

# ANÁLISE DE CLIMA NUMA SECRETARIA DE ESTADO

EDELA LANZER PEREIRA DE SOUZA\*

1. Considerações gerais; 2. O conceito de clima; 3. Modelos referenciais; 4. A pesquisa; 5. Análise de dados; 6. Conclusão.

## 1. Considerações gerais

Estudos de clima organizacional são raros entre nós. Além das pesquisas de Souza<sup>1</sup> e Haetinger,<sup>2</sup> só encontramos referências gerais sobre o assunto.<sup>3</sup>

Já entre os americanos existem pesquisas interessantes, relacionando clima com percepção,<sup>4</sup> com expectativas,<sup>5</sup> com estilo gerencial,<sup>6</sup> com satisfação no trabalho,<sup>7</sup> com variáveis organizacionais,<sup>8</sup> com diferenças departamentais,<sup>9</sup> com interações psicológicas,<sup>10</sup> além de outras.

\* Livre-docente em psicologia organizacional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

<sup>1</sup> Souza, Edela. Diagnóstico de clima organizacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 11(2):141-58, abr./jun. 1977; ——. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, Edgard Blücher, 1978; ——. Aspectos culturais da organização pública e suas conseqüências para o desenvolvimento organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, IA/USP, 13(4):47-55, out./dez. 1978.

<sup>2</sup> Haetinger, Yolanda Falkmann. *Influência da eficácia de liderança no clima organizacional recebido e desejado em uma entidade hospitalar de Porto Alegre*. PUC/RS, 1979. Dissertação de mestrado.

<sup>3</sup> Weil, Pierre. *Liderança, tensões, evolução*. Belo Horizonte, Itatiaia, 1972; Xavier, Ernani. *Comportamento organizacional*. Porto Alegre, Bureau, 1973.

<sup>4</sup> Schneider, Benjamin & Bartlett, C. Individual differences and organizational climate: I. The Research plan and questionnaire development. *Personnel psych.*, 21: 323-33, 1968; II. Measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel psych.*, 23:493-512, 1970.

<sup>5</sup> Schneider, Benjamin. Organizational climate: individual preferences and organizational realities. *Journal of Applied Psych.*, 56(3):211-17, 1972.

<sup>6</sup> Csoka, Louis. Relationship between organizational climate and the situational favorableness dimension of Fiedler's contingency model. *Journal of Applied Psych.*, 60(2):273-77, 1975.

<sup>7</sup> Schneider, Benjamin & Snyder, Robert. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psych.*, Washington, 60(3):318-28, 1975.

<sup>8</sup> Gavin, James F. Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psych.*, Washington, 60(1):135-39, 1975.

<sup>9</sup> Drexler, John A. Organizational climate: its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psych.*, 62(1):38-42, 1977.

<sup>10</sup> James, L. et alii. Psychological climate: implications from cognitive social learning theory and international psychology. *Personnel Psych.*, 31:783-813, 1978.

O tema é relevante do ponto de vista teórico, porque estuda o funcionamento da organização através de um elenco de variáveis entrelaçadas, fugindo assim à abordagem linear e unilateral.

Do ponto de vista pragmático, a análise de clima dá subsídios valiosos para o administrador, tais como: o diagnóstico motivacional, a discrepância entre realidade percebida e desejada, os pontos de maior e de menor satisfação, o estilo gerencial mais recomendável na situação, etc. Acima de tudo, o levantamento de clima é um excelente instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional.

Basil e Cook<sup>11</sup> chamam ainda a atenção sobre a importância do clima para enfrentar o ritmo de mudança:

“A reorientação do indivíduo no sentido de um comportamento reativo a mudanças depende especialmente do clima e das formas organizacionais. Se não puder contar com orientação e apoio seguro da entidade organizacional, o homem do século XX resistirá, em lugar de adaptar-se à mudança.”

Propomo-nos aqui a retratar os perfis de clima encontrados nas diversas unidades de um órgão público, fazendo algumas interpretações quanto ao seu significado.

## 2. O conceito de clima

A literatura científica não oferece uma conceituação uniforme de clima organizacional. O termo é usado com freqüência como sinônimo de atmosfera ou ambiência, sem preocupação em defini-lo. Likert,<sup>12</sup> Bennis<sup>13</sup> e Schein<sup>14</sup> vêem-no como decorrente das relações interpessoais, não só entre os pares, mas sobretudo na linha vertical. Assim, os superiores seriam os principais responsáveis pelo tipo de clima reinante na organização.

Outros autores usam clima como sinônimo de cultura organizacional, incluindo no conceito fatores tais como: história, tradição, processo de trabalho, leiaute físico, etc.<sup>15</sup>

Mais recentemente, baseados em pesquisas de campo, Schneider e Snyder,<sup>16</sup> bem como Gavin<sup>17</sup> e Payne e Mansfield,<sup>18</sup> constataram que as percepções de clima também são influenciadas por fatores pessoais e organiza-

<sup>11</sup> Basil, D. & Cook, C. *O Empresário diante das transformações*, São Paulo, McGraw-Hill, 1978. p. 253.

<sup>12</sup> Likert, Rensis. *A Organização humana*. São Paulo, Atlas, 1975.

<sup>13</sup> Bennis, Warren. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.

<sup>14</sup> Schein, Edgard. *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.

<sup>15</sup> Davis, K. *Human behavior at work*. 4. ed. New York, McGraw-Hill, 1972; Katz, David & Kahn, Robert. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1973; Porter, L. et alii. *Behavior in organizations*. New York, McGraw-Hill, 1975.

<sup>16</sup> Schneider, Benjamin & Snyder, Robert. op. cit.

<sup>17</sup> Gavin, James F. op. cit.

<sup>18</sup> Payne, Roy & Mansfield, Roger. Correlates of individual perception of organizational climate. *Journal of Occupational Psych.*, 51:209-18, 1978.

cionais. Chamam atenção para o fato de que o conceito não é unidimensional e de que diferentes classes de procedimentos organizacionais contribuem para a percepção global que os indivíduos formam do clima.

Ainda merecem destaque os trabalhos de Litwin e Stringer<sup>19</sup> e de Kolb,<sup>20</sup> que pesquisaram clima e estilo motivacional baseados no modelo de McClelland.<sup>21</sup> Esses autores elaboraram instrumentos de medida por meio dos quais é possível identificar se o clima organizacional enfatiza os motivos de realização, de afiliação ou de poder.

### 3. Os modelos referenciais

Para o presente trabalho foi adotada a conceituação de Schneider e Snyder:<sup>22</sup> “o clima organizacional é composto de um número de dimensões (assim como o clima meteorológico inclui temperatura, umidade, precipitação, etc.) e essas dimensões podem ser avaliadas com referência a um número de condições inter-relacionadas (assim como, por exemplo, precipitação pode ser avaliada com referência a chuva, neve, granizo, etc.).”

Souza<sup>23</sup> também define clima como uma resultante global, quando diz: “é comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles”.

Para a identificação desses ingredientes, foi adotado o instrumento de Kolb,<sup>24</sup> que mede sete fatores, cada um vinculado a um dos três motivos sociais básicos de McClelland:

Fatores	Motivos
Conformidade com as normas	Poder
Responsabilidade	Realização
Padrões de desempenho	Realização
Recompensas	Afiliação
Clareza dos objetivos organizacionais	Realização
Apoio e calor humano	Afiliação
Liderança	Poder

<sup>19</sup> Litwin, George & Stringer, Robert. *The Influence of organizational climate on human motivation*. Cambridge, Harvard University, 1966; — & —. *Motivation and organizational climate*. Cambridge, Harvard University, 1968.

<sup>20</sup> Kolb D.; Rubin, I. & McIntyre, J. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Atlas, 1978.

<sup>21</sup> McClelland, David. *Studies in motivation*. New York, Appleton-Century-Crofts, 1955.

<sup>22</sup> Schneider, Benjamin & Snyder, Robert. op. cit. p. 319.

<sup>23</sup> Souza, Edela. *Clima e cultura organizacionais*, p. 38.

<sup>24</sup> Kolb, D.; Rubin, I. & McIntyre, J. op. cit.

Um clima que enfatiza o motivo de realização terá escores altos em padrões de desempenho, responsabilidade e clareza dos objetivos organizacionais; um clima afiliativo terá pontos altos em recompensas, calor humano e apoio; finalmente, um clima que valoriza a motivação para o poder revelará destaque em liderança e conformidade às normas.

Esses fatores são avaliados numa escala tipo Likert<sup>25</sup> de 10 pontos, em que se registra a situação presente, bem como a situação desejada. A diferença entre a situação presente e a desejada revela o grau de maior ou menor satisfação com o clima.

#### 4. A pesquisa

A escala de Kolb foi aplicada ao universo de uma secretaria de estado do Nordeste, num total de 70 funcionários, sem distinção hierárquica, envolvendo desde diretores até serventes. Destes funcionários, 75% eram do sexo masculino.

A aplicação foi feita em um só dia, de forma coletiva, nas diversas seções, sem comunicação interpessoal e sem identificação nominal.

A distribuição da população obedeceu às sete unidades funcionais do órgão, conforme discriminação a seguir:

Unidades	N
1. Gabinete	7
2. Assessoria	7
3. Divisão administrativa	18
4. Divisão técnica	17
5. Assistência municipal	9
6. Pesquisa	8
7. Desenvolvimento	4
	70

<sup>25</sup> Likert, Rensis. op. cit.

Tratando-se do estudo de um caso, não houve preocupação com elaborações estatísticas, além das médias.

Depois de traçado o perfil das diversas unidades, os gráficos foram analisados e debatidos com os coordenadores, para *feedback*. Durante esses encontros, os resultados foram validados e enriquecidos com informações adicionais. Ficou evidenciada a afirmação de Lawrence e Lorsch:<sup>26</sup>

“A maneira pela qual um indivíduo é motivado a se comportar numa específica posição organizacional é uma função tanto da história do desenvolvimento do seu sistema individual, quando da natureza do contexto organizacional corrente.”

Nas tabelas 1, 2 e 3 e nos gráficos de 1 a 7, em anexo, encontram-se os índices médios de clima atual, clima ideal e diferença entre ambos, obtidos pelas sete unidades, nos sete fatores investigados.

Na tabela 4 os dados são apresentados conforme os motivos implícitos nas dimensões de clima.

Tabela 1

*Índices médios de clima atual*

Fatores	Unidades							
	Gabinete N=7	Assessoria N=7	Administração N=18	Técnica N=17	Municipal N=9	Pesquisa N=8	Desenvolvimento N=4	M N=70
Conformidade	6,2	4,5	6,0	6,0	5,6	6,2	5,0	5,6
Responsabilidade	8,0	6,2	7,3	6,3	7,4	5,0	8,0	6,9
Padrões	6,5	5,4	5,7	6,5	7,2	3,7	7,7	6,1
Recompensas	7,0	7,0	6,4	5,7	6,3	3,2	8,2	6,2
Clareza	7,5	6,1	6,3	5,2	7,2	4,2	7,5	6,2
Apoio	7,5	7,2	5,7	6,6	7,5	4,2	8,0	6,7
Liderança	7,1	6,4	6,3	5,9	7,3	4,3	6,5	6,2
Média global	7,1	6,1	6,2	6,0	6,9	4,4	7,2	6,3

<sup>26</sup> Lawrence, Paul & Lorsch, Jay. *O Desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972. p. 76.

**Tabela 2**  
*Índices médios de clima ideal*

Fatores	Unidades							
	Gabinete	Assessoria	Administração	Técnica	Municipal	Pesquisa	Desenvolvimento	M
Conformidade	7,4	5,8	7,4	6,9	5,2	5,3	4,3	6,0
Responsabilidade	7,8	8,7	8,5	8,7	8,5	7,8	9,7	8,5
Padrões	8,0	8,0	7,7	8,5	8,6	8,0	8,6	8,2
Recompensas	9,0	9,2	8,5	9,0	8,7	8,7	9,5	8,9
Clareza	8,8	9,4	8,3	9,0	8,4	9,0	9,7	8,9
Apoio	8,8	9,8	8,9	9,0	9,1	8,8	10,0	9,2
Liderança	8,4	9,5	8,7	9,0	8,5	8,1	9,0	8,7
Média global	8,3	8,6	8,3	8,6	8,1	8,0	8,7	8,3

**Tabela 3**  
*Diferenças entre clima atual e ideal*

Fatores	Unidades							
	Gabinete	Assessoria	Administração	Técnica	Municipal	Pesquisa	Desenvolvimento	M
Conformidade	1,2	1,3	1,4	0,9	0,4	0,9	0,7	0,9
Responsabilidade	0,2	2,5	1,2	2,4	1,1	2,8	1,7	1,7
Padrões	1,5	2,6	2,0	2,0	1,4	4,3	0,9	2,1
Recompensas	2,0	2,2	2,1	3,3	2,4	5,5	1,3	2,6
Clareza	1,3	3,3	2,0	3,8	1,2	4,8	2,2	2,6
Apoio	1,3	2,6	3,2	2,4	1,6	4,6	2,0	2,5
Liderança	1,3	3,1	2,4	3,1	1,2	3,8	2,5	2,4
Média global	1,3	2,5	2,0	2,6	1,3	3,8	1,6	2,1

Tabela 4

*Média dos motivos implícitos nas percepções de clima*

Fatores	Unidades							
	Gabinete N=7	Assessoria N=7	Administração N=18	Técnica N=17	Municipal N=9	Pesquisa N=8	Desenvolvimento N=4	M N=70
Realização	7,3	5,9	6,4	6,0	7,3	4,3	7,7	6,4
Afiliação	7,2	7,1	6,0	6,1	6,9	3,9	8,1	6,5
Poder	6,6	5,4	6,1	5,9	6,4	5,2	5,7	5,9

5. *Análise dos dados**Gabinete (N = 7; média global = 7,1)*

No perfil de clima deste grupo, dois fenômenos chamaram atenção: o alto índice de responsabilidade (8,0) e a pequena diferença entre clima atual e clima ideal (1,2). Este foi o mais baixo índice de insatisfação da secretaria. A média mais baixa foi a de conformidade (6,2). A motivação dominante foi a de realização (7,3).

*Assessoria (N = 7; média global = 6,1)*

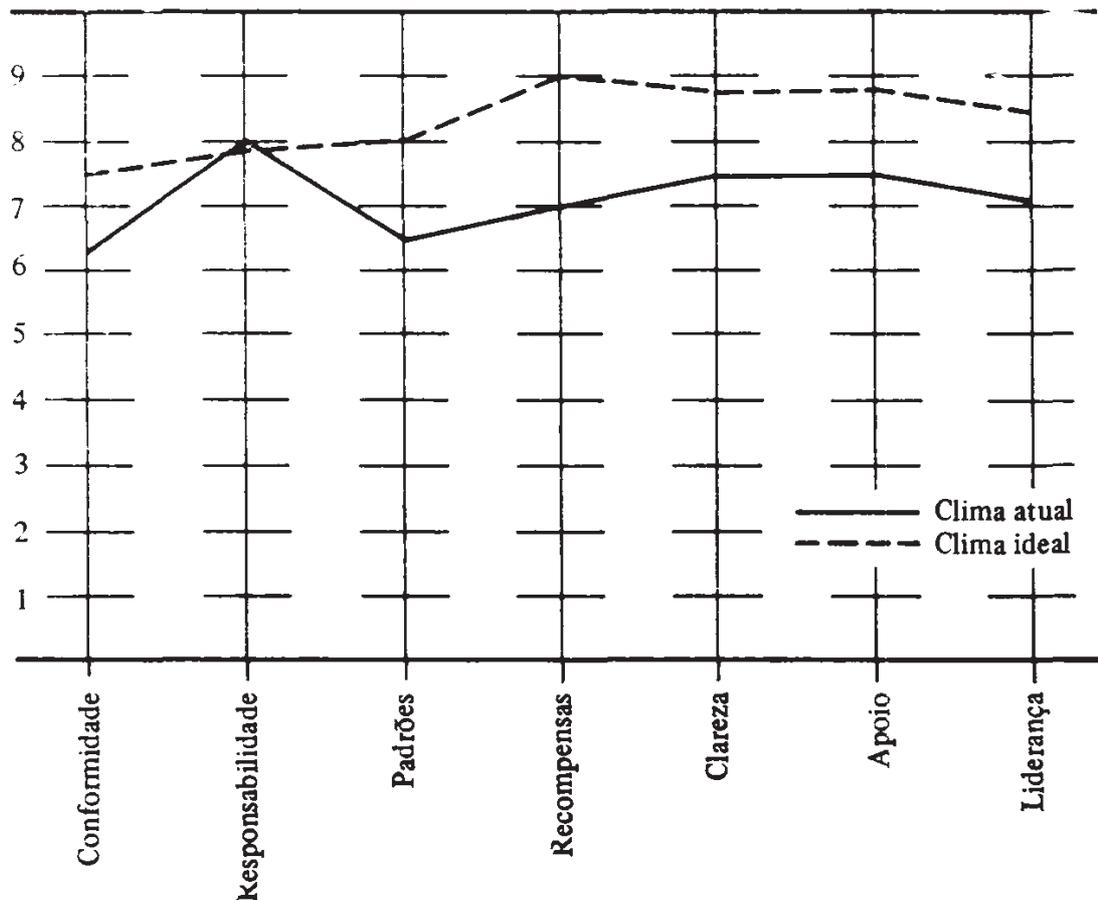
Este grupo revelou o mais baixo índice de conformidade às normas (4,5). Também a média de padrões de desempenho foi das mais baixas (5,4), seguindo-se-lhe clareza organizacional (6,1). O gráfico, bem como as manifestações verbais, expressaram um alto espírito crítico para com a organização e as outras unidades. A motivação dominante é a de afiliação (7,1).

*Divisão administrativa (N = 18; média global = 6,2)*

Este grupo foi o mais numeroso, incluindo o pessoal de menor nível funcional (serventes, contínuos, auxiliares, etc.). Mostraram-se muito interessados em responder ao questionário, mas tiveram dificuldade em entendê-lo

e algumas respostas tiveram de ser anuladas. Mesmo assim, os resultados foram considerados fidedignos pelo coordenador. Destacou-se como ponto alto a responsabilidade (7,3) e, como pontos baixos, padrões de desempenho (5,7) e apoio (5,7). Esta última dimensão foi a mais desejada (8,9). Motivação dominante: realização (6,4).

Gráfico 1  
Clima percebido pelo pessoal do gabinete



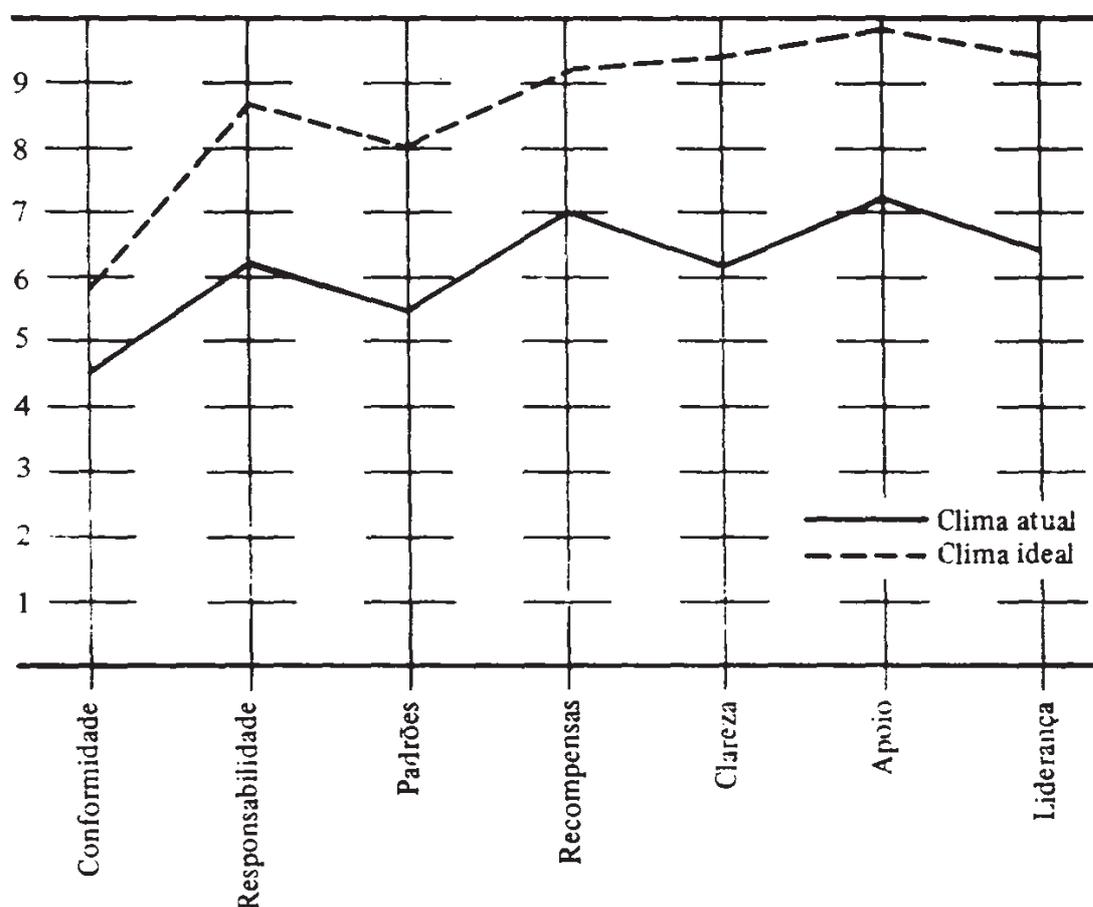
*Divisão técnica* (N = 17; média global = 6,0)

Apesar de numerosa e com índice de insatisfação expressivo (diferença entre climas atual e ideal = 2,6), esta unidade revelou bom índice de apoio e calor humano (6,6). Os índices baixos de clareza (5,2) e recompensas (5,7) foram atribuídos às dificuldades com as atividades de planejamento que lhe são atribuídas e vagamente definidas. Mesmo assim os padrões de desempenho são percebidos como bons (6,5). O motivo dominante foi o de afiliação (6,1).

*Assistência municipal* (N = 9; média global = 6,9)

Esta unidade revelou o menor grau de insatisfação, depois do gabinete: diferença entre clima atual e ideal = 1,3. Seus pontos altos foram responsabilidade (7,4) e apoio (7,5); seus pontos mais baixos: conformidade (5,6) e recompensas (6,3). Também teve um dos índices mais altos em motivação para a realização (7,3).

Gráfico 2  
Clima percebido pelo pessoal da assessoria



*Pesquisa* (N = 8; média global = 4,4)

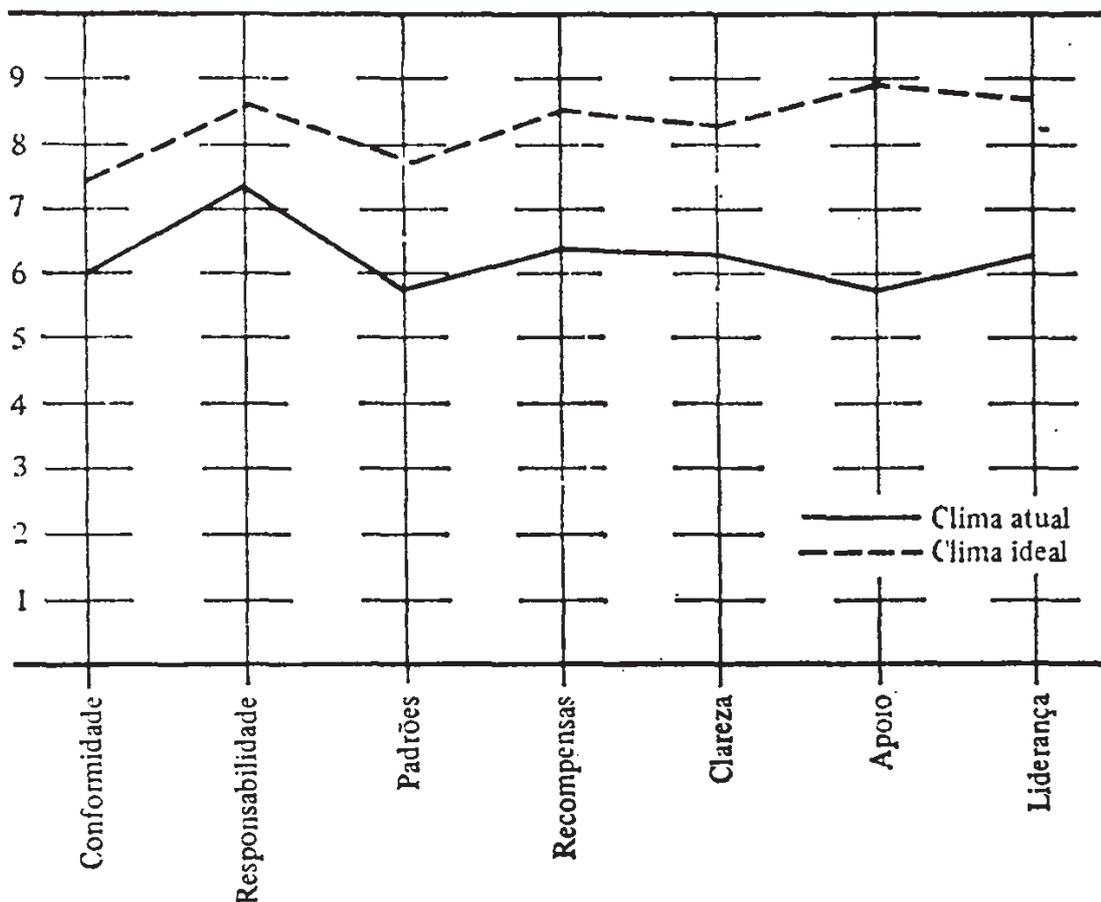
Esta unidade apresentou a média de clima atual mais baixa, tanto em termos globais (4,4), como nos diversos fatores medidos. Nos vértices inferiores apareceram recompensas (3,2) e padrões (3,7). O índice mais alto foi conformidade (6,2), apesar de indesejado (ideal = 5,3). Dentre as causas apontadas como responsáveis pelo quadro atual, foram mencionadas: divergências internas com relação a assuntos de liderança, objetivos e prioridades, especialmente de natureza política. Foi o único grupo da secretaria com motivação intra-unidade mais alta em poder: 5,2.

*Desenvolvimento* (N = 4; média global = 7,2)

É a unidade com a média mais alta (7,2), destacando-se recompensas (8,2), responsabilidade (8,0) e apoio (8,0). Os índices mais baixos foram: liderança (6,5) e conformidade (5,0).

Mesmo assim o grupo ainda percebe, como ideal, menos conformidade (4,3) e mais apoio (10,0), além de elevado desejo de responsabilidade (9,7). Motivação mais alta em afiliação (8,1).

Gráfico 3  
Clima percebido pelo pessoal administrativo



## 5.1 Discussão

As três unidades que sobressaem, com seus índices mais elevados (Desenvolvimento = 7,2; Gabinete = 7,1; Assistência municipal = 6,9) coincidem na percepção dos fatores mais elevados (responsabilidade e apoio), bem como do mais baixo (conformidade). Estaria aí a fórmula do clima ideal? Os trabalhos de Herzberg<sup>27</sup> apontam nesse sentido, isto é, atender

<sup>27</sup> Herzberg, Frederick. *The Motivation to work*. New York, Wiley, 1959; ——. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46:53-62, 1968.

ao fator higiênico de apoio e calor humano, bem como valorizar a responsabilidade e a autonomia.

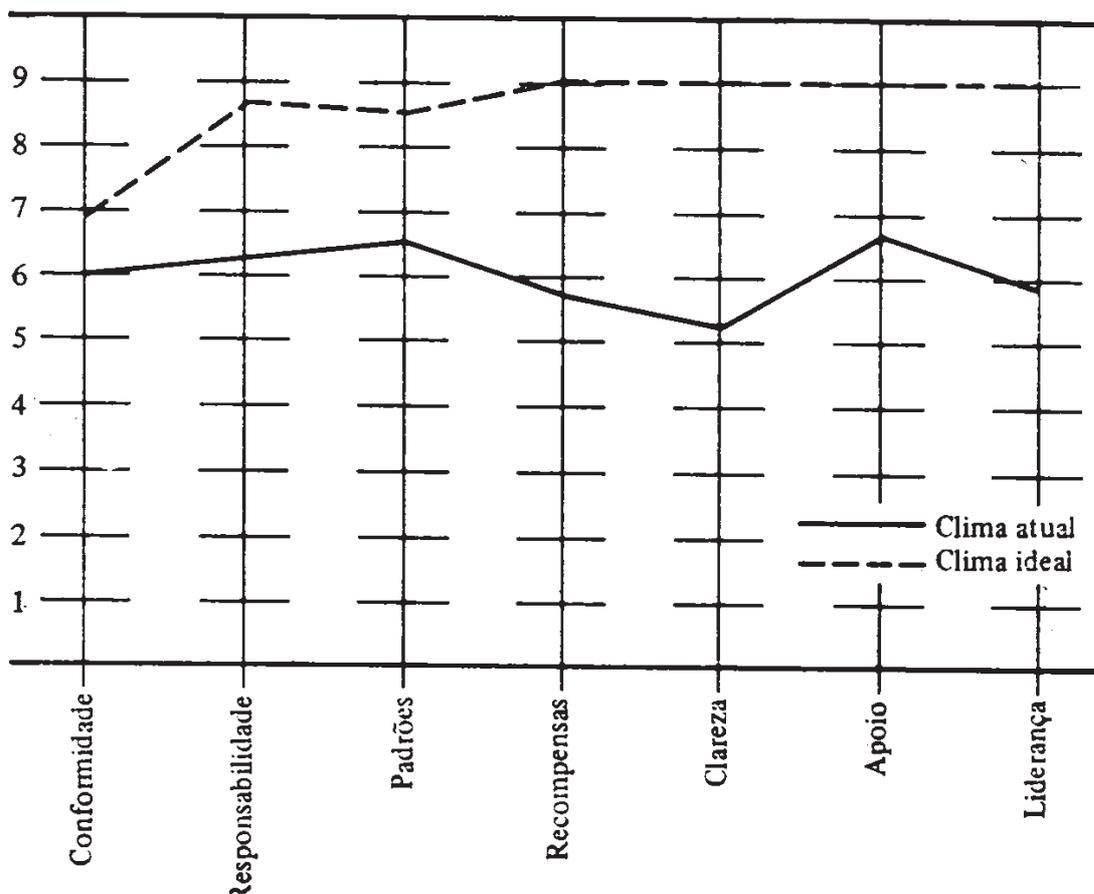
No entanto, as pesquisas de Waters e outros,<sup>28</sup> bem como as de Payne e Mansfield<sup>29</sup> constataram que uma conformidade maior com as normas melhorava a sociabilidade. Até que ponto está isso em choque com os achados brasileiros?

Por que os grupos com melhor clima têm baixos índices de conformidade?

Poder-se-ia aventar que a sociabilidade, favorecida pela conformidade às normas, é de caráter formal e ritualista, não se confundindo com o calor humano aqui medido. Faltam dados para afirmações conclusivas.

Ainda foram surpreendentes os resultados brasileiros nas unidades de Desenvolvimento e de Assistência municipal, ambas com climas elevados, sabendo-se que suas funções são das mais tensionantes e difíceis: a primeira, por ser encarregada de promover inovações e de superar obstáculos; a se-

Gráfico 4  
Clima percebido pelo pessoal técnico



<sup>28</sup> Waters, L.; Roach, D. & Batlis, N. Organizational climate dimensions and job-related attitudes. *Personnel Psych.*, 27:465-76, 1974.

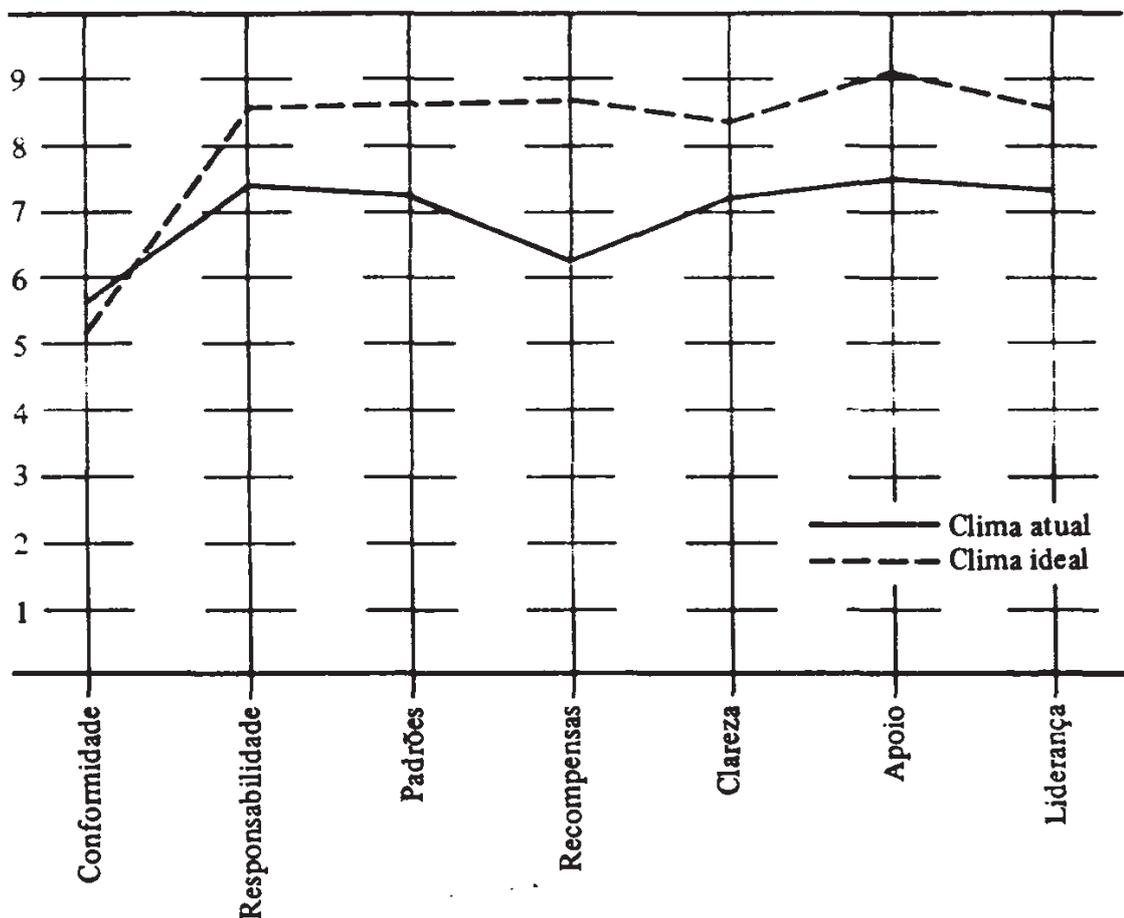
<sup>29</sup> Payne, Roy & Mansfield, Roger. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18(4):515-26, Dec. 1973; ——. *Correlations of individual...*

gunda, por ser uma função de fronteira, diretamente em contato com os clientes.<sup>30</sup>

A unidade de clima inferior (Pesquisa = 4,4) é a menos recompensada (3,2) e a mais conflitada com padrões internos (prioridades técnicas *versus* prioridades políticas) e desejo de maior clareza (ideal = 4,8). Com isso baixam seus escores em realização a afiliação, subindo os de poder. Vale aqui citar uma observação de Basil e Cook:<sup>31</sup>

“Um ingrediente básico do clima organizacional é o sistema de recompensas e punições. Pode resultar em inovações e no alcance de objetivos ou, alternativamente, precipitar a apatia e o afastamento. Em muitos casos, força os administradores a competições políticas pessoais do tipo ganhar/perder.”

Gráfico 5  
Clima percebido pelo pessoal da assistência municipal

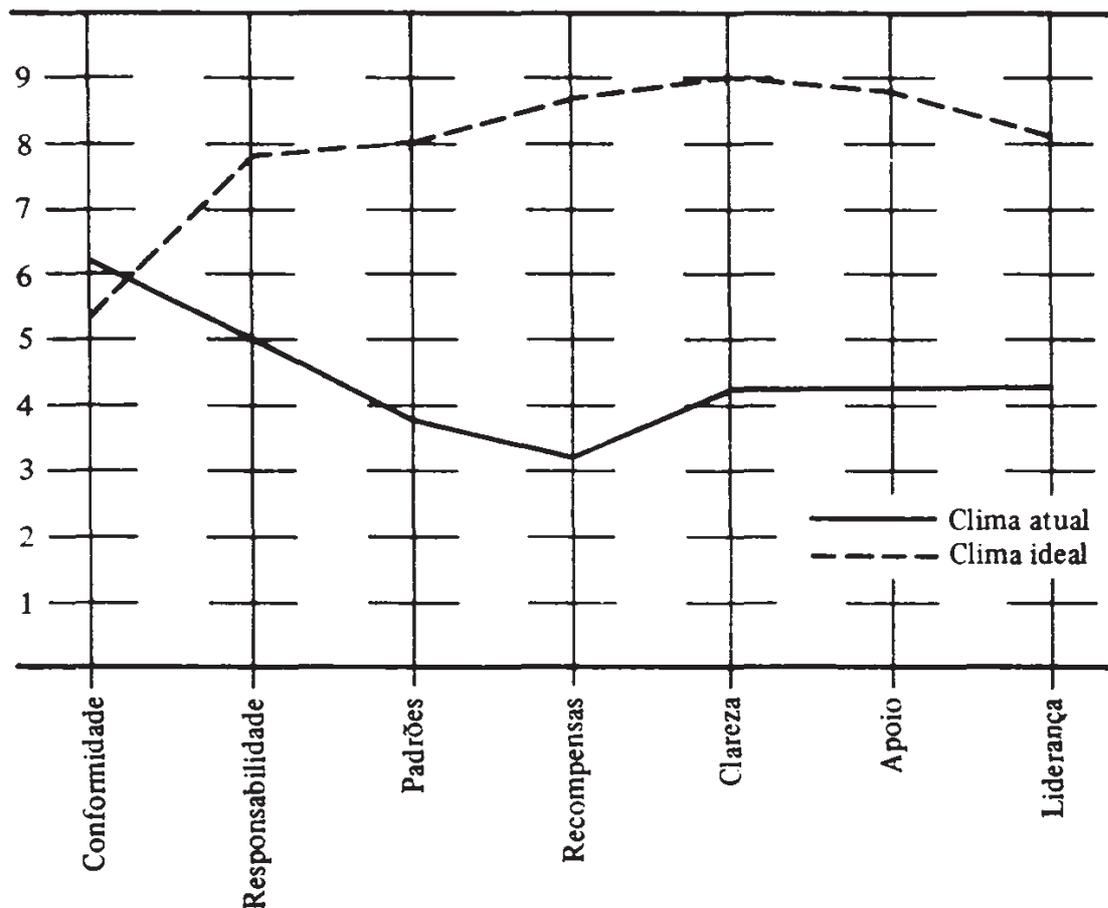


<sup>30</sup> Leavitt, Harold et alii. *The Organizational world*. New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1973; Lawrence, Paul & Lorsch, Jay. *As Empresas e o ambiente*. Petrópolis, Vozes, 1973, p. 28; Thompson, J. *Dinâmica organizacional*, São Paulo, McGraw-Hill, 1976; Souza, Edela. Treinamento para o futuro. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 19(2):91-7, abr./jun. 1979.

<sup>31</sup> Basil, D. e Cook, C. op. cit.

Curiosamente, a unidade Divisão técnica tem motivação mais alta em afiliação do que em realização. É possível que a explicação também resida na ambigüidade de suas atribuições (diferença entre clareza atual e clareza ideal = 3,8).

Gráfico 6  
Clima percebido pelo pessoal de pesquisa



A Assessoria goza de muito apoio e recompensas, provavelmente por ser constituída de cargos de confiança, o que faz com que sejam mais altos os seus motivos de afiliação. Isso já foi constatado em estudo anterior, com outra organização.<sup>32</sup> Além disso foram confirmados os achados de Gavin<sup>33</sup> que, ao pesquisar 140 bancários, encontrou que: “Aqueles na função de assessoria tendiam a perceber o ambiente como intermediário em sua clareza e eficiência estrutural.”

Por outro lado, a Assessoria foi a unidade que mais expressou críticas e desconformidade com as normas. Teve ainda grande diferença entre o clima atual e o desejado — o que também foi constatado em estudo anterior,

<sup>32</sup> Souza, Edela. Diagnóstico de clima organizacional, op. cit.

<sup>33</sup> Gavin, James F. op. cit., :137.

com outra organização.<sup>34</sup> Payne e Mansfield<sup>35</sup> justificam: “Afim de contas, o pessoal de *staff* é pago para questionar e aconselhar.”

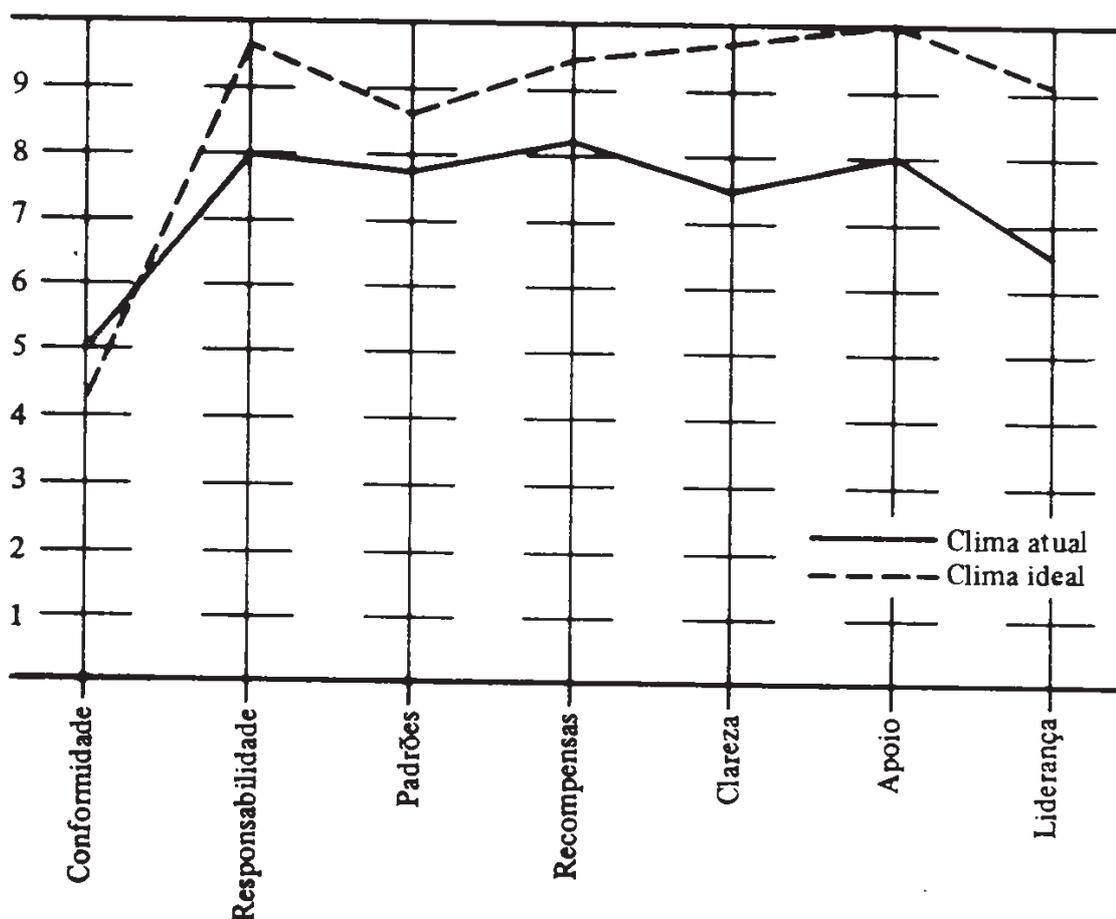
A unidade Divisão administrativa destacou-se pela carência em apoio (diferença entre atual e ideal = 3,2) — o que parece ser uma queixa encontrada com frequência em consultoria.

Drexler,<sup>36</sup> pesquisando 21 organizações, constatou:

“Embora haja diferenças de clima organizacional entre departamentos da mesma organização, os efeitos departamentais são muito mais fracos do que os efeitos organizacionais.”

Como um todo, a Secretaria apresenta um quadro pouco motivado para o poder e mais centrado em afiliação. Estaria aí em jogo uma variável cultural?<sup>37</sup>

Gráfico 7  
Clima percebido pelo pessoal do desenvolvimento



<sup>34</sup> Souza, Edela, Diagnóstico de clima organizacional.

<sup>35</sup> Payne, R. & Mansfield, Roger. *Relationship of perceptions...* cit. p. 523.

<sup>36</sup> Drexler, John A. cit. p. 41.

<sup>37</sup> Souza, Edela. Aspectos Culturais da Organização Pública...

## 6. Conclusão

O estudo de clima organizacional, ainda pouco difundido entre nós, traz contribuições valiosas para o conhecimento e o manejo do funcionamento das organizações. Sua complexidade pode ser abarcada por instrumentos adequados e qualquer esforço torna-se compensador. Nossos administradores (e consultores) vêm-se diante de um processo multifacetado e, assim, recebem de bom grado ferramentas analíticas que facilitem não só o equacionamento conceitual, mas também as operações pragmáticas. O levantamento do clima está aí para ajudar em ambas essas direções.

No presente estudo, foram diagnosticadas diferenças departamentais e um perfil geral típico da organização. Esses achados têm valor pragmático para a adoção de medidas administrativas, bem como valor heurístico para a investigação de novas direções.



***Anote aí os  
endereços das  
livrarias da  
Fundação Getulio Vargas***

No Rio, Praia de Botafogo, 188 e Av. Graça Aranha, 26 — lojas  
C e H

Em São Paulo, Av. Nove de Julho, 2029;

Em Brasília, CLS 104, Bloco A, Loja 37