de forma defasada nas respectivas matrizes e, de outro, estas instituições passaram a lidar com um número gigantesco de documentos e papéis em geral. Neste particular, o sistema de compensação de cheques vigente se apresentava inteiramente frágil face às novas exigências.

Fica claro, portanto, que caso permanecessem os tradicionais procedimentos manuais na retaguarda, o sistema bancário brasileiro se veria não só com despesas crescentes com pessoal de apoio, mecanismo de controle, arquivos, etc., como, fundamentalmente, com limitações físicas ao seu próprio crescimento.

— A automação das atividades de atendimento junto ao público

Em 1980, alguns bancos brasileiros iniciaram as primeiras tentativas bem sucedidas de introdução de procedimentos automatizados nas atividades de atendimento ao público, motivados pelo desejo de promoverem uma melhor prestação de serviços aos clientes, de aumentarem a rentabilidade (seja pelo aumento das receitas ou pela redução dos custos unitários) e de se manterem competitivos nos segmentos de mercado em que atuam.

Este processo, todavia, ainda se encontra num estágio embrionário, principalmente, se levarmos em conta que das 15 mil agências bancárias espalhadas por todo o País, apenas 400 tinham equipamentos de automação implantados em dezembro de 1982. Mesmo se conside

rarmos que, nesta data, mais 602 agências⁽⁵⁾ estivessem com implantação já contratada, as cifras são ainda muito pequenas.

Por outro lado, entre as 10 maiores instituições financeiras do País somente o Banco Real ainda não tinha formulado planos de automação, até dezembro do ano passado. Entre os bancos médios, 16 já tinham optado por esse caminho e entre os 82 bancos pequenos, somente 7, indicando que apenas 28,6 por cento dos bancos decidiram oficialmente pela automação de suas atividades de atendimento ao público. Ao verificarmos, porém, que tais bancos detêm 78,6 por cento dos depósitos totais, a irreversibilidade do processo fica evidente.⁽⁶⁾

O processo de automação das atividades junto ao público, no entanto, deverá ser lento e gradativo, dados os altos custos envolvidos e os problemas técnicos que poderão surgir, determinando, por um bom período de tempo, a coexistência de níveis muito diferenciados de automação, dentro do próprio setor bancário.

Duas orientações básicas conduzem esta dimensão da automação: o processamento centralizado, que consiste na transmissão imediata ao computador central das informações relativas a todas as operações, e o processamento descentralizado (ou distribuído), onde estas são consolidadas em um mini/microcomputador, localizado em cada agência e transmitidas, ao final do expediente, ao computador central.

Cada banco fará a sua opção de acordo com as vantagens e desvantagens que cada linha lhe proporcionar.

Além do mais, o processo abarca várias modalidades:

- a introdução de terminais de computadores na agência, ligados, por linhas de transmissão de dados, a um computador central (sistema on-line);

(5) Dados e Idéias, abril de 1983

(6) Idem

- a instalação de caixas automáticas (Automated Teller Machine-ATMs) em locais públicos que funcionam como verdadeiras agências. A caixa automática torna possível, para os clientes dos bancos, a realização de operações de saque, depósitos, pagamentos e transferência de fundos, sem recorrer a intermediação humana, durante 24 hs. de todos os dias;
- instalações de terminais em pontos de venda (POS - Point of Sales). Estes terminais permitem a transferência automática de fundos da conta dos compradores para a do vendedor, envolvendo na operação apenas o uso de um cartão magnético por parte do cliente. Caracteriza-se, desse modo, pela eliminação do dinheiro em espécie ou cheque de algumas transações comerciais;
- instalação de terminais em casa ou nos escritórios com acesso direto ao computador central do banco (home banking), permitindo a estes clientes movimentar sua conta e carteira de títulos, sem ter que ir ao banco e sem a intermediação de papéis.

É importante ressaltar que não necessariamente um banco investirá em todas essas modalidades, pois a estratégia adotada dependerá da sua vocação: atacadista ou banco de varejo.

Seria interessante colocar que esta dimensão da automação bancária, na medida em que modifica grande parte dos processos de trabalho adotados junto ao público, tornou inevitável a ampliação e reformulação dos sistemas de processamento eletrônico de dados a nível da retaguarda, de forma a torná-los capazes de atender as exigências de compatibilização entre o processamento em tempo real e o tradicional processamento em lote (batch).

- Sistemas de Apoio às Decisões (SAD)

Como parte integrante do processo de modernização pelo qual passa o sistema bancário brasileiro, surgem sistemas centrais, para auxiliar a tomada de decisões tanto a nível de gerência, como da al

Na administração permitindo a essas instituições o acompanhamento período dos resultados de suas operações, em termos agregados e para cada divisão, segundo produtos, clientes, etc. Assim, seria possível a uma instituição saber (diária, semanal ou mensalmente) qual a rentabilidade que está obtendo de cada produto, acompanhar o desempenho dos clientes, apropriar a lucratividade de cada divisão, etc. Por outro lado, o desenvolvimento de sistemas de apoio à decisão deverão ter conseqüências favoráveis sobre a rentabilidade de banco na medida em que permite simular e agilizar as aplicações de ativos. Esta vantagem torna-se especialmente importante num momento em que as taxas de juros de curto prazo são extremamente altas.

IV. IMPACTOS SOCIAIS DA AUTOMAÇÃO BANCÁRIA

Por impactos sociais denominaremos aqueles relacionados com o emprego, a formação e utilização de recursos humanos, sua produtividade e remuneração como também a organização do processo de trabalho e as relações trabalhistas.

a)- Geração de Emprego

O impacto da automação sobre a geração de emprego no setor bancário é, sem dúvida, um problema de importância capital, tanto pelo volume absoluto de emprego por ele gerado como devido ao fato deste ter sido um dos poucos setores a apresentar taxas positivas de crescimento do emprego nos últimos anos. Outrossim, é razoável supor que a tendência de comportamento do emprego observada neste setor, quando da automação, seja bastante representativa do comportamento do emprego, em outros ramos do setor serviço (isto é, restante do setor financeiro, seguros, escritórios, comércio, etc.) quando estes dêem início ao processo de automação.

Parece haver consenso, entre aqueles responsáveis pela implementação da automação do setor, que poupar mão-de-obra não é uma das forças motrizes da automação bancária no Brasil. Além disso, afir

mam que a automação bancária não terá como consequência o desemprego, apontando como ilustrativo deste argumenta o crescimento contínuo do emprego no setor, observado nos últimos anos. Essas influências contrastam com os dados disponíveis do impacto da automação bancária sobre o emprego nos países industrializados⁽⁷⁾. Duas questões devem aqui ser colocadas: de um lado, a experiência dos países industrializados nessa área pode não ser relevante para o caso brasileiro dada as diferenças significativas nos preços relativos da mão-de-obra e capital; por outro lado, é importante lembrar que o comportamento do emprego verificado até agora no setor, pode representar meramente uma manifestação do estágio preliminar no qual se encontra o processo de automação bancária no Brasil.

Em suma, uma análise detalhada da tendência de geração de emprego no sistema bancário brasileiro dependerá de um estudo da produtividade da mão-de-obra empregada no setor e de um exame das possibilidades da criação e difusão de novos serviços decorrentes da automação. Somente esta análise poderá indicar se o volume global do emprego, em termos absolutos e, o comportamento do mesmo em termos relativos, acompanhará o crescimento do setor.

b)- Utilização dos Recursos Humanos e a Organização do Trabalho

A literatura internacional que trata dos impactos da automação sobre os recursos humanos engloba vertentes que chegam a conclusões bastante diversas. Há aquelas que destacam os aspectos da automação em termos de elevação dos níveis de qualificação da força de trabalho, criação de novas ocupações, aumentos consideráveis na produtividade do fator trabalho e na sua remuneração, etc. Por outro lado, encontram-se as versões mais pessimistas que preveem, além da considerável redução no volume do emprego, outras conse

(7) Segundo Juan Rada, em seu livro The Impact of Micro-eletronics, 1980, pg. 35-6, o emprego nos bancos na Inglaterra decresceu em torno de 50.000 no período 1971/76 enquanto que o valor dos depósitos e outras contas cresceu de 27 bilhões de libras em 1972 para mais de 60 bilhões em 1976. Na Alemanha Federal o emprego decresceu 6 por cento em 1976 a despeito do crescimento no volume dos negócios.

qüências negativas da automação: desqualificação da força de trabalho e seus impactos sobre a remuneração, uma centralização cada vez maior do processo decisório provocando a alienação dos escalões intermediários e inferiores do seu contexto de trabalho, resultando numa excessiva rotinização das tarefas, desmotivação e aumento da rotatividade da mão-de-obra.

O sistema bancário brasileiro, pelo seu estágio mais adiantado da implementação da automação relativamente a outros setores da economia, será, provavelmente, o primeiro palco onde as repercussões da automação sobre os recursos humanos empregados no setor se processarão e onde as hipóteses referidas podem ser verificadas ou não.

Para a definição de questões a serem estudadas nesse campo, é possível agrupar os efeitos da automação em três áreas inter-relacionadas:

b.1 - A automação dos serviços bancários junto ao público modificará, sem dúvida, a organização do processo de trabalho nas agências com implicações diretas sobre os níveis de qualificação da mão-de-obra e sua produtividade. Efeitos semelhantes são esperados com a implantação dos sistemas de apoio à decisão. É importante, assim, analisar com detalhes estas modificações como também a experiência dos bancos na implementação de programas de treinamento e reciclagem de pessoal, buscando aferir sua eficácia.

b.2 - A automação das atividades do sistema bancário como um todo está claramente criando uma gama de novas ocupações, a maioria delas com um "skill-content" fortemente centrado na informática. É importante analisar o impacto dessas novas ocupações tanto em termos da geração de emprego pelo setor, como de sua estrutura ocupacional, relacionando isto com a estrutura salarial nele vigente. É necessário também verificar até que ponto estas novas ocupações serão representativas de outros ramos do setor terciário.

b.3 - O Presidente do Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro a firma que o processo de automação nos bancos tem "desqualificado a profissão do bancário"⁽⁸⁾ e que isto tem facilitado a rotatividade da mão-de-obra. Aqui também o estágio avançado de automação no setor bancário relativamente a outros setores da economia, o coloca como um setor extremamente interessante para se observar as relações de trabalho num contexto de automação. É importante notar que nos países industrializados a introdução crescente de processos automatizados tem ocorrido a partir de negociações com os sindicatos. Na medida em que o papel destes no Brasil tende a se revigorar com o processo de democratização da sociedade, sua participação no processo de automação no setor deverá constituir-se em objeto importante de estudo.

V. IMPACTOS ECONÔMICOS DA AUTOMAÇÃO BANCÁRIA

Por impactos econômicos denominaremos aqueles relacionados com a evolução e a estrutura dos custos operacionais dos bancos, sua rentabilidade e a estrutura do setor: grau de concentração e padrão de competitividade. Trataremos ainda aqui de questões relacionadas com o grau de integração do setor e de seu relacionamento com as Autoridades Monetárias.

a) - Custos e Rentabilidade

O processo de automação bancária traz consigo a introdução de novos componentes de custo (hardware, software, manutenção de software, etc.) que têm repercussões sobre a estrutura de custos operacionais das atividades bancárias. Por outro lado, a automação, nas suas diversas manifestações no sistema bancário, permite, ao banco, agilizar suas operações financeiras e assim aumentar sua rentabilidade. Na literatura disponível sobre os impactos da automação bancária nos países industrializados destaca-se como de

(8) Declarações à INFO - nº 3/1983.

grande importância os efeitos da automação sobre a redução dos custos operacionais do banco, principalmente custos com pessoal. Já no caso brasileiro, devido a custos relativos dos fatores de produção bastante diferentes, existe a suposição de que o principal impacto da automação sobre a rentabilidade se dá via aumento das receitas e não através de uma redução significativa dos custos. Assim, seria importante verificar, por um lado, as alterações na estrutura dos custos e o comportamento dos chamados "custos médios" e, por outro, as possíveis fontes de receitas adicionais derivadas da automação e suas magnitudes.

b)- Estrutura do Setor

A adoção de processos automatizados, em ritmo desigual, no setor bancário resulta em acentuado desnível tecnológico que pode levar a modificações na estrutura do mesmo com repercussões sobre o grau de concentração e padrão de competitividade.

Declarações recentes do diretor de marketing do Banco Itaú S.A. atribuem ao avançado processo de automação do banco, líder no setor, o aumento de 2 por cento em sua participação no mercado, em termos de depósitos à vista, no ano de 1982⁽⁹⁾. Para analisar os possíveis impactos da automação bancária sobre a estrutura do setor é importante verificar a validade deste tipo de afirmação, e, desse modo, o papel que a introdução da automação tem desempenhado no contexto da competição no setor. Por outro lado, cabe também destacar que o processo de automação bancária pode abrir espaços para iniciativas de cooperação entre bancos em situações semelhantes (como demonstra a criação da Tecnologia Bancária S.A., empresa constituída pelos bancos Bamerindus, Nacional e Unibanco para implantar e operacionalizar ATM's compartilhadas), o que pode levar a um maior grau de integração no setor, com efeitos sobre a sua estrutura.

(9) Declarações à Gazeta Mercantil de 22/03/1983.

c)- Relacionamento com as Autoridades Monetárias

Os bancos, segundo a legislação em vigor, têm obrigação de enviar relatórios periódicos ao Banco Central para fins de acompanhamento e controle. Com o avanço e a generalização da automação, esse sistema tende a tornar-se obsoleto seja porque aparece sempre defasado no tempo em relação as operações realizadas e consolidadas ao nível do banco, seja porque não é capaz de dar conta de uma série de operações registradas apenas ao nível do computador central do banco. Torna-se, portanto, necessária a criação de uma nova sistemática de fiscalização e controle por parte das Autoridades Monetárias. Seria importante estudar como estas, através de um sistema computadorizado, poderiam de forma atualizada acompanhar continuamente as atividades do setor.

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: INFERÊNCIAS 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 DRAMÁTICOS
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 ALCÓOL 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 SANITARISTA
Franz Rulli Costa
- Nº 17 - O "JEITINHO" BRASILEIRO COMO UM RECURSO DE PODER
Clóvis Abreu Vieira
Frederico Lustosa da Costa
Lázaro Oliveira Barbosa
- Nº 18 - FINSOCIAL: ANÁLISE DE UMA POLÍTICA GOVERNAMENTAL
Paulo Emílio Matos Martins

- Nº 19 - AVALIAÇÃO DE EMPRESAS PÚBLICAS NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO: A PERSPECTIVA SOCIAL
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
Paulo Roberto Motta
- Nº 22 - O SINDICALISMO NO GOVERNO DE GETÚLIO VARGAS
Lucival José Siqueira Costa
- Nº 23 - PLANEJAMENTO, PESQUISA E APRENDIZAGEM
Luciano Zajdsznajder
- Nº 24 - A INFORMAÇÃO DO SETOR PÚBLICO COMO FORMA DE OBTENÇÃO DE GANHOS SUBSTANCIAIS DE PRODUTIVIDADE
José Osmir Fiorelli
- Nº 25 - ANÁLISE DA ESTRUTURA FORMAL DAS ORGANIZAÇÕES: CONSIDERAÇÕES PRÁTICAS
Armando Bergamini de Abreu



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

BIBLIOTECA

ESTE VOLUME DEVE SER DEVOLVIDO À BIBLIOTECA
NA ÚLTIMA DATA MARCADA

17633
BIBLIOTECA
MARIO HENRIQUE SIMONSE
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
323630
7/10/2003

N.Cham. P/EBAP CE 26

Título: Alguns impactos sociais e economicos da
automação no setor bancario.



FGV - BMHS

323630
17633

Nº Pat.:323630/03