intercâmbio social no processo de institucionalização de uma organização – a escola brasileira de administração pública:

Os Atrativos que Oferece e os Ônus que Impõe *

FRANK P. SHERWOOD
Professor e Diretor da Escola de Administração Pública da Universidade do Sul da Califórnia

NOTA PREAMBULAR

O presente ensaio sôbre o processo de intercâmbio social na institucionalização de organizações baseia-se em grande parte no excelente trabalho empírico realizado por dois destacados estudiosos brasileiros:

1. José Silva de Carvalho, Professor Assistente ** da EBAP que, em junho de 1967, terminava sua tese de doutorado, a qual tinha por objeto a evolução institucional da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP).

* Trabalho escrito para o Programa Inter-universitário de Pesquisas sôbre Evolução Institucional.
Tradução de Hugo Wahrilich.

** Presentemente Professor-Adjunto da EBAP (N.T.)

Como parte do programa da tese, organizou e dirigiu as pesquisas sôbre desenvolvimento institucional descritas no presente ensaio.

2. Alberto Guerreiro Ramos, Professor da EBAP e Professor Visitante na Universidade do Sul da Califórnia, que submeteu um alentado questionário aos corpos docente e discente da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), durante a primavera de 1966. Seu estudo, ainda não publicado, faz parte de uma investigação transcultural mais profunda, custeada pelo Centro de Pesquisas da EBAP, com recursos provindos de uma doação da Fundação Ford. Sou-lhe grato pela permissão de utilizar os dados que coligiu.

I — INTRODUÇÃO: O CONCEITO DE INTERCÂMBIO

As organizações compõem-se de sêres humanos que participam de suas atividades por calcularem que as recompensas dessa participação sejam maiores do que os inconvenientes. Cada membro estabelece seu próprio cálculo decisório, em que consciente ou inconscientemente pesa a relação intercambial entre os benefícios que recebe da organização e os ônus a que está sujeito.

A noção de intercâmbio não é nova; há cêrca de 30 anos Barnard enunciou-a muito claramente:

> "As satisfações líquidas que induzem um homem a dar a uma organização a contribuição de seus esforços resultam do balanço das vantagens positivas auferidas e das desvantagens que a situação acarreta. Segue-se que uma vantagem líquida pode ser aumentada ou uma vantagem negativa tornada positiva mediante o aumento da quantidade ou da fôrça dos incentivos positivos ou através da redução do número ou da fôrça das desvantagens." [1]

Êsse conceito de intercâmbio contrasta com certa tendência, registrada nas Ciências Sociais nos últimos anos, no sentido de considerar o consenso quanto a normas e valôres como sendo o elemento básico da coesão dos participantes. A teoria do consenso, que parece alicerçar-se em grande parte na obra da Ralph Linton, postula que a continuidade e a estabilidade na organização dependem, sobretudo do grau em que seus valôres tenham sido internalizados e aceitos. Mas a simples concordância dificilmente explicará a dinâmica do comportamento individual numa organização. Conforme assinala Walter Buckley:

[1] BARNARD, Chester I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Havard University Press, 1947, p. 140.

> "... Certos indivíduos não aceitam nem mesmo valôres *centrais;* as atitudes emocionais dos diversos indivíduos variam muito, de acôrdo com a classe social, a idade e o sexo, a religião, etc.; as pessoas freqüentemente aceitam valôres contraditórios; seu valôres e atitudes muitas vêzes modificam-se profundamente em função de mudanças na posição social, e assim por diante. Demais, frisamos mais uma vez que as normas e definições de papéis especificam apenas uma gama de comportamentos e, portanto, não constituem guias adequados para a ação, mesmo quando aceitas." [2]

Conquanto o comparilhamento de valôres constitua evidentemente um incentivo para a participação em determinado sistema, a fôrça dêsse incentivo variará segundo o indivíduo e as circunstâncias. Haverá casos em que o consenso produzirá um grande desejo de participar; noutros casos, o resultado poderá ser mínimo.

É válida a tese de que cada elemento da translação sociopsicológica entre indivíduos tem seu valor que poderá ser intrínseco ou psíquico. Assim, quando uma ação fôr congruente com algum valor comum às duas partes poderá produzir uma recompensa maior do que quando represente um valor apenas para a organização e não para o indivíduo. Mas, também neste último caso, o custo da ação para o indivíduo pode ser pequeno devido ao fato de ser ela legitimada pela organização. Por outro lado, porém, o apêgo a um valor que seja só do indivíduo pode acarretar um ônus excessivo. Como se vê, haverá sempre alternativas de comportamento; e estas podem ser pesadas pelo indivíduo de acôrdo com o cálculo benefício-custo. Abraham Zalesnik resumiu os elementos essenciais do intercâmbio social nos seguintes têrmos:

> "As unidades do intercâmbio na interação social são aquêles pequeninos atos que, por uma razão ou outra, os indivíduos consideram compensadores.
> "... Atos que visam a uma recompensa são limitados pelo custo de sua realização. Vemos, assim, que a noção de lucro é necessária numa teoria de intercâmbio. Um indivíduo produzirá comportamento até que o custo da última unidade de ação (como quer que seja medido) torne-se exatamente igual à última unidade de recompensa. Esta proposição constitui uma contrapartida direta do conceito de utilidade marginal na microeconomia." [3]

---

[2] BUCKLEY, Walter. *Sociology and Modern System Theory.* Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1967, p. 152.

[3] ZALESNIK, Abraham, Interpersonal Relations in Organizations, *in* James G. March, *Handbook of Organizations.* Chicago, Rand McNally & Co., 1965, p. 591.

Talvez o advogado mais persuasivo da perspectiva intercambial seja George Homans, que, em sua obra *Social Behavior: Its Elementary Forms*, declara haver-se apoiado muito nos fundamentos de Economia e Psicologia do Comportamento.[4] Ambas essas disciplinas, assim diz, "... encaram o comportamento humano como função de seu resultado". A natureza dêsse comportamento dependerá das recompensas e punições que ocasiona. Quando a atividade de uma pessoa provoca atividade por parte de outra, terá ocorrido comportamento social, afirma Homans. Assim, pois, êle vê "... o comportamento social como um intercâmbio de atividade, tangível ou intangível, e mais ou menos compensador ou oneroso, entre, no mínimo, duas pessoas".[5]

Os elementos básicos do intercâmbio social são: 1. a atividade; 2. o "sentimento". A variável, de acôrdo com Homans, é a interação. Nesse arcabouço teórico, a atividade envolve "uma espécie de comportamento" que se divide em dois tipos gerais, dos quais um diz respeito à transferência de bens, e o outro à de serviços.

O primeiro é material, o outro imaterial. Costuma-se fazer distinção nos valôres atribuídos a êsses dois tipos de troca. No caso de bens materiais, tendemos a enfatizar o valor dos objetos; tratando-se de bens imateriais, tendemos, mais freqüentemente, a dar valor ao processo.

Os "sentimentos" constituem um instrumento especialmente importante para o intercâmbio de serviços. São as muitas maneiras ostensivas e observáveis pelas quais alguém manifesta o seu sentir. Não assumem forma verbal, mas exprimem impressões e atitudes. O agradecimento feito por uma pessoa a outra é uma espécie de "sentimento". A aprovação social, de um modo geral, constitui um "sentimento" da maior importância. Homans sustenta que tôdas as atividades e "sentimentos" manifestados por um indivíduo trazem recompensas e punições para as outras partes da transação. Em suma, possuem um valor. Todavia, há diferenças nesses valôres. A aprovação social, por exemplo, tem grande importância, porque pode dar maior alento a muitas atividades. Homans, com efeito, sustenta que a aprovação social desempenha mais ou menos o mesmo "... papel, em nossa economia social, que representa o dinheiro, na economia comum — mas òbviamente não exatamente o mesmo, quando mais não seja porque a aprovação, ao contrário do dinheiro, não pode ser objeto de transferência física: se um homem recebe aprovação de outro não pode usar *essa* aprovação para obter alguma coisa de um terceiro".[6]

---

[4] HOMANS, George C., *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Nova Iorque Harcourt Brace, 1961. Veja-se, particularmente, os capítulos 3 e 4.

[5] *Ibid.*, p. 13.

[6] *Ibid.*, p. 35.

A variável, no intercâmbio social é a interação. Sempre que se verifique uma permutação de atividades e "sentimentos", temos interação, sendo de notar que a quantidade e a qualidade dessa interação definem a natureza do intercâmbio. A freqüência da interação constitui um fator de primeira grandeza. Em muitas interações, o que nos interessa é a quantidade de atividades em jôgo. O tempo gasto em proporcionar um serviço, por exemplo, é tomado muitas vêzes por base para avaliar os atrativos, em confronto com as desvantagens. Mais fundamentalmente, porém, a variável decisiva é o conjunto de valôres com que cada parte entra na interação; e êsses valôres são substancialmente função do indivíduo. Representam, na expressão de Barnard, seu "estado de espírito". Um homem, diz Homans, pode ser americano, ianque e operário de fábrica. Entretanto, "... seus valôres, as coisas que o recompensam, nunca são inteiramente determinados por circunstâncias dessa ordem, que compartilha com outros, mas sempre, em parte, pela sua própria experiência singular".[7]

A avaliação dos custos e benefícios é, pois, assunto decididamente individual. Isto se torna mais que nunca evidente quando nos damos conta de que, tal como na economia, o custo tem que ser definido como uma atividade de que a pessoa se priva. Na verdade, só se pode falar em cálculo de custos e benefícios quando há uma opção a ser feita e quando a escolha de determinado comportamento significará a ausência de recompensas decorrentes de outro. Tendo o homem necessidade de respirar, pouco interessa falar no custo do ar. Os custos do ar poluído, porém, podem ser pesados em têrmos de valôres relativos a longevidade, dinheiro, localização física, e assim por diante. Uma pessoa que mora em Los Angeles, por exemplo, poderá antes contar com recompensa com uma renda *per capita* mais elevada e um maior número de dias de sol do que com a expectativa de uma vida longa.

Em tôdas essas hipóteses, afirma Homans, é preciso haver lucro para os participantes do intercâmbio, isto é, precisa haver mais atrativos do que ônus. "Nenhum intercâmbio prossegue se ambas as partes não estiverem obtendo lucro."[8]

A propósito, torna-se importante acentuar que Homans traça uma nítida distinção entre os padrões de lucro nas grandes organizações e nos pequenos grupos. Num grupo pequeno, as recompensas e punições verificam-se em função de uma relação direta entre os participantes. Na grande organização, todavia, a relação entre uma ação e uma recompensa ou punição nem de longe é tão direta e clara. Entre o pequeno grupo e a grande organização, há duas diferenças fundamentais: a) quanto maior o sistema, mais requintada

[7] *Ibid.*, p. 46.
[8] *Ibid.*, p. 61.

a estrutura de recompensas e punições; b) quanto maior o sistema, mais indireta a relação entre a recompensa e a punição. Conforme assinala Homans,

> "... num grupo informal, o homem ganha *status* através de seu intercâmbio direto com os demais membros, ao passo que na sociedade maior o obtém por herança, riqueza, exercício de função pública, autoridade legal — sempre por fôrça de sua posição em alguma estrutura institucional, muitas vêzes possuidora de uma longa história.
>
> Talvez no passado remoto, quando pela primeira vez se criaram deliberadamente organizações formais, o alcance do contrôle — o número de homens postos sob o comando de um só oficial — poderá ter sido modelado de acôrdo com o que se produz espontâneamente num grupo pequeno.
>
> Evidentemente, porém, as situações não são realmente iguais. A diferença fundamental — e muito conhecida de quem tenha exercido ambas as formas de liderança — reside no fato de que o líder formal é designado pela autoridade superior, perante a qual é responsável, e que as punições que inflige são possibilitadas pelo apoio daquela autoridade.
>
> Na situação formal, além disso, tanto o líder como os seguidores recebem algumas de suas recompensas não em virtude de um intercâmbio recíproco, mas efetuando, com a organização de que fazem parte, uma troca de trabalho por salário." [9]

Cumpre acrescentar que o "estado de espírito" pode ser diferente no pequeno grupo e na grande organização. No pequeno grupo, o confronto com a realidade é muito mais viável. Os dados sôbre a relação do indivíduo com o grupo podem ser processados mais fàcilmente. Numa organização grande, por outro lado, de acôrdo com Phillip Selznick, a própria entidade tem que alcançar valor intrínseco. Quão importante é sua ideologia? Que *status* pode oferecer? Muitas pessoas se submeteriam às maiores agruras para se tornarem presidente dos Estados Unidos, simplesmente por ser tão elevado o rendimento em *status*. Grupo pequeno algum poderia proporcionar tamanha recompensa. A idéia que uma organização consegue incutir em seus membros a respeito de seu valor pode afetar profundamente a natureza do intercâmbio.

É bem evidente que o caráter e a função da organização afetarão sua capacidade de propiciar incentivos e moldar o estado de espírito em que êstes são processados. Uma organização pode ser

[9] *Ibid.*, p. 379-80.

capaz de proporcionar importantes incentivos materiais, mas oferecer pouco em matéria de satisfação ideológica ou aprovação social. Segundo Barnard, por exemplo, a organização industrial de um modo geral depende mais de incentivos materiais, e as organizações políticas e religiosas, de incentivos imateriais. Foi essa espécie de raciocínio que levou Amitai Etzioni a valer-se grandemente do sistema de incentivos ao criar a sua tipologia das organizações — organização coercitiva utilitária e normativa. A organização coercitiva, naturalmente, é aquela em que o voluntarismo terá sido em boa parte eliminado; nestas condições, portanto, são de interêsse, na presente discussão, apenas as organizações utilitárias e as normativas.

Organizações utilitárias são aquelas "em que a remuneração representa o principal instrumento de contrôle", tal como ocorre em muitas emprêsas comerciais. [10] De outra parte, são organizações normativas aquelas "em que o poder normativo constitui a principal fonte de contrôle ..." — igrejas, universidades e associações voluntárias. [11] Em outras palavras, a organização normativa passa a existir quando seus membros houverem de tal forma internalizado seus objetivos que as normas que dêstes derivam se tornam cruciais para evocar participação e observância.

É significativo que Etzioni classifique as organizações em têrmos do grau de predominância de um sistema de recompensa sôbre outro. Êsse ponto é importante. Embora seja teòricamente possível construir um contínuo abrangendo desde recompensas exclusivamente materiais até recompensas inteiramente imateriais, a realidade é que se precisa chegar a alguma combinação dessas duas espécies. Assim, por exemplo, frisa Barnard que o problema da combinação se torna crucial na organização religiosa, onde se faz necessário estabelecer um equilíbrio entre a imposição de sacrifícios aos membros como meio de intensificar a fé e a fidelidade, e o efeito dos sacrifícios materiais sôbre o recrutamento e a retenção de fiéis. [12] Demais, êsse equilíbrio é "... provàvelmente o mais instável dos elementos do sistema cooperativo, eis que invariàvelmente fatôres externos afetam as oportunidades de incentivos materiais, sendo que as motivações humanas, por sua vez, são também altamente variáveis". Barnard argumenta ainda que a mistura só se pode produzir por uma *evolução;* que não é possível estabelecer, *a priori*, um padrão ... É uma função do ciclo de vida da organização, em que o crescimento representa elemento dominante. Barnard afirma que o expansionismo das organizações está ìntimamente relacionado com

[10] ETZIONI, Amitai. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Glencoe Free Press, 1961, p. 31.
[11] *Ibid.*, p. 40.
[12] BARNARD, *op. cit.*, p. 158.

o problema da capacidade de oferecer incentivos, "... especialmente os que dizem respeito a prestígio, orgulho da associação e satisfação comunitária ..." [13]

Homans diz mais ou menos a mesma cousa, observando que uma instituição é funcional para uma sociedade sòmente na medida em que é funcional para os homens. Assim se expressou:

> "... Não é simplesmente por estarem acasteladas em normas que as instituições funcionam; e parece estranho mesmo que alguém possa jamais falar como se fôsse assim. Elas funcionam porque produzem resultados, resultados que, em última análise, revertem para os indivíduos. Nem tampouco é a sociedade um moto-contínuo que produz o seu próprio combustível. Ela não pode manter-se apenas incutindo nos moços um desejo por aquêles bens e ùnicamente aquêles bens que acontece estar em condições de fornecer. Ela precisa proporcionar bens que os homens considerem compensadores não meramente por serem integrantes de determinada cultura, mas pelo fato de serem homens". [14]

Não há base de sobrevivência para uma instituição, argumenta Homans, senão a provisão de suficientes recompensas para evocar, nos indivíduos, atividades que contribuam para a manutenção da entidade. Em geral, a organização tem que possuir um suprimento de capital, tanto de natureza econômica quanto social, que possa funcionar como "incentivador geral" do comportamento. Êsses dois tipos de capital são: a) dinheiro; b) aprovação social. Dessas duas fontes devem provir os estímulos necessários para que o intercàmbio se torne lucrativo para o participante. Mais uma vez é importante a combinação dos dois elementos. Para Homans, é característico das "instituições fortes e de boa vitalidade" a existência de uma vasta gama de normas e valôres à disposição do indivíduo. As organizações empresariais, de um modo geral, teriam deixado de produzir essa larga faixa de incentivos, parecendo, ao invés, ter depositado demasiada confiança nas recompensas materiais. [15]

Do ponto de vista da pesquisa sôbre evolução institucional, a capacidade de uma organização de propiciar aquela combinação de motivações assume maior relevância.

É perfeitamente claro que nem tôdas as organizações terão igual possibilidade de proporcionar recompensas imateriais, por isto que seus objetivos não provocam as mesmas reações afetivas dentro da organização ou no meio-ambiente. A organização cujo objetivo

---

13 *Ibid.*, p. 159.
14 HOMANS, *op. cit.*, p. 390.
15 *Ibid.*, p. 397.

manifesto é produzir lucro fabricando sabão, por exemplo, vê-se muito mais limitada nas recompensas psicológicas que pode proporcionar do que uma nova ordem religiosa ou um partido político de base ideológica. Isto não significa que a fábrica de sabão não possa prosperar. O que queremos dizer é que sua sobrevivência vai depender principalmente de sua capacidade de propiciar incentivos materiais para a participação, circunstância que restringe suas potencialidades de institucionalização.

Evidentemente, nem a tôdas as organizações industriais faltará capacidade para proporcionar substanciais recompensa imateriais. O monopólio brasileiro do petróleo, a Petrobrás, em pouco mais de uma década, tornou-se uma instituição nacional. Sua ideologia, "O Petróleo é nosso", trouxe-lhe grande apoio do ambiente; e isto tem permitido à emprêsa manter um alto nível de recompensas materiais. Todavia, o credo é também importante dentro da própria organização. Seria inimaginável que o negócio pudesse ser transferido para um cartel internacional de petróleo; a missão, em si mesma, é muito mais importante do que a mera produção do petróleo. É importante para a independência e soberania do Brasil. Em suma, ela conta com elevada aprovação social. Da mesma maneira, outro *slogan*. "A Petrobrás é intocável", não só trouxe estabilidade para a emprêsa, mas ainda lhe deu um alto grau de independência para cuidar dos seus assuntos. Ela tem sido afetada pela política, mas nem por sombra tanto quanto muitas outras organizações.

O exemplo da Petrobrás dá realce ao fato de que a relação intercambial entre os participantes e a organização não é pura, mas fortemente contaminada por fatôres ambientais que determinam os recursos materiais e muito têm a ver com o lucro imaterial a ser derivado da condição de membro.

Embora não seja sempre êsse o caso, parece certo que quanto maior a congruência da organização com valôres sociais de geral aprovação, tanto maior a probabilidade de recompensa para o indivíduo participante. As organizações que militam num movimento de protesto operam, está claro, com base numa premissa de recompensa completamente diferente.

A finalidade declarada de uma instituição pode, contudo, ser exagerada como fator no sistema de recompensas. No caso do Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM), o movimento municipalista foi de importância crucial como granjeador de apoio para que se fundasse. Durante os anos de formação, as recompensas apresentavam-se principalmente como uma consciência do serviço prestado à causa do municipalismo no Brasil. Já em 1966, todavia, tornava-se evidente que o sentimento de orgulho pela organização e sua capacidade de realização, bem como um crescente conjunto de recompensas materiais, haviam, em grande parte, suplantado a bandeira do municipalismo como valor básico. Com efeito,

no período posterior a 1964, enquanto as municipalidades perdiam grande parte de sua receita e independência, registrou o IBAM sua fase de maior crescimento. Assim, pois, é importante a mistura; e é de ver-se a evolução do sistema de incentivos. À medida em que declinava a antiga doutrina do municipalismo, aumentavam as recompensas materiais e outras formas de aprovação social.[16]

A tese do intercâmbio permite-nos, outrossim, formular a hipótese de que a institucionalização traz implicações para a "eficiência" da organização. Calcula-se a eficiência em função da razão entre os indutos (energia) exigidos do ambiente e o número de produtos (energia) entregues ao ambiente. Do ponto de vista do desenvolvimento institucional, a organização que, aos olhos do ambiente estiver extraindo o maior rendimento possível de seus recursos, presumìvelmente haverá aumentado suas possibilidades de continuidade.

Também objetivamente, a organização que fôr capaz de maximizar seus recursos estará prestando uma contribuição maior ao sistema sócio-econômico.

É fácil, no entanto, estabelecer-se confusão nesse ponto. Certas organizações pequenas, militantes, têm fins que não alcançam geral aprovação, mas, não obstante, utilizam seus recursos com rara eficiência. Katz e Kahn afirmam que as organizações "... sobrevivem sòmente enquanto podem conservar uma situação de negentropia, isto é, são capazes de obter para si mais energia, em tôdas as suas formas, do que a que devolvem ao ambiente como produto".[17] Essa assertiva parece negar a existência da organização. Os autores não discriminam entre as energias trazidas por elementos do ambiente e as que emanam dos próprios membros da organização. Entretanto, parece essencial que se faça tal distinção.

Alguns têm chamado as energias geradas internamente de *intra-indutos* *, a fim de distingui-las dos indutos proporcionados ao sistema pelo ambiente. A motivação representa òbviamente um grande fator na expansão do número de intra-indutos, e, teòricamente, uma organização institucionalizada é mais capaz de gerar tais energias. Realizada a institucionalização, supõe-se que aumente para os membros da organização o valor das recompensas imateriais que a

16 É interessante que a mistura dos tipos de incentivo pode ser observada em variados contextos. Em *The Civic Culture*, por exemplo, ALMOND e VERBA assinalam que a Alemanha Ocidental parece recompensar seus membros em tèrmos materiais, *i.e.*, pela provisão de "produtos" governamentais especificados. De outro lado, o México vale-se de recompensas imateriais, *i. e.*, o orgulho com a revolução e o sistema político. Veja-se ALMOND, Gabriel e VERBA, Sidney. *The Civic Culture*, Boston; Little Brown and Co., 1965 (ensaio), p. 364.

* *Withinputs*, no original. (N.T.).

17 KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. *The Social Psychology of Organizations*. Nova Iorque, Wiley and Sons, 1965, p. 150.

mesma proporciona. Assim, uma instituição normativa, como, por exemplo, uma universidade, pode oferecer salários mais baixos e, no entanto, proporcionar recompensas globalmente mais apreciáveis do que uma organização industrial. Em igualdade de condições quanto aos demais fatôres, podemos esperar que, no caso, a instituição normativa alcance maior índice de eficiência (determinado em têrmos de importações e exportações líquidas em relação ao ambiente) do que sua contrapartida mais utilitária, não institucionalizada. É óbvio que raramente os demais fatôres serão iguais, e muitas organizações menos institucionalizadas têm a capacidade de realizar uma combinação de recompensas altamente atraente. Isso, porém, não altera o fato de que a instituição tem capacidade para produzir intra-indutos em maior escala do que a organização tecnocrática.

Para resumir, o princípio do consenso não basta para explicar a dinâmica do comportamento social; êle se mostra deficiente, sobretudo, como instrumento da análise das razões que levam os indivíduos a entrarem para uma organização e apoiarem sua manutenção. Nesse particular, parece especialmente útil a idéia de um intercâmbio entre o indivíduo e a organização. Teòricamente, a transação entre o indivíduo e a organização tem que ser tal que ambas as partes saiam ganhando.

O lucro será ao mesmo tempo material e imaterial; o dinheiro representa a forma básica de lucro material, e a aprovação social o exemplo mais comum de lucro imaterial. Em tôdas as organizações encontramos uma mistura das duas espécies. Pela natureza de suas atividades, certas organizações terão mais facilidade do que outras em propiciar recompensas imateriais, mas é também verdade que a natureza da mistura tem de evoluir em têrmos da vida da organização. Prova da institucionalização de uma organização é o grau em que é capaz de oferecer recompensas imateriais, particularmente sob a forma de aprovação social. À medida em que essas recompensas imateriais passem a ter maior pêso no cálculo "custo-benefício", deveria a organização institucionalizada ser capaz de atingir um nível mais elevado de eficiência, isto é, transformar os indutos recebidos do ambiente num número máximo de produtos entregues ao ambiente. Sua capacidade de gerar intra-indutos será, portanto, maior.

II — MENSURAÇÃO DO INTERCÂMBIO

Admitida a existência de uma relação intercambial entre o indivíduo e a organização, verificamos que são consideráveis os problemas que se apresentam a quem a queira medir empìricamente. As idéias de Homans, por exemplo, tendem a ater-se às relações entre indivíduos e organização. Blau, em seus trabalhos empíricos,

também concentrou-se nessa espécie de relação intercambial.[18] Do ponto de vista da pesquisa sôbre evolução institucional, porém, é necessário conseguir uma macrovisão da natureza da relação intercambial. Temos o maior interêsse em estabelecer uma perspectiva do grau em que a organização, através de incentivos imateriais, seja capaz de assegurar-se de membros participantes e de contribuições para a manutenção do sistema.

Sob êsse aspecto, a obra de Barnard oferece pelo menos um ponto de partida. Diz êle que a organização pode propiciar uma série de incentivos; que, outrossim, pode tomar providências para garantir o processamento mais favorável dêsse incentivos, o que Barnard define como persuasão. Isto significa, nas expressões de Homans, mudar os valôres dos indivíduos sem jôgo.

Há dois tipos de incentivos: específicos e gerais. Os incentivos específicos são:

a) *materiais*, tais como dinheiro, coisas ou condições materiais;

b) *imateriais pessoais*, tais como oportunidade de distinção, prestígio, poder pessoal e conquista de posição de destaque;

c) *imateriais ideais*, que envolvem a capacidade da organização de satisfazer ideais da pessoa, geralmente referentes a relações imateriais, futuras, ou altruísticas.

Barnard inclui nessa categoria o orgulho pela excelência do trabalho, o senso de adequação, a prestação de serviços por altruísmo e a lealdade para com a organização.

Os incentivos gerais compreendem:

a) *interêsse pela associação*, que se refere ao grau em que o indivíduo se sente pessoalmente atraído pela associação, por variados motivos — raça, religião, costumes, moral e posição social;

b) *condições de trabalho vigentes e conformidade com práticas e atitudes habituais*, o que envolve o grau em que o método geral de trabalho na organização está de acôrdo com o estilo do indivíduo;

---

18 Veja-se BLAU, Peter M. *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago, University of Chicago Press (edição revista), 1963, particularmente as p. 137 e segs. Em livro mais recente, Blau discute exaustivamente a teoria do intercâmbio pela perspectiva da organização. Contudo, muita atenção é dedicada aos modos pelos quais a organização pode manobrar as condições de intercâmbio através de sua capacidade de influenciar. Veja-se, daquele autor, *Exchange and Power in Social Life*. Nova Iorque, John Wiley and Sons, Inc., 1964.

c) *oportunidade de maior participação no curso dos acontecimentos,* o que diz respeito à percepção da relevância da organização para a sociedade em geral;

d) *senso de comunhão,* que representa o grau em que a organização oferece ao indivíduo uma base de apoio e segurança psíquicos.

Barnard especificou três tipos básicos de persuasão:

a) *coação;*

b) *racionalização de oportunidade,* que é a tentativa de convencer o indivíduo de que a realização dos objetivos da organização o conduzirá a maior bem-estar material;

c) *inculcação de motivos,* que pode ser descrita como a adapação do indivíduo às normas e valôres da organização. [19]

No estudo sôbre a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), torna-se bem evidente que a forma do intercâmbio variará de acôrdo com o papel que se desempenha no sistema. O corpo docente e o pessoal administrativo, por exemplo, dispõem de uma larga faixa de possibilidade de recompensas; os estudantes reagem sobretudo em têrmos de benefícios mediatos, *i.e.*, o grau em que o sistema vai recompensá-los a longo prazo, e os ex-alunos podem negociar uma participação limitada pela rememoração dos tempos de estudante.

Uma vez que representa o grupo mais estável na EBAP, nossa primeira preocupação foi com o corpo docente. As atitudes com relação à extensão das recompensas materiais, especìficamente o salário, podem ser observadas com bastante facilidade. Problema bem maior é identificar os tipos e quantidades das recompensas imateriais. Entre estas parece-nos conveniente distinguir duas categorias, que até certo ponto se confundem: de um lado, as recompensas fruídas diretamente pelo interessado; de outro lado, as recompensas menos diretas, que, acima de tudo, representam um compartilhamento do êxito da organização.

Rendimento Direto para o Indivíduo

Conforme já salientamos, a grande organização caracteriza-se pela forma indireta de suas recompensas. Parece, todavia, provável que algumas das recompensas imateriais que oferece sejam

[19] O material acima é sumariado de Barnard, *op. cit.*, p. 142-53.

mais imediatas do que outras, o que facilita a verificação do lucro havido no intercâmbio social. Identificamos quatro tipos de incentivos organizacionais que nos parecem mais diretos e mais individuais.

São êles os seguintes:

a) oportunidade para perseguir alvos individuais dentro do sistema;

b) *status* e prestígio proporcionados pelo sistema;

c) satisfação com o aproveitamento das aptidões;

d) satisfação com a natureza do trabalho.

Rendimento Indireto por Via da Organização

A natureza das organizações faz com que certas recompensas não advenham ao indivíduo de maneira assim tão direta, mas indiretamente, em função do grau em que as vantagens para a organização podem ser percebidas como próprias. Também com relação a êsse tipo de recompensa, identificamos quatro fatôres:

a) identificação com os valôres e objetivos da organização;

b) participação e confiança nos processos da organização;

c) confiança no crescimento e continuidade da organização;

d) satisfação com a liderança da organização.

Essas categorias podem ser também enunciadas sob a forma de proposições relativas ao grau em que determinada organização é capaz de propiciar recompensas imateriais:

a) quanto maior a oportunidade para perseguir alvos individuais, tanto maior o potencial de recompensas imateriais;

b) quanto maior o *status* e o prestígio proporcionados pelo sistema, tanto maior o potencial de recompensas imateriais;

c) quanto maior a impressão de que as habilitações pessoais estão sendo otimizadas, tanto maior o potencial de recompensas imateriais;

d) quanto maior a satisfação com a natureza do trabalho, tanto maior o potencial de recompensas imateriais;

e) quanto maior a identificação com os valôres e objetivos da organização, tanto maior o potencial de recompensas imateriais;

f) quanto maior o sentimento de participação e a aceitação dos processos da organização, tanto maior o potencial de recompensas imateriais;

g) quanto maior a satisfação com a liderança da organização, tanto maior o potencial de recompensas imateriais.

Outra proposição que formulamos foi a de que quanto maior a satisfação geral com a organização, tanto maior a quantidade de recompensas imateriais. Valemo-nos, aqui, do conceito de Maslow sôbre a hierarquia das necessidades e partimos do pressuposto de que as recompensas materiais tendem a preencher uma ordem inferior das necessidades humanas.[20] As pessoas que manifestam grande satisfação estarão, portanto, provàvelmente experimentando recompensas imateriais no plano emocional e da auto-realização. Dentro dêsse mesmo raciocínio, formulamos também a hipótese de que quanto maior fôr a quantia necessária, em dinheiro, para que uma pessoa se sinta atraída por outra organização, tanto maior a quantidade de recompensas imateriais que está recebendo da organização em que se encontra.

Em suma, índices elevados nesses tipos de fatôres sugerem que a organização possui uma considerável soma de capital social; e a existência de tal potencial de recompensas imateriais constitui uma prova importante de seu caráter institucional. Cumpre, todavia, acentuar que esta medida é apenas uma. Fizemos êsse tipo de análise detalhada tão-sòmente com relação ao corpo docente. A situação intercambial é bem diversa no que se refere ao corpo discente. Demais, esta ênfase nos incentivos imateriais não deve levar-nos a desprezar a necessidade de conter a mistura, igualmente, elementos materiais. A capacidade de obter indutos do ambiente, e bem assim intra-indutos dos membros participantes, constitui fator essencial para a institucionalização.

III — OS ESTUDOS FEITOS NA EBAP

Pelo que dissemos anteriormente neste trabalho, torna-se claro que a situação da organização, no tempo e no espaço, influencia os tipos e a quantidade de recompensas que são oferecidas a seus integrantes. Tal é certamente o caso na EBAP.

Do ponto de vista geográfico, sua localização dentro do ambiente físico da entidade maior a que pertence, a Fundação Getúlio Vargas, torna muito difícil separar completamente sentimentos e atitudes relativas a uma e outra. Oitenta e um por cento dentre os 32 professôres ouvidos na EBAP acreditam que se verifica, no mínimo, uma "grande" interferência da Fundação nos assuntos da Escola. É verdade, também, que muitas das atividades auxiliares da Escola, desde contabilidade e pessoal, até serviços de impressão e zeladoria, são executados pela Fundação. Não obstante, há pleno reconhecimento da EBAP como entidade organizacional de vida própria e consciência do fato de se pertencer a uma organização em tais condições. Vale como ilustração pergunta feita aos 32 professôres

[20] MASLOW, A. H. *Motivation and Personality*. Nova Iorque, Harper and Bros., 1954, Capítulo V.

sôbre se se consideravam em nível de igualdade com a Escola de Administração de Emprêsas, da Fundação, localizada em São Paulo. Para 76% dos membros do corpo docente a situação é de "injustiça distributiva", como diria Homans, pois julgam que o pessoal da escola de emprêsas goza de maiores vantagens.

É importante também que quem estabelece as recompensas materiais para os integrantes da Escola é a Fundação, e não a EBAP. Pôsto que tal situação poderia, à primeira vista, enfatizar o entrelaçamento das duas entidades, também pode ser considerada como um fator de separação. Podemos aventar a hipótese de que os sentimentos em relação à EBAP tendem a manifestar-se em têrmos de recompensas imateriais exatamente porque é com a Fundação que se dá o intercâmbio material.

A estrutura de objetivos da EBAP, que oportunamente será examinada em minúcia, merece aqui menção devido a seu impacto no sistema de recompensas imateriais. Mais uma vez ressalta clara a presença da Fundação, mas é preciso assinalar certas distinções. Entre seus diversos objetivos, a Fundação tem parecido particularmente empenhada em ter participação: a) no desenvolvimento econômico do Brasil; b) no desenvolvimento administrativo do Brasil. A pesquisa econômica da Fundação, sobretudo seus índices de custo de vida, trouxe-lhe grande notoriedade pública e muito contribuiu para facilitar a sua institucionalização. Menos aparente, porém, sem embargo relevante, tem sido sua dedicação ao aperfeiçoamento da administração brasileira. Note-se, todavia, que a administração é considerada um processo genérico, conforme indica a manutenção de uma escola de administração de emprêsas. Como resultado disso, a Fundação recebe grande aprovação social pela sua contribuição para o desenvolvimento econômico e industrial do país, e cada um de seus membros tem seu quinhão nesse prestígio.

Embora hoje pareça estar mudando, a principal missão da EBAP tem sido promover o desenvolvimento do serviço público, empreendimento que dificilmente poderá contar com a mesma aprovação da sociedade. Os conceitos de mérito, eficiência e racionalidade no serviço público não representam valôres de largo domínio na sociedade brasileira. No entanto, o objetivo declarado da EBAP é ensinar gente jovem a entrar para um serviço público que pouco respeito inspira aos alunos e pelo qual, de acôrdo com os dados obtidos na investigação feita, cêrca de 47 por cento mostram pouco ou nenhum interêsse. Êsse problema de objetivos, evidentemente, é especialmente pertinente aos estudantes, que inevitàvelmente olham sua experiência presente em têrmos de uma perspectiva futura. É certo, porém, que os alvos mais amplos da Fundação tendem a mitigar de certa forma as punições que alguns sofrem em relação aos alvos específicos da EBAP; e isto se aplica a todos, não sòmente aos estudantes.

Há indícios, por outro lado, de que a importância dêsses objetivos ostensivos pode ser exagerada no exame das contribuições imateriais para a relação intercambial. Nossos dados deixam bem claro que o período posterior a 1962 é considerado pelos membros do corpo docente como fértil em recompensas imateriais. Sentimentos quanto ao avanço na organização, em comparação com outros períodos, aprovação da administração, bem como elevado índice de satisfação, tudo isso parece apontar para esta conclusão. O acentuado incremento do potencial de recompensas imateriais na EBAP parece ter tido muitas causas. É importante lembrar igualmente que essa mudança verificada num período de seis anos operou-se sem apreciável alteração da natureza e da função de seu meio ambiente imediato, a saber, a Fundação.

Ao considerarem-se alguns dos fatôres ambientais críticos, cumpre atentar para as recompensas materiais proporcionadas pela Fundação, bem como para certas condições que envolvem o seu recebimento. A receita da Fundação tem normalmente provindo, em cêrca de 85 por cento de subvenções do govêrno, algumas especìficamente destinadas a unidades componentes, como a EBAP; a maioria, porém, concedida à própria Fundação. Embora pessoa jurídica de direito privado, a Fundação é de fato um órgão público em virtude da origem de seus recursos e das circunstâncias gerais de sua organização. Como resultado, tem ficado limitada, no que se refere à flexibilidade para solução dos problemas salariais. Sua direção tem receado afastar-se demais dos padrões do govêrno. Os níveis salariais também têm sido de certa maneira comprimidos pelo fato de ter-se a Fundação aparentemente sempre considerado uma instituição que oferece substanciais recompensas imateriais. Certamente nunca foi um lugar que se destacasse por salários elevados.

Independentemente dessas considerações, a auto-imagem da Fundação como organização-modèlo impõe-lhe certos padrões que têm tido seu efeito no bem-estar material de seus membros integrantes.

Um dos maiores problemas da administração brasileira tem sido a participação fragmentária, fazendo com que seja comum indivíduos terem três ou mesmo mais empregos simultâneos. As ineficiências de tal regime são óbvias e pesam particularmente sôbre o govêrno, que mais tende a sofrer com isso. E, no entanto, trata-se de um processo consagrado no correr dos tempos; e muitas vêzes é mesmo necessário ter três empregos para poder viver. Não é uma questão de "bico" no sentido usual. Nas emprêsas privadas êsse sistema não mais prevalece, e a Fundação também tem insistido num regime de tempo integral. A dificuldade que se apresenta é saber se um salário de tempo integral pode ser igual à soma do auferido em dois ou três empregos.

Êsses problemas são talvez mais agudos entre o pessoal profissional e menos graves entre o não especializado. Os corpos docentes das universidades brasileiras tradicionalmente têm trabalhado em regime de tempo muito, muito parcial. Nestas condições, a EBAP tem encontrado grande dificuldade em manter uma política de exclusividade, *i.e.*, de dedicação ùnicamente a trabalhos professorais na Escola. Uma inflação que chegou a atingir 80 por cento ao ano também tem complicado as coisas. Em 1962 a política de tempo integral era cumprida muito imperfeitamente. Alguns professôres simplesmente arranjaram outros empregos clandestinamente; outros deixaram a Escola. Com poucas exceções, os professôres só vinham à EBAP para dar aulas. Quando Beatriz Wahrlich tornou-se Diretora da EBAP, em 1962, sabia que recompensas imateriais, apenas, não seriam o bastante para manter a organização. A razão custo-benefício não tornava atraente uma participação realmente significativa na Escola. Como resultado, a política de exclusividade passou a ter um sentido diferente sob sua direção. Deixou de significar "passar fome com elegância" para vir a ser um empenho total na atividade profissional. Admitia-se que os membros da Congregação devessem receber remuneração além do salário nominal; mas isto haveria de fazer-se em razão de uma atividade profissional, propícia ao desenvolvimento, e não "consertando automóveis". Ela própria tomou a iniciativa de providenciar para que houvesse tais oportunidades. Em nossa pesquisa de 1966, verificamos que sòmente cêrca de 10 por cento do corpo docente (essencialmente de cargos iniciais) dependiam integralmente do salário-base. Essa situação, naturalmente, fèz com que os dados referentes aos incentivos monetários para sair da EBAP se tornassem menos significativos do que se o salário representasse o rendimento total. De qualquer forma, era bem visível que uma rígida observância da política de "exclusividade", com conseqüente falta de atenção para as recompensas materiais, afetaria profundamente a capacidade da EBAP de estabelecer uma relação intercambial favorável durante muitos anos de sua existência.

IV — COESÃO DOS GRUPOS PARTICIPANTES

A natureza do intercàmbio da EBAP com professôres, pessoal administrativo, estudantes e antigos alunos foi analisada principalmente por meio de questionários submetidos, por amostragem, a êsses grupos. Além dos estudos empreendidos especìficamente para o projeto de formação institucional, dois trabalhos de pesquisa da EBAP — ambos realizados com ajuda financeira da Fundação Ford — forneceram valiosos dados.

As informações sôbre o intercâmbio EBAP-Corpo Docente foram obtidas de duas fontes:

a) um levantamento sôbre institucionalização, tendo por objeto 33 professôres, 10 dos quais de tempo parcial e 21 de tempo integral; b) uma investigação transcultural, conduzida pelo Prof. Guerreiro Ramos, tendo por objeto 24 professôres, todos de tempo integral.

Duas fontes também revelaram atitudes relativas ao intercâmbio entre a EBAP e seu pessoal administrativo e de escritório:

a) uma investigação, no projeto de evolução institucional, tendo por objeto 20 pessoas, sendo 17 com funções de escritório; b) um estudo transcultural, levado a cabo por Guerreiro Ramos, tendo por objeto 25 membros do corpo administrativo.

O intercâmbio EBAP-Corpo Discente foi investigado em três estudos: a) um levantamento para a pesquisa sôbre evolução institucional, tendo por objeto 76 estudantes recém-ingressados na Escola; b) um estudo transcultural de Guerreiro Ramos, tendo por objeto 120 estudantes do Curso de Graduação, 30 de cada um dos quatro anos; c) um estudo da Prof.ª Riva Bauzer, já publicado, que compreende dados relativos a 21 alunos formados em 1964, 64 em 1967 e 67 dentre os 80 que deverão formar-se em 1968.[21]

O estudo da Prof.ª Bauzer proporcionou à EBAP importantes informações sôbre a própria Escola e constitui certamente um dos mais importantes trabalhos de pesquisa sôbre educação em nível universitário jamais publicados no Brasil.

Finalmente, o intercâmbio entre a EBAP e seus antigos alunos foi estudado em dois empreendimentos: a) uma pesquisa para o estudo sôbre evolução institucional, tendo por objeto 78 dos aproximadamente 275 bacharéis formados até 1965; b) entrevistas com 52 antigos alunos da Escola que residiam no Rio de Janeiro, em 1964, conduzidas por alunos da Prof.ª Bauzer.[22] É também de notar-se que os trabalhos da Prof.ª Marina Brandão Machado sôbre educação para a administração pública no Brasil — outro projeto de pesquisa patrocinado pela Fundação Ford — trouxeram dados que ajudaram a pôr em perspectiva o intercâmbio entre a EBAP e seus alunos, tanto os atuais quanto os já egressos da Escola.[23]

Na maioria dos casos, os dados relativos a essas investigações têm sido analisados em têrmos de sua ditribuição de freqüência; e, de um modo geral, essa manipulação estatística parece ter propiciado intravisões em largueza e profundidade. Além disso, dois dos levantamentos para o estudo sôbre formação institucional foram

21 Veja-se BAUZER, Riva. *Formação para a Administração Pública — II.* Rio, Fundação Getúlio Vargas, 1966.

22 Os resultados dêsse estudo constam de seu livro. *Ibid.*, p. 112-120.

23 MACHADO, Marina Brandão. *O Ensino de Administração Pública no Brasil.* Rio, Fundação Getúlio Vargas, 1966.

submetidos a comprovações estatísticas adicionais para verificar se havia importantes diferenças de atitude entre os vários subgrupos da população total.

Para os professôres, fizemos análises do grau de diferença de atitudes entre entrevistados de tempo integral e tempo parcial, entrevistados que eram professôres do nível mais alto e outro que ocupavam categorias diferentes, e ainda entrevistados portadores de diplomas em Administração Pública e outros que não eram formados nessa especialidade. Ao todo, aquela análise envolveu aproximadamente 550 testes qui quadrado, dos quais relativamente poucos revelaram diferenças significativas. Êsse resultado, entre parênteses, estava de acôrdo com nossas previsões. Calculávamos que numa instituição a comunhão de atitudes e valôres transcenderia a estratificação subgrupal.

A condição de membro da congregação em tempo parcial significa, porém, que as atividades e os sentimentos no intercâmbio serão um tanto diferentes dos participantes em tempo integral. Como era de prever, os professôres de tempo parcial não dão à EBAP uma contribuição igual à dos outros. Trabalham consideràvelmente menos (ao nível de 1 por cento); como conseqüência, suas recompensas materiais são consideràvelmente menores (ao nível de 2 por cento). Noventa e um por cento dos professôres de tempo parcial recebiam da EBAP menos de 40 por cento de sua receita total. Com níveis de contribuição mais baixos e, conseqüentemente, menores recompensas materiais, é lógico que o sentimento de integração seja menor. Isto tende a revelar-se muito claramente nas opiniões quanto às relações com a Direção.

O pessoal de tempo parcial acha que tem menos interação (nível de importância 1 por cento) e que, de um modo geral, as relações são menos boas (nível de 5 por cento). Embora as estatísticas puristas não considerem importantes os contatos que ocupem até 10 por cento do tempo, é interessante notar que para os professôres de tempo parcial aparentemente a Escola significa menos do que para os outros. Valem-se menos das oportunidades de escrever e publicar através da EBAP, compartilham menos das idéias da Direção, preocupam-se menos com o desenvolvimento da congregação e outros assuntos internos, e não esperam permanecer tanto tempo na organização (ao nível de importância de 10 por cento).

Procedemos a uma análise estatística semelhante entre os antigos alunos. Aqui, a amostragem dos subgrupos foi feita na seguinte base: 1) o período de liderança em que o aluno se formou; 2) suas razões para ingressar na EBAP.

No que se refere a êste último fator, acreditávamos que o aluno, com noção clara de que desejava ser um administrador, pudesse ter atitudes significativamente diferentes daquele que tivesse

entrado na Escola com objetivos mais vagos. Fêz-se, por isso, distinção entre uma orientação profissional e uma orientação não-profissional, por via de uma pergunta formulada a cada entrevistado sôbre a razão de matricular-se na EBAP. Cumpre notar, porém que as alternativas não mencionavam especìficamente a administração pública; nestas condições, o profissional deve ser definido como um indivíduo que desejava tornar-se um administrador generalista, mas não necessàriamente no serviço público.

A divisão dos antigos alunos segundo a época de sua formatura mostrou pouca diversidade de atitudes. De outra parte, a dicotomia profissional–não-profissional sugeria que o intercàmbio final entre a EBAP e seus alunos formados poderia ser afetado pelos entendimentos por ocasião do ingresso. Por exemplo, os profissionais estavam muito mais convencidos (nível de importância 1 por cento) que a EBAP treinava seu pessoal para funçoes de assessoramento; e também tinham mais do que os outros uma inclinação para verem-se como "bons" profissionais. Um maior número entre os não-profissionais (nível de importância de 10 por cento) julgava que poderia ter alcançado sua atual posição sem haver frequentado a EBAP. Conquanto tais dados pareçam indicar que os profissionais se consideravam melhor recompensados pela EBAP do que os demais, os nao-profissionais tambem devem ter obtido importantes retribuições da EBAP, as quais, entretanto, não foram trazidas a lume por nosso questionário. Frente à pergunta sumamente importante sôbre se gostariam de fazer tudo de novo, o não-profissional (ao nível de 5 por cento) mostrava-se bastante mais disposto a retornar à EBAP do que o profissional. Uma das maneiras de concluir à vista de tais dados, naturalmente, é que o profissional terá obtido da EBAP o que desejava; e é a profissão de administrador que êle preferiria não voltar. Seja como fôr, cumpre salientar que estamos falando apenas de uma minoria dos entrevistados. Cêrca de dois terços dos profissionais também gostariam de voltar para a EBAP.

Nos parágrafos precedentes, pareceu-nos conveniente, além de dar uma visão geral dos dados de que dispúnhamos, examinar também se os principais grupos de participantes — o corpo docente, o pessoal administrativo, o corpo discente, os antigos alunos — apresentam suficiente coesão e inteireza para poderem ser considerados, cada um de per si, como partes na relação intercambial da EBAP. Dois grupos, o corpo docente e os antigos alunos, foram estudados. Em nenhum dos dois casos as diferenças entre os diversos subgrupos foram de molde a fazer com que se duvidasse da utilidade de conceptualizar cada uma das quatro unidades participantes como em transação com a EBAP.

V – O INTERCÂMBIO COM O CORPO DOCENTE

Conquanto todos os grupos participantes sejam de importância para a EBAP, o corpo docente talvez seja o mais crucial. Manter a sua qualidade é essencial para a posição institucional da EBAP, não só em têrmos de produção imediata, mas em têrmos de continuidade. O corpo docente tem um papel temporal; liga o passado, o presente e o futuro. Interessou-nos, por isto, sobremaneira, examinar o processo de intercâmbio entre a EBAP e seu corpo docente.

Conforme já observamos, as recompensas financeiras são proporcionadas pela Fundação Getúlio Vargas. Para alguns poucos, os salários recebidos representam o total de sua renda; para a maioria, porém, não representam mais de 60 por cento. É de notar, também, que se faz relativamente pouca poupança no Brasil, quer individualmente, quer através de planos de seguro ou requintados sistemas de aposentadoria; com efeito, o grosso da receita, mesmo do profissional, é gasto em despesas de primeira necessidade – alimentos, habitação, vestuário. A moradia tem-se tornado particularmente dispendiosa, informando alguns professôres que virtualmente todo seu salário-base é consumido com aluguel. Diante dessa situação, os salários mensais, que variam de 150 a 300 dólares, são muito baixos; e não é de surpreender que o que os professôres apreciam menos na EBAP, de acôrdo com o estudo feito por Guerreiro Ramos, é o salário. Êle apurou também que 85 por cento de seus entrevistados "desejam muito" um aumento de ordenado. Mais uma vez torna-se necessário assinalar que a interpretação dessas respostas deve levar em conta a multitude de arranjos feitos para trazer as recompensas materiais da EBAP ao nível das necessidades físicas. Ao responder às perguntas formuladas pelo Prof. Guerreiro Ramos, é provável que os entrevistados se estivessem referindo a seus respectivos ordenados. Assim sendo, não são de surpreender os dados de nosso levantamento, segundo os quais apenas cêrca de 10 por cento dos professôres dependem integralmente do ordenado básico e que 62 por cento dêles auferem mais de 60 por cento de sua renda em outras fontes.

Êsse aspecto é extremamente importante porque geralmente tem sido dado por suposto ser a relação intercambial muito clara: trabalho de tempo integral por um salário de tempo integral. Entretanto, contrariando essa premissa, possui a EBAP a distinção singular de conseguir trabalho em tempo integral por um salário de tempo parcial. Perguntados sôbre quanto tempo gastam a serviço da EBAP, 19 dos professôres de tempo integral informaram que mais de 32 horas por semana. Quase todos trabalhavam mais de 40 horas.

De onde provém o dinheiro para suplementar os salários dos professôres que dedicam tempo integral à EBAP? A doação da Fundação Ford, para pesquisa sôbre evolução institucional, a pre-

paração de material de ensino, bem como publicações técnicas, têm constituído importante fator; outro elemento de relêvo tem sido a atividade de treinamento da EBAP; e um terceiro fator de vulto é o PRONAPA, que proporciona a certos membros do corpo docente uma substancial remuneração extra para lecionar num programa especial, financiado pelo Ministério da Educação, e destinado a formar professôres de Administração Pública. Assistência técnica e consultoria também têm proporcionado uma boa receita a uns poucos professôres; todavia, os esforços da EBAP no sentido de criar essa espécie de receita para os membros do corpo docente têm sido relativamente improfícuos. Embora o programa de assistência técnica da EBAP tenha recebido muitos contratos, a tendência tem sido a de aproveitar relativamente poucos professôres e subempreitar grande parte do serviço. Traduzir, embora produzindo alguma renda, não é considerado, pela maioria dos professôres, como materialmente compensador.

Certamente, um dos esforços mais significativos da liderança da EBAP nos últimos cinco anos tem sido procurar incrementar os incentivos materiais à participação no sistema. De um lado, aumentaram-se os salários até certo ponto; o fato que, entretanto, reflete muito mais a importância do que se realizou é exatamente a invenção das mencionadas modalidades de refôrço da receita que não impedem que o professor continue dedicando a maior parte de seu tempo à EBAP.

Questão mais difícil, evidentemente, é saber qual a extensão das recompensas imateriais que a EBAP oferece a seus professôres.

Conforme estarão lembrados, apresentamos duas proposições sôbre a mensuração do nível geral de recompensas imateriais. A primeira dizia respeito ao grau de satisfação com a organização, partindo da premissa de que o salário pode ser causa de insatisfação, mas que a satisfação é uma função das recompensas imateriais.[24] Guerreiro Ramos verificou o seguinte:

a) 100 por cento dos professôres de categorias iniciais e 75 por cento dos de categorias mais elevadas estão pelo menos satisfeitos com a EBAP, comparada esta com outras organizações. Dezenove por cento dos de categoria superior manifestaram-se insatisfeitos, e 6,3 por cento muito insatisfeitos;

[24] Esta proposição está de acôrdo com a teoria muito em voga segundo a qual os fatôres que causam insatisfação são diferentes dos que levam à satisfação. A obra de HERZBERG tem sido particularmente relevante neste particular. Veja-se HERZBERG, F.; MAUSNER, B. e SNYDERMAN, B. *The Motivation to Work*, Nova Iorque, 1959. AHLBERG e HONEY apuraram, numa amostragem de 355 cientistas e engenheiros profissionais, que as recompensas esperadas do serviço público eram quase tôdas de natureza imaterial. As razões para deixar o serviço público eram quase tôdas de natureza material. AHLBERG, Clark D. e HONEY, John G. *Atitudes of Scientists and Engineers about their Government Employment*, Siracusa, 1950.

b) 87,5 por cento dos de categorias iniciais e 75 por cento dos de categorias mais altas declaram-se pelo menos "satisfeitos" com a EBAP no que se refere às expectativas que tinham ao ingressar na organização. Cêrca de 6 por cento dos grupos mais elevados e 12,5 por cento dos iniciais manifestam-se muito insatisfeitos com a relação entre a realidade e a expectativa. Sabendo-se que os níveis de salário da EBAP constituem um grande motivo de descontentamento, não se pode deixar de concluir que o sentimento de satisfação bastante forte que geralmente se observa com relação à organização deve ser em grande parte causado por fatôres de ordem imaterial. Cumpre, todavia, não perder de vista que os incentivos econômicos gerais inegàvelmente também vêm produzindo seu efeito.

Outra maneira de testar a satisfação menos diretamente é perguntar o que sentiria a pessoa se a organização desaparecesse. Na pesquisa sôbre evolução institucional verificamos que cêrca de 30 por cento dos entrevistados, mantida mais ou menos a mesma proporção entre pessoal de tempo integral e de tempo parcial, julgavam que o fechamento da Escola teria "pouco ou nenhum" efeito sôbre êles.

Entre o pessoal de tempo integral, 10 dentre 22 disseram que teria um "efeito muito grande". Sendo improvável que qualquer dos entrevistados fôsse sofrer sanção econômica com o fechamento da EBAP, deveremos supor que as percebidas perdas se dariam, de um modo geral, em têrmos de recompensas imateriais.

A segunda proposição apresentada era de que o valor das recompensas não-econômicas da EBAP talvez pudesse ser estabelecido pela identificação da quantia, em dinheiro, necessária para induzir um entrevistado a transferir-se para outra organização. A pesquisa de Guerreiro Ramos indagava qual o aumento de salário que seria necessário para levar um professor a deixar a EBAP. Descobriu-se que 68 por cento do corpo docente de categoria inicial não deixariam a EBAP por aumento de salário algum, e tampouco o fariam 49 por cento dos professôres de categoria superior. Pràticamente ninguém sairia por uma diferença inferior a 50 por cento, e, em quase todos os casos, teria que ser, no mínimo, 80 por cento. Na pesquisa sôbre institucionalização, indagamos quais fatôres levariam uma pessoa a deixar a EBAP. Sòmente 12 por cento consideravam o salário como o motivo mais provável de sua saída; e 20 dentre 33 (60%) não mencionaram o salário como uma das três mais prováveis razões que os levariam a deixar a EBAP, resultado que parece semelhante ao obtido pelo inquérito de Guerreiro Ramos. Dos 13 que disseram que seriam capazes de sair por questão de salário, 7 exigiam um aumento de mais de 100 por cento e sòmente um se contentaria com menos de 50 por cento.

Em virtude da ambigüidade da base salarial na EBAP, não é possível partir das pretensões salariais para calcular o valor das recompensas imateriais. Infelizmente, nenhum dos instrumentos usados distinguia claramente o salário-base das demais formas de rendimento pecuniário proporcionado pela EBAP.

De outra parte, releva notar que pelo menos a metade do corpo docente não admite sua saída por motivo de salário, qualquer que seja a percentagem de aumento. Como uma das maneiras de estabelecer o valor das recompensas imateriais, podemos usar a percentagem média do salário-base em relação ao rendimento total, que é aproximadamente 45 por cento, deixando 55 por cento para serem supridos por outras fontes. Para a média dos professôres da EBAP, portanto, um aumento de salário de 55 por cento corresponde aproximadamente às recompensas materiais que atualmente recebe. Considerando-se que aparentemente só muito poucos professôres sairiam da Escola por um aumento inferior a 80 por cento, o valor das recompensas imateriais da EBAP parece ser superior a 25 por cento do rendimento total. A percentagem variará, evidentemente, de acôrdo com cada indivíduo.

Tais mensurações do nível do rendimento imaterial são certamente muito imperfeitas; não obstante, são reveladoras. Se as conjugarmos com os dados relativos ao nível absoluto das recompensas materiais, torna-se evidente que o incentivo para participar no intercâmbio da EBAP tem por importante fundamento a percepção de compensações imateriais. Certamente parece claro que a EBAP não é utilitária, no sentido de proporcionar uma remuneração predominantemente econômica; e desde o momento em que podemos fazer esta afirmação com alguma confiança, começamos a olhar a EBAP como uma instituição.

Embora a estratégia de investigação por nós empregada tenha sido extremamente simples, foi, sem embargo, capaz de proporcionar importantes intravisões comparativas sôbre o sistema de intercâmbio em diversas organizações. Feita a ressalva de que tôdas as organizações têm que oferecer recompensas materiais suficientes para atender às necessidades essenciais de natureza fisiológica e de segurança, diremos que quanto mais alto o nível de recompensas imateriais, mais alto o nível de institucionalização.

Conforme salientamos acima, pode-se classificar mais especìficamente os atrativos imateriais de um sistema. Alguns serão benefícios diretos, individuais; outros tomam a forma de um compartilhamento nas realizações da organização.

Benefícios Diretos, Individuais

a) Oportunidade para perseguir alvos individuais dentro do sistema.

1. No estudo sôbre evolução institucional, verificamos que 55 por cento dos entrevistados consideravam suas oportunidades melhores que médias; 79 por cento acreditavam que sua liberdade para seguir objetivos pessoais era "muito boa"; 65 por cento julgavam que a oportunidade para escrever e publicar, na EBAP, era acima da média; e havia indícios veementes de que a EBAP estava atendendo às necessidades de natureza intelectual e profissional.

2. No estudo de Guerreiro Ramos, 75 por cento dos professôres afirmavam que havia muitas possibilidades de alcançar a situação profissional desejada; e 87 por cento dêstes achavam que isso poderia ser conseguido na EBAP.

3. *Conclusão.* Em sua maioria, os professôres, otimistas a respeito de si mesmos, vêem a EBAP como meio de realização de objetivos pessoais. Êsses objetivos parecem ser de natureza profissional-intelectual; e, nesse contexto, os professôres acreditam que podem alcançá-lo a seu próprio modo. Um numeroso grupo considera boas as oportunidades na EBAP, particularmente para escrever e publicar. Destarte, o quadro que se apresenta é de indivíduos que se sentem bastante à vontade para fixar seus objetivos num clima favorável a tais atividades.

b) *Status* e prestígio proporcionados pelo sistema.

1. No estudo sôbre formação institucional, 88 por cento dos entrevistados eram acordes em que seu *status* e prestígio ligavam-se diretamente à sua condição de integrantes da EBAP.

2. No estudo de Guerreiro Ramos, 94 por cento dos professôres disseram estar pelo menos "satisfeitos" com o *status* que lhes proporcionava a condição de membro da EBAP.

3. *Conclusão.* É perfeitamente claro que os membros do corpo docente recebem um alto grau de rendimento imaterial do *status* que desfrutam. Todavia, cumpre atentar para dois fatôres. O primeiro é que a condição de professor, no Brasil, já por si só proporciona *status*. O segundo é que a Fundação Getúlio Vargas inegàvelmente contribui para o total da renda que o indivíduo aufere como membro da EBAP. Com efeito, a maioria, com tôda probabilidade, se identificará mais como pertencente à Fundação do que à EBAP, donde resulta tornar-se difícil medir isoladamente o potencial de recompensa do fator *status* na EBAP.

c) Satisfação com o aproveitamento das aptidões pessoais.

1. O estudo sôbre desenvolvimento institucional revelou que 91 por cento dos entrevistados consideravam sua contribuição para a EBAP pelo menos boa; 64 por cento julgavam que a EBAP aproveitava o pessoal, no mínimo, bem; 72 por cento acreditavam que se dava estímulo a novas idéias.

2. *Conclusão.* Evidenciando os dados colhidos na investigação que a maioria do pessoal da EBAP é ambiciosa e quer ser considerada capaz e eficiente, torna-se importante o sentimento a respeito do aproveitamento das habilitações pessoais. A EBAP parece estar proporcionando considerável grau de recompensa imaterial ao indivíduo que sente estarem sendo utilizadas as suas potencialidades.

d) Satisfação com a natureza do serviço.

1. O estudo de Guerreiro Ramos revelou que 75 por cento dos professôres estavam pelo menos satisfeitos com seu atual emprêgo; cêrca de 66 por cento disseram gostar de muitos aspectos do trabalho.

2. *Conclusão.* Mais de dois terços dos membros do corpo docente da EBAP parecem gostar do que estão fazendo. Êsse aprêço pelo serviço, somado à satisfação por poderem prover às necessidades essenciais e ver utilizadas as suas aptidões pessoais, parece produzir um elevado grau de recompensas imateriais. Esta conclusão se robustece ainda quando verificamos que uma grande percentagem dos entrevistados afirma também que suas atividades na EBAP trazem deferência por parte da sociedade.

Participação Indireta nas Realizações da Organização

a) Identificação com valôres e objetivos da organização.

1. No estudo sôbre evolução institucional, verificamos que todos os membros do corpo docente, entrevistados, consideravam-se pelo menos moderadamente identificados com os objetivos da EBAP; que 67 julgavam estar a EBAP contribuindo para a realização de importantes valôres sociais; e que a "concordância de idéias" constitui uma importante base para colaboração com a Direção da EBAP.

2. Parece haver alto grau de consenso entre os valôres da EBAP e os de seus membros integrantes; como resultado, é provável que pelo menos dois terços dos professôres sintam-se recompensados ao verem a EBAP realizando seus objetivos. Cumpre assinalar, todavia, que segundo os estudos de Guerreiro Ramos, o nível de rendimento dessa fonte não é tão alto quanto poderia ser. Quarenta e três por cento dos professôres de categoria mais elevada mostram-se insatisfeitos quando consideram o que a EBAP é e o que poderia ser. Esta verificação indica que compartilhar objetivos não é o bastante. A

renda que o indivíduo aufere dessa espécie de consenso depende, em grande parte, da medida em que, a seu ver, a organização esteja atingindo o nível de realização de objetivos ao qual êle aspira.

b) Participação e confiança nos processos da organização.

1. No estudo sôbre evolução institucional, apurou-se que todos os membros do corpo docente estavam pelo menos razoàvelmente bem informados; 78 por cento manifestavam considerável concordância com o atual modo de administrar a Escola; 81 por cento julgavam que vigorava na EBAP um estilo de liderança em grupo; 94 por cento acreditavam que os membros do corpo docente deveriam sempre colaborar com a Direção; e 54 por cento afirmavam estar perfeitamente dispostos a isto. Para uma minoria (49 por cento) vigorava na Escola um excelente processo decisório participativo.

2. No estudo de Guerreiro Ramos, foram minuciosamente investigados os níveis de participação por parte do corpo docente. De um modo geral, os professôres de categoria mais alta sentiam-se perfeitamente à vontade para fazer recomendações sôbre currículo, métodos de ensino, processos de admissão de professôres, seleção de alunos e estabelecimento de prioridades na Escola. Os de nível inicial sentiam-se acentuadamente menos seguros, sendo que sòmente 50 por cento acreditavam que tivessem qualquer voz ativa quanto a prioridades na Escola. A metade do pessoal mais nôvo disse que raramente ou nunca era consultada a respeito de mudanças que afetassem seu serviço; entre o pessoal senior, só 6 por cento dos entrevistados informaram ter apresentado pelo menos algumas sugestões de mudanças, enquanto 50 por cento dos mais graduados disseram havê-lo feito muitas vêzes.

3. *Conclusão.* Parece que o sistema de direção da EBAP é bastante envolvente para fazer o indivíduo que trabalha na instituição sentir-se uma peça funcionante da organização. Se, de um lado, êsse senso de participação parece por si mesmo trazer recompensas, de outro lado êle ainda aumenta o rendimento indireto que beneficia o indivíduo à medida que a organização realiza seus objetivos. O estudo de Guerreiro Ramos indica, naturalmente, que nem todos, na organização, compartilham dêsse sentimento de participação. O corpo docente de nível inferior parece menos certo de sua capacidade de contribuir, parece ter sido consultado menos e ter tomado menos iniciativas para desempenhar um papel participativo.

c) Confiança no crescimento e na continuidade da organização.

1. De acôrdo com a pesquisa sôbre evolução institucional, cêrca de dois terços da congregação julgam estar a EBAP completamente institucionalizada; todos acreditam que a EBAP possui grande capa-

cidade para ajustar-se a mudanças; o período da atual administração (1962-1966) é considerado de maior progresso em comparação com outros períodos. Respondendo ao quesito que solicitava uma estimativa quanto à sua permanência futura na EBAP, sòmente 12,5 por cento dos entrevistados mencionaram um período inferior a três anos. Dois terços acreditavam que ficariam mais de 6 anos, e 50 por cento previam um período superior a 10 anos.

2. A pesquisa de Guerreiro Ramos formulou uma pergunta semelhante, com resultados aproximadamente iguais. Todos os professôres de categoria mais elevada esperavam permanecer na organização durante, no mínimo, cinco anos, ainda, o mesmo dizendo 87,5 por cento do pessoal junior. Metade dos professôres mais graduados viam-se ainda na EBAP daqui a 10 anos, o mesmo fazendo 25 por cento dos mais novos.

3. *Conclusão.* Existe grande confiança na estabilidade da EBAP, como indica o fato de que *nenhum* dos entrevistados julgava encontrar-se a organização em estado menos do que "semi-institucional". A verificação de Guerreiro Ramos, de que uma maioria muito grande não contempla qualquer mudança de emprêgo nos próximos cinco anos, também revela um senso de segurança quanto ao futuro da EBAP. Aqui, porém, cumpre notar que continuidade e estabilidade não são a mesma coisa. A capacidade de superação que a organização possui é também importante, assim como o é a opinião unânime de que a EBAP, tem "grande" capacidade para adaptar-se a tempos mudados. É de crer que poderão advir consideráveis recompensas imateriais da consciência de se pertencer a uma organização, a respeito de cuja situação e importância, no futuro, pouca dúvida existe.

d) Satisfação com a direção da orgnização.

1. Na estrutura geral de um estudo sôbre a institucionalização de uma organização, tomamos por pressuposto que a liderança representa uma variável altamente crítica no processo total de desenvolvimento. Aqui, porém, vêmo-la numa perspectiva mais restrita, como sendo o montante de rendimento psicológico que o membro participante aufere pela identificação e empatia com a liderança da organização. Verificamos que 91 por cento dos professôres consideram a Escola satisfatòriamente administrada (39 por cento excelentemente); sòmente 6 por cento (2 professôres) julgam que suas relações com a Direção são ruins ou podiam ser melhores; 76% crêem que a competência profissional da Diretora constitui a base de sua influência sôbre terceiros; 88% consideram freqüentes os seus contatos com a Direção (muitas vêzes por mês); 90 por cento afirmam que a saída da Diretora teria "graves conseqüências para a Escola; 61 por cento consideram-na muito boa nas relações informais com o corpo docente; 68 por cento dizem que é muito boa para a manu-

tenção dos valôres do grupo; 75 por cento julgam-na muito boa como fonte de idéias novas; 72 por cento classificam como muito boa sua capacidade de estimular novas idéias; 78 por cento julgam suas comunicações muito boas; 79 por cento consideram-na muito boa quanto ao conhecimento de suas funções; e 69 por cento classificam-na de muito boa no que se refere a qualidades gerais de liderança.

2. *Conclusão.* A avaliação do desempenho da liderança é sempre uma coisa relativa; e é por isto de certa importância o fato de que um número três vèzes maior de entrevistados (39 contra 13) considera a EBAP melhor dirigida hoje do que no passado. De um modo geral, parece haver alto grau de colaboração com a Diretora e confiança na qualidade de sua atuação. A observação pessoal também atesta que ela mantém estreito contato com o corpo docente e que essas relações, em geral, são empáticas. Trata-se de uma pessoa de vasta experiência administrativa, bem como de competência pessoal. Considerando todos êsses fatôres, parece haver fortes indícios de que para a maioria dos membros do corpo docente advém um considerável rendimento imaterial de suas interações com a Diretora e do fato de ser ela líder oficial da organização.

Procuraremos, agora, examinar com mais especificidade certos aspectos da relação intercambial entre a EBAP, como organização, e seus professôres. Os dados parecem permitir as seguintes generalizações:

1. Há considerável e geral satisfação com a condição de membro da organização.

2. Embora o salário básico dos professôres seja reduzido e geralmente só represente cêrca de 45 por cento de sua renda total, tem a EBAP sido capaz de criar um sistema de incentivos materiais que aparentemente é suficiente para atender às necessidades básicas e de segurança, permitindo, assim, uma dedicação essencialmente integral ao serviço da organização.

3. Recompensas imateriais parecem constituir uma parcela importante (mais de 25 por cento) da retribuição total proporcionada pela EBAP.

4. Incentivos individuais diretos constituem parcela considerável do sistema de recompensas imateriais. A EBAP parece oferecer:

a) oportunidades para perseguir objetivos individuais dentro do sistema;

b) *status* e prestígio para seus membros integrantes;

c) oportunidades de sentir que as habilitações pessoais estão sendo integralmente aproveitadas;

d) tipos de trabalho satisfatórios.

5. Incentivos de natureza indireta e organizacional também parecem ser parte importante do sistema de recompensas imateriais. Contam-se aí:

a) compartilhamento pessoal dos objetivos da organização;

b) participação nos processos da organização;

c) permanência numa organização cujo futuro é percebido como seguro;

d) interações compensadoras com um diretor cuja competência profissional é respeitada.

O que recebe a organização em troca? Admitimos que nosso interêsse tem estado sobretudo voltado para os incentivos que a EBAP pode propiciar a fim de assegurar-se da participação de seus membros. É todavia, significativo que a organização esteja conseguindo uma retribuição digna de nota em têrmos do número de horas prestadas pelo seu corpo docente. Isso não é pouca coisa, no Brasil, e deve ser considerado um elemento vital no processo de institucionalização. Os observadores há tempos vêm sentindo que uma das necessidades críticas das organizações brasileiras é o tipo de participação e dedicação integral que a semana de 32-40 horas representa. Entretanto, a maioria dos esforços nesse sentido, mormente quando envolvem assistência estrangeira, têm logrado êxito muito limitado. De certa forma, isto era de esperar, porque os problemas culturais são muito grandes, especialmente no campo da educação.

Independentemente dessa consideração, porém, afigura-se-nos que o cálculo de intercâmbio em geral tem sido feito de maneira por demais simplista. Uma organização utilitária não pode sequer ser criada com base no mero pagamento de um salário de tempo integral por trabalho em tempo integral. As organizações normativas têm um problema muito mais complexo quanto à criação de incentivos. Sem dúvida, partem de uma doutrina que afinal poderá proporcionar retribuições imateriais. Sofrem, porém, o percalço de que normalmente não vendem um produto que permita confrontar com facilidade recompensas e ônus. Os indutos que podem esperar receber da sociedade são tìpicamente menores. Precisam contar mais com intra-indutos. Como resultado, há necessidade de dar atenção à larga faixa de incentivos materiais e imateriais que talvez possam ter valor no intercâmbio. É neste particular que a EBAP tem sido mais inovadora; e quer-nos parecer que todos aquêles que se empenham no desenvolvimento de instituições devem ser muito mais explícitos a respeito dos modos pelos quais se pode estabelecer um intercâmbio duradouro. O presente estudo da experiência da EBAP sugere que êsse intercâmbio pode ser muito mais amplo e mais inovador do que geralmente costumava supor-se.

VI – INTERCÂMBIO COM O PESSOAL ADMINISTRATIVO

O pessoal administrativo da EBAP ocupa-se, de um modo geral, com atividades auxiliares. Na pesquisa sôbre evolução institucional, em que foram entrevistadas 20 pessoas, 85 por cento eram funcionários de escritório.

Mesmo assim, apuramos que 50 por cento dos mesmos estavam na EBAP havia cinco anos ou mais.

Guerreiro Ramos também entrevistou 25 membros do corpo administrativo. Verificou que gozavam de algumas liberdades e ao mesmo tempo estavam sujeitos a algumas sérias injunções. De um lado, os que fumavam podiam fazê-lo à vontade; 60 por cento dos entrevistados julgavam ter alguma voz ativa sôbre a maneira como se ordenavam suas funções; 52 por cento diziam que a supervisão não era detalhada; 44 por cento acreditavam possuir alto grau de autonomia. Por outro lado, 92 por cento tinham de observar um horário certo para lanche; 36 por cento tinham de usar uniforme; e 96 por cento eram obrigados a comunicar quando queriam ausentar-se.

Em comparação com os salários predominantes, o nível de remuneração dêsses empregados era relativamente baixo. Acresce que, no seu caso, o salário é para trabalho em regime de tempo integral. Conquanto tenham sido um tanto aumentados nos últimos anos, o quadro não é especialmente atraente. O reduzido grau de flutuação constitui, por isso, um fenômeno notável.

Tal como acontece com o corpo docente, o pessoal administrativo não está contente com os salários. Com efeito, todos consideram o salário o aspecto menos satisfatório do emprêgo na EBAP, sendo que 72 por cento manifestam-se insatisfeitos. Sessenta e cinco por cento dos entrevistados na pesquisa sôbre evolução institucional julgam que os sacrifícios que fazem trabalhando na EBAP, os quais devem ser considerados acima de tudo materiais, superam as satisfações que derivam dêsse fato. Sòmente 5 por cento consideram as satisfações maiores que os sacrifícios. Isto, evidentemente, é uma percepção; se realmente houvesse tal desequilíbrio entre custos e benefícios, não ficariam na EBAP.

Alguma indicação quantitativa da relação entre recompensas imateriais e materiais é sugerida por um quesito formulado na pesquisa sôbre formação institucional. Solicitou-se ao entrevistado que avaliasse as conseqüências pessoais, para êle, do fechamento da EBAP. Dezoito dentre 20 responderam que faria pouca ou nenhuma diferença pecuniária. Quatorze dos 20 disseram que faria uma diferença muito grande em têrmos não pecuniários. Conquanto aparentemente a EBAP esteja satisfazendo às necessidades materiais mínimas, os principais incentivos parecem ser em grande parte imateriais. O

fato de que o fechamento da EBAP não acarretaria qualquer prejuízo financeiro constitui um dado importante, mas é impressionante que nenhum dos entrevistados por Guerreiro Ramos sairia por uma diferença salarial inferior a 50 por cento; e 37,5 por cento simplesmente não sairiam da EBAP. Quando recordamos que 72 por cento manifestavam descontentamento com seus salários, temos de reconhecer como são poderosos os incentivos imateriais na EBAP.

O tipo de rendimento imaterial auferido pelo pessoal administrativo é, òbviamente, diferente do propiciado ao corpo docente. A maioria vè a EBAP como tendo um objetivo determinado que é o ensino. Os funcionários têm contato infreqüente com a direção da organização. Há, provàvelmente, menos apreciação do grau de aproveitamento das habilitações pessoais.

Por outro lado, é provável que *status* e prestígio tenham maior relevância como forma de rendimento direto. Guerreiro Ramos verificou que todos os entrevistados mostravam-se satisfeitos com a "consideração social" que recebiam como empregados da EBAP. No estudo sôbre evolução institucional, notamos que o fator *status* constituía a principal razão apresentada para explicar maior satisfação com o emprêgo atual do que com o anterior. Outro fator de rendimento direto é que a EBAP parece fazer com que o pessoal administrativo seja otimista quanto a seu desenvolvimento e perspectivas futuras. Segundo Guerreiro Ramos, 72 por cento julgavam haver possibilidades de mobilidade ascensional dentro da Escola, sendo que 48 por cento acreditavam que elas seriam muitas, e 24 por cento, poucas.

A natureza do serviço representa outra fonte de rendimento direto, individual. Guerreiro Ramos apurou que 68 por cento de seus entrevistados gostavam de muitos aspectos do trabalho que faziam, e 60 por cento estavam satisfeitos com o emprêgo. Isso diz respeito também ao clima administrativo em que o trabalho é executado. Quando se perguntou aos entrevistados na pesquisa sôbre evolução institucional quais os fatôres que os faziam sentir-se mais satisfeitos por fazerem parte da EBAP, identificaram suas relações com o chefe como um elemento importante. Outros fatôres eram o tipo de trabalho e a oportunidade de progresso material.

Para o indivíduo menos profissionalizado, é provável que também o grau de institucionalização tenha muita significação. A segurança do emprêgo num cenário econômico um tanto instável pode constituir um incentivo extremamente importante. Talvez como conseqüência disso, 68 por cento dos entrevistados por Guerreiro Ramos declararam que ainda daqui a dez anos pretendiam estar na EBAP.

Considerando que o pessoal administrativo não tem a mesma participação na determinação de objetivos nem o mesmo intercâmbio com a direção, é provável que venha encontrar maior difi-

culdade em derivar rendimento dos êxitos da organização. Entretanto os dados recomendam cautela em tal afirmação. Verificamos, por exemplo, que 95 por cento dos entrevistados no projeto de formação institucional responderam que "muitas vèzes" falavam sôbre a organização. Êles têm idéias sôbre questões de interêsse e importância para o trabalho, tais como, rotinas de serviço de escritório, formulários, políticas de recrutamento para o pessoal administrativo e promoções. Por outro lado, revelam muito pouca tendência a se envolverem em assuntos da seara acadèmica. Embora tenham pouco contato com a liderança, 52 por cento acreditam que "ocasionalmente" são consultados sôbre processos que os afetam, e 44 por cento apresentaram sugestões de novos processos pelo menos algumas vèzes. Ao fazê-lo, receberam quase sempre expressões de consideração. Finalmente, 89 por cento do pessoal administrativo consideram-se pelo menos razoàvelmente bem informados.

Embora nesta seção não tenhamos procurado examinar detalhadamente os arranjos existentes para o intercâmbio entre a EBAP e seu funcionalismo administrativo, parece claro que estão em ação os mesmos fatôres institucionais gerais. Até o funcionário de escritório acha que grande parte de sua recompensa na EBAP é de natureza imaterial; e isto pode, de muitas maneiras, ser uma indicação extraordinàriamente importante do grau de institucionalização da EBAP. A natureza dessas recompensas imateriais, entretanto, parece ser diferente para o corpo docente e para o pessoal administrativo. Os professôres ganham recompensas pessoais com a oportunidade de buscarem objetivos pessoais, num ambiente em que isso é considerado funcional; e o corpo docente tem os incentivos que derivam da oportunidade de estar com a liderança e participar da escolha de objetivos. Para o pessoal administrativo, a institucionalização parece constituir uma parcela muito significativa do sistema de recompensas. Isto não sòmente significa maior segurança, mas também confere mais *status* e prestígio. Outro fator relevante parece ser o estilo de supervisão, menos detalhado e mais participativo.

Um aspecto final, ainda. Seria de supor que o pessoal de escritório exigisse uma proporção mais elevada de recompensas materiais. Isto não parece ser o caso. Se alguma diferença houver, bem poderá ser que a combinação se apresente proporcionalmente mais imaterial para o pessoal de escritório do que para os professôres. Embora a *rabble hypothesis* * tenha sido rejeitada já há muito tempo, pouco se tem feito para estimar o efeito da institucionalização de uma organização sôbre sua capacidade de conseguir contribuições dos empregados de nível inferior.

* (O tradutor lamenta não ter conseguido descobrir o significado dessa expressão).

VII – O INTERCÂMBIO COM OS ALUNOS

O caso dos alunos apresenta um contraste bastante significativo com o do corpo docente. Enquanto o professor tende a preocupar-se mais com o presente e o conjunto de incentivos que oferece, o estudante está essencialmente projetado para o futuro; e, como veremos, o ex-aluno tende a voltar-se para o passado. O aluno julga estar sofrendo privações presentes com a promessa de recompensas futuras; quando se forma, e começa a viver o futuro, seu sentimento de participação será em boa parte determinado pela medida em que suas expectativas tenham sido realizadas.

Antes de mais nada, porém, convém examinar, de um modo geral, os valôres que o estudante brasileiro traz para sua educação. No levantamento a que procedeu, Guerreiro Ramos investigou uma série de atitudes que por hipótese seriam fatôres relevantes para a resposta dos estudantes às exigências da EBAP. Verificou o seguinte:

a) 51,6 por cento dos alunos entrevistados acreditam que para o sucesso é importante ter sorte;

b) 51 por cento acreditam que valer-se das oportunidades que surgem trará mais sucesso do que seguir um plano pré-traçado;

c) 71,6 por cento discordam quanto a que o futuro seja incerto e que os esforços individuais sejam irrelevantes (mas 28 por cento acham que isto é, ao menos em parte, verdade);

d) 90 por cento acreditam que os que trabalham e fazem economia terão um futuro melhor;

e) 95 por cento julgam haver necessidade de mudanças político-econômicas de base para resolver o problema da pobreza;

f) 62 por cento crêem que a segurança econômica influencia a vontade de trabalhar;

g) 30 por cento não acreditam que o Brasil atingirá um padrão de vida satisfatório nos próximos 15 anos; e sòmente 22,5 por cento estão convencidos de que o conseguirá;

h) 39 por cento não pensam que se deveria garantir um emprêgo a cada aluno que se forme, mas 31 por cento estão de acôrdo em que deveria ser assim.

i) há uma forte tendência para acreditar que o mérito – competência e preparo técnicos – é mais importante para a conquista de um emprêgo do que outros fatôres. (Numa escala de 10,0, mérito marca 6,4; amigos influentes, 2,0; e a sorte, 1,6.)

Êsses dados, sob certos aspectos, parecem contraditórios. Por exemplo, a maioria achou que a sorte era necessária ao sucesso, mas não lhe foi atribuído muito pêso como fator para conseguir emprêgo, em comparação com a competência técnica. Noutro ponto, vemos que o futuro não é considerado incerto, mas há dúvida quanto

a se a vida será satisfatória daqui a 15 anos. Entretanto tudo isso talvez constitua um quadro representativo da atitude estudantil. Há boa dose de incerteza quanto ao que seja importante. O passado do Brasil sugere que o futuro pode estar sujeito a alterações repentinas e radicais. E — como em outras sociedades em transição — as provas de mérito e realização podem ser mais fachadas de uma sociedade ainda regida por fatôres de condição pessoal. Perplexidades dêsse gênero são importantes para a percepção que o aluno tenha da situação de intercâmbio. Torna-se especialmente difícil para êle estabelecer um valor para o custo de suas privações presentes quando o futuro está tão cheio de incógnitas.

A análise principia indagando do aluno quais são as suas expectativas, o que vai pôr no outro prato da balança para pesar as suas privações. A Professôra Bauzer perguntou a três turmas diferentes as suas razões para virem estudar na EBAP. Lamentàvelmente, porém, não usou as mesmas categorias em todos os casos; como resultado, parece que as turmas de 1964 e 1967 tinham, como incentivo, em primeiro lugar, fortes motivações profissionais e, em segundo lugar, o serviço público. Na turma de 1968 os números, de um modo geral, foram inversos, sendo que 47,4 por cento manifestaram-se motivados pelo serviço público e 30 por cento pelo desenvolvimento profissional. Como resultado, a Professôra Bauzer concluiu que "um grupo assaz numeroso de estudantes expressou maior filiação ao que se poderia chamar de motivos altruísticos de solidariedade humana".[25]

Êsse altruísmo, entretanto, nem de longe apareceu tão acentuadamente na pesquisa de Guerreiro Ramos. Êste apurou que 40 por cento de seus 120 entrevistados denotavam pouco ou nenhum interêsse por uma posição de liderança no serviço público; e 46,7 por cento declararam que tinham pouco ou nenhum interêsse por uma carreira na administração pública. Sòmente cêrca de um quarto dos entrevistados mostrou forte interêsse por uma carreira em administração de emprêsas. Um número maior de pessoas (36,7 por cento) manifestou mais inclinação pela atividade empresarial do que pelo serviço público. Essas distribuições não parecem ter variado muito entre as quatro turmas.

Outros dados coletados por Bauzer também parecem contradizer suas conclusões e vir em apoio parcial das conclusões de Guerreiro Ramos. Cêrca de 40 por cento da turma de 1967 julgavam que acabariam numa emprêsa privada, enquanto 43,7 por cento esperavam servir ao govêrno. Os dados sôbre a turma de 1964 foram um tanto diferentes, eis que 62 por cento contavam entrar para o serviço público e aproximadamente a metade (29 por cento) para emprêsas particulares. É importante observar que as perguntas for-

[26] BAUZER, *op. cit.*, p. 132.

muladas por Bauzer e Guerreiro Ramos não foram as mesmas. As respostas podem ser bem diferentes quando a pergunta é sôbre o que se *deseja* no futuro ou o que se *espera* do futuro. Os quesitos de Bauzer e Guerreiro Ramos eram divergentes nesse particular.

Cumpre, outrossim, considerar certas mudanças demográficas no corpo discente.

Bauzer apurou que dois terços da turma de 1967 eram do Rio, e a proporção de cariocas nas turmas de 1964 e 1968 também era elevada (52,4 e 58,2 por cento). Por outro lado, o número de alunos do Nordeste havia declinado, em 1968, para 14,9 por cento, contrastando com os 30,8 por cento de sua amostragem de 52 ex-alunos. Concluiu que a EBAP se havia tornado uma "escola carioca".[26] A Prof.ª Bauzer também descobriu que 32,7 por cento de sua amostra de ex-alunos, que viviam todos na área metropolitana do Rio de Janeiro, trabalhavam em emprêsas particulares. Isto contrasta com o estudo da Professôra Machado, abrangendo cêrca de 62 por cento dos antigos alunos da EBAP, nem todos residentes no Rio, e segundo o qual sòmente cêrca de 19 por cento trabalhavam em emprêsas particulares. Os dados sugerem que a discrepância entre objetivos oficiais e aspirações de alunos tem sido robustecida pela realidade da experiência dos ex-alunos.[27]

Dessa forma, a preocupação dos alunos com o desenvolvimento profissional, observada por Bauzer, e também manifesta em nossa pesquisa sôbre evolução institucional, pelas respostas dos candidatos que prestavam exame vestibular, parece ser a de se tornarem generalistas administrativos e não especìficamente líderes do serviço público. A distinção tem importância para compreensão do intercâmbio entre a EBAP e os alunos. Ao tempo da investigação, o diploma concedido era em administração pública, a educação tinha essa orientação, mas apesar disso os alunos aparentemente estavam longe de seguros de ser êsse o setor em que desejariam trabalhar.

Em conseqüência, pode-se dar menos pêso ao fator futuro.[28] Se o indivíduo não consegue ver claramente qual o proveito que suas privações presentes terão para sua situação futura, provàvelmente diminuirá o valor do fator futuro e, conseqüentemente, também o nível de tolerância dos ônus que está disposto a suportar. Está claro que o desconto das recompensas futuras não precisa significar afastamento da organização. Pode significar uma participação

---

26 *Ibid.*, p. 24.

27 MACHADO, p. 42-3.

28 Evidência de ambigüidade na situação intercambial dos estudantes é a conclusão de Guerreiro Ramos, no sentido de que só um pouco mais de um têrço dos estudantes (38,3 por cento) tinha noção clara de qual seria sua atividade profissional um ano após a formatura. Como seria de esperar, os mais adiantados tinham idéia mais nítida, sendo que 46,6 por cento julgavam saber o que estariam fazendo.

diminuída, motivação reduzida e, de um modo geral, uma vida mais segmentada, à medida que a participação em outros grupos assuma importância maior. Suporíamos também maior insatisfação com a organização em seu todo, bem como com suas diversas partes.

Conquanto alguns alunos possam ter encontrado dificuldade em comparar vantagens futuras com percalços atuais, um dos aspectos da situação parece ter ficado bem definido. Dentro do círculo administrativo, o consenso parecia ser de que os alunos estavam sendo preparados para funções de "assessoramento", o que se ajusta bastante bem à expectativa cultural de que a educação profissional deve ser instrumental. Na pesquisa sôbre evolução institucional, os professôres foram mais ou menos acordes quanto a isso. Nosso tratamento das respostas evidencia as seguintes ênfases: assessoramento, 105 pontos; chefia de nível médio, 67; chefia de nível superior, 18. O estudo de Bauzer, de 52 formados no Rio, mostrou que essas expectativas muito se aproximavam da realidade. Pràticamente todos (47 dentre 52) estavam atuando numa função técnico-administrativa de assessoramento, embora alguns inegàvelmente fôssem supervisores de pessoal subalterno. Vinte (38,5 por cento) tinham o título de Técnico de Organização, e 18 (34,6 por cento) eram Técnicos de Administração, que tendiam a ter maiores responsabilidades, mas cujo trabalho endereçava-se à "solução dos problemas adjetivos da administração".[29] Outras funções de assessoramento identificadas abrangiam orçamento, pessoal e relações públicas. Infelizmente, não dispomos de dados quanto à espécie de papéis para os quais os alunos sentiam estar sendo preparados, nem quanto à medida em que essa preparação era congruente com as aspirações para o futuro. Contudo, parece ter havido clareza na situação; o corpo docente dizia estar preparando pessoas para empregos que a experiência demonstrava serem acessíveis.

É importante, também, observar que o preparo parecia genérico. A pesquisa Bauzer abrangeu ex-alunos tanto em emprêsas privadas quanto no serviço público.

Atrás dos elementos específicos que o aluno procura medir ao calcular o valor de suas recompensas futuras, é provável que exista o alvo um tanto vago, porém perene, de um desenvolvimento pessoal. Êsse desejo de crescimento pessoal é perfeitamente natural, e parece não haver dúvida de que o estudante pesa grande parte de sua experiência atual em têrmos da pertinência da mesma para sua condição final de "homem instruído". Numa sociedade em que a educação universitária ainda constitui raridade e onde o profissional arca com cada vez maiores responsabilidades de liderança, êsses sentimentos podem ser até ainda mais acentuados.

[29] BAUZER, *op. cit.*, p. 116.

Infelizmente, não temos dados que nos permitam investigar êsse ponto em maior profundidade. Todavia Guerreiro Ramos apurou que 81 por cento de seus entrevistados sentiam-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a EBAP, em comparação com outras escolas; 71 por cento estavam pelo menos satisfeitos em serem alunos da EBAP; e 78 por cento fariam tudo outra vez, se fôsse o caso. Em nosso estudo sôbre formação institucional, verificamos que para 70 por cento dos novos alunos a EBAP tinha sido a primeira escolha como escola superior. Demais, comenta Bauzer, "o prestígio institucional da EBAP (e da fundação Getúlio Vargas)funciona como importante elemento de orientação para muitos dos ebapianos entrevistados".[30] Destarte, parece claro que pertencer ao corpo discente da EBAP é uma situação de preferência para a grande maioria. Por quê? Há vários tipos de rendimento que podem advir dessa participação. O primeiro vem de *status* e prestígio. Se a EBAP é altamente considerada, pertencer a ela tem suas recompensas intrínsecas. O segundo tipo de recompensa diz respeito à preocupação do indivíduo com seu desenvolvimento.

Sendo muito difícil medir êsse tipo de desenvolvimento, uma das soluções será simplesmente freqüentar uma escola que a sociedade considera produtora de crescimento. À medida que aumenta a reputação da EBAP, aumenta o rendimento em têrmos de uma certeza de que também estará havendo desenvolvimento.

Em terceiro lugar, a bem sucedida permanência na Escola conduz ao reconhecimento formal, a saber, ao grau de bacharel, que mantém seu valor durante a vida tôda. Segundo informa Guerreiro Ramos, os estudantes consideram o diploma importante para alcançarem uma situação satisfatória. Finalmente, na medida em que os alunos são "altruístas" e orientados para o serviço público, a participação na EBAP produz recompensas relativamente imediatas. O corpo docente e a atuação em geral da EBAP são muito mais importantes para o desenvolvimento do Brasil e para as mudanças necessárias do que a média dos programas universitários; por essa razão, os alunos estão mais próximos de um contato com o mundo dos acontecimentos.

Além dêsses tipos de rendimento, que podem ser tidos como gerados institucionalmente, parece que a profissão de administrador, em si, pode ser fonte de recompensas presentes bem como de expectativas de recompensas futuras. Conquanto estas últimas evidentemente sejam as mais importantes, já significa alguma coisa o simples fato de ser estudante de administração. No Brasil dá-se crescente atenção ao campo da administração; e os alunos melhores não raro têm a grata experiência de ser consultados e cortejados por pessoas muito mais velhas. Como observação pessoal, parece-me que a ad-

30 *Ibid.*, p. 131.

ministração no Brasil possui uma mística que nunca surgiu nos Estados Unidos. Essas considerações podem explicar o grau geral de satisfação que Guerreiro Ramos encontrou quando pediu a seus entrevistados que se comparassem com outros setores profissionais. Em todos os casos, a maioria estava contente por estar empenhada no estudo da administração: 94 por cento em comparação com o Direito, 67 por cento em comparação com Economia, 89 por cento em comparação com Ciências Sociais, 85 por cento em comparação com Jornalismo, 72 por cento em comparação com Medicina, 68 por cento em comparação com Engenharia, e 75 por cento em comparação com Arquitetura. O têrmo de referência dessas comparações não é administração *pública,* pois a pergunta indagava como o aluno comparava o *curso* com as demais formas de preparo profissional.

O nível de rendimento imaterial para o aluno parece declinar à medida em que os gravames presentes se tornam mais específicos e são comparados com as vantagens futuras. Pergunta crítica é a que indaga do grau em que o aluno julga estar sendo preparado para as atividades profissionais que espera desempenhar. Guerreiro Ramos não achou o grupo inteiramente confiante, e os alunos do último ano pareceram menos confiantes do que os do primeiro. O grupo maior (35 por cento) era ambivalente, afirmando ser impossível avaliar o grau de sua confiança. Trinta e oito por cento declaram-se com mais do que um pouco de confiança de que a educação tida na EBAP os equiparia para suas tarefas profissionais. Na análise dêsses dados, merece evidentemente atenção o elemento temporal. Guerreiro Ramos auscultou o pensamento dos alunos enquanto estavam estudando na EBAP. Nossa pesquisa sôbre evolução institucional apurou que 86 por cento dos ex-alunos entrevistados sentiam-se pelo menos com "alguma" confiança por ocasião da formatura. Pela perspectiva do intercâmbio social, os dados de Guerreiro Ramos são muito mais significativos porque revelam a percepção de recompensas futuras no momento em que os custos estão pesando sôbre o indivíduo.

Os sentimentos de confiança são inevitàvelmente relacionados com os instrumentos do desenvolvimento, sobretudo o currículo e o modo como é ministrado. Tanto Guerreiro Ramos quanto Riva Bauzer encontraram considerável grau de insatisfação com o conteúdo dos cursos e o desempenho dos professôres. Fator relevante parece ter sido que os estudantes tinham a impressão de que o que estavam aprendendo em aula tinha duvidosa pertinência para a vida lá fora. Os professôres, diziam em resposta ao questionário de Guerreiro Ramos, pareciam incapazes de dar uma aplicação prática a suas proposições e pareciam não possuir experiência prática. O currículo, declaravam a Bauzer, parecia estar desentrosado do trabalho administrativo e conter teoria demais.[31]

[31] *Ibid.*, p. 130. Vejam-se particularmente os comentários.

Mais uma vez, retornamos à nossa proposição básica de que o esplendor das expectativas futuras determina, em grande parte, o grau de sacrifício que o aluno aceita. Quanto mais a sala de aula parecer estar distanciada de propiciar uma base para recompensas no futuro, tanto menor o incentivo imaterial para o estudante e mais baixo o nível de custos toleráveis.

Tal como o corpo docente, os alunos podem ganhar recompensas imateriais com o sentimento de participação nos processos da organização. Esta, òbviamente, é uma área delicada nas relações entre o corpo docente e os estudantes. Muitos acham que as aspirações dos alunos excedem a um nível realístico de participação. Se, porém, olharmos a questão pela perspectiva do intercâmbio, damo-nos conta de que as recompensas são em grande parte uma função dos valôres individuais. Desde que os estudantes julguem que deveriam ter maior participação, não perceberão qualquer recompensa enquanto não se lhes proporcionar tal participação. Fora disso, a única alternativa seria mudar o valor, isto é, reduzir a aspiração.

Bauzer apurou que aproximadamente a metade dos alunos das turmas de 1964 e 1967 (47,6 por cento entre os mais adiantados e 51,5 por cento entre os calouros) achava que essencialmente não havia oportunidade para apresentar à administração opiniões próprias. Cita numerosos estudantes: "excessiva fiscalização que se exerce sôbre os estudantes"; "expectativa de completa submissão às ordens dos professôres, diretores e outros funcionários da Escola"; "ausência de um espírito universitário"; e "Escola tico-tico".[32] Guerreiro Ramos descobriu que dois terços dos alunos (65 por cento), julgavam que tinham alguma coisa a dizer sôbre o currículo, mas um têrço jamais havia falado a qualquer professor ou funcionário administrativo a respeito dêsses ou de outros problemas em que tinha interêsse. Cêrca de 17 por cento disseram que haviam falado ao Subdiretor de Ensino e 8 por cento ao Diretor sôbre problemas escolares.

Em resposta a outra pergunta, 35 por cento declararam nunca ter participado de qualquer esfôrço para influenciar a liderança da escola. Quinze por cento declararam tê-lo feito muitas vêzes. Parece, pois, que pelo menos um têrço do corpo discente não ganha recompensas imateriais através da participação nos processos organizacionais da EBAP.

Haverá alguma recompensa material para a participação na EBAP? Enquanto o *status* pode facilitar a obtenção de um emprêgo parcial, as únicas recompensas materiais que a própria EBAP pode conferir são: a) um emprêgo; b) bôlsas de estudo. Tais recompensas materiais, em si, não são grandes. Relativamente poucos alunos são empregados pela EBAP; e os que recebem uma bôlsa de estudos integral recebem o salário-mínimo para as suas despesas essenciais.

[32] *Ibid.*, p. 129.

Não podem trabalhar noutro lugar. Houve tempo em que essas bôlsas representavam um importantíssimo incentivo para freqüentar a EBAP. Significava morar no Rio, receber alguns dos benefícios imateriais mencionados acima, e recompensas materiais mais ou menos tão grandes quanto as que poderiam ser conseguidas em outros tipos de emprêgo no interior do Brasil.

À medida que se modificava a composição do corpo discente da EBAP, porém, diminuía a importância da bôlsa de estudos.

Bauzer verificou, no seu estudo das turmas de 1967 e 1968, que sòmente cêrca de 13 por cento dos alunos tinham de trabalhar para sustentar-se.[33] Aproximadamente 86 por cento provinham de famílias de classe média (funcionários graduados, gente de emprêsas, profissionais liberais). No estudo sôbre formação institucional, sòmente 13 por cento dos vestibulandos declararam estar interessados na EBAP por causa da possibilidade de obter uma bôlsa de estudo.

É provável que a EBAP não proporcione recompensas materiais apreciáveis a mais de 10 por cento de seus alunos.

Qual o efeito dêsses incentivos materiais e imateriais sôbre o desempenho das obrigações dos alunos da EBAP?

Em têrmos dos padrões da educação universitária no Brasil, é provável que êles aceitem e de fato paguem um preço mais elevado por sua educação do que a maioria dos outros. Não falamos de custos financeiros. Na verdade, a matrícula não é uma consideração importante no cenário universitário brasileiro. Os custos podem melhor ser medidos em têrmos do tempo investido nos estudos.

Bauzer procedeu a uma análise bastante cuidadosa dos 67 membros da turma de 1967 ao tempo em que eram calouros. Descobriu que mais de metade (36) estava empregado; e normalmente trabalhava de 21 a 30 horas nesse emprêgo. A investigação de Guerreiro Ramos mostrou mais ou menos a mesma distribuição entre os calouros; mas a percentagem dos que trabalhavam subiu progressivamente nas turmas até atingir 80 por cento na mais adiantada. Verificou ainda que dois terços dos alunos de tôda a EBAP estavam empregados. Demais, os que estavam em gôzo de bôlsa de estudos da EBAP eram obrigados a dar assistência aos professôres durante 15 horas por semana. Como resultado, Bauzer concluiu que o tempo dos alunos da EBAP está de tal forma comprometido que pouco sobra para estudar; calculou que em média o estudante tem obrigações que lhe ocupam 46 horas (22 em aula e 24 no trabalho) antes de poder cogitar de tirar tempo para estudo ou outros afazeres pessoais.

À sua pergunta de quanto tempo o aluno "efetivamente" gasta estudando, muitas respostas foram evasivas. Cêrca de 20 por cento simplesmente não responderam. Baseada em dados fornecidos por 49 alunos, ela concluiu que a média era de aproximadamente 7

[33] *Ibid.*, p. 100.

horas semanais, o que representava, na melhor das hipóteses, 30 minutos de estudo para cada hora de aula. O tempo médio empregado em aulas e estudos seria então 29 horas. Guerreiro Ramos obteve uma média ligeiramente mais alta quanto ao período de estudo; 10,6 horas semanais. De um modo geral, parece que o tempo médio ocupado em trabalhos escolares não excede 30 horas. Assim, pois, os custos para o aluno da EBAP são razoàvelmente elevados; entretanto, nesse intercâmbio entre a EBAP e os alunos, os incentivos ainda não conseguem provocar uma dedicação de energias, em regime de tempo integral.

Guerreiro Ramos formulou outra espécie de pergunta sugestiva dos ônus sofridos. Solicitou ao entrevistado que informasse até que ponto cumpria as suas atribuições. Mais ou menos 25 por cento disseram que atendiam a tudo, e mais de metade (56,7%) declararam que completavam a maioria de suas tarefas. O trabalho não foi considerado uma causa importante dessas falhas. Dois terços afirmaram que uma razão importante era a indiferença que sentiam. Poder-se-ia argüir que sentimentos de indiferença resultam essencialmente da ausência de incentivos.

Nesta discussão do intercâmbio entre a EBAP e os estudantes, temos sustentado que a perspectiva do futuro constitui um elemento da maior importância para o desenvolvimento de um conjunto de recompensas imateriais capazes de fazer com que o aluno suporte maiores sacrifícios para sua educação. Com efeito, isto é de importância capital, pois as recompensas materiais propiciadas pela EBAP não assumem grande vulto no cálculo dos valôres.

Não é, contudo, coisa fácil traçar o quadro de uma situação futura em que se possa depositar confiança. Quão específico deve ser? Até que ponto será possível ou desejável verificar a sua pertinência? Não nos propomos a responder aqui a perguntas dêsse tipo. Nosso objetivo tem sido meramente enfatizar que o intercâmbio é importante para o aluno, tal como o é para o corpo docente. O padrão básico de recompensas é, todavia, diferente. O estudante está orientado para o futuro e qualquer conjunto de incentivos tem de levar êsse fato na devida conta.

Do ponto de vista da institucionalização, a análise do intercâmbio oferece interessantes perspectivas. De um lado, a dedicação à administração pública tem sido uma importante parte da doutrina da Escola. Ao mesmo tempo, porém, observa-se visível modificação da composição do corpo discente, crescendo o número dos alunos originários do Rio.

Êsses estudantes parecem ter mais interêsse na administração como função tecnocrática do que como instrumento de reforma social; além disso, dos formados que permanecem no Rio, grande número entrou para o setor privado. Parece que a incongruência entre a referida doutrina da escola e as aspirações estudantis tem tido seu efeito, cuja manifestação mais enfática talvez

resida nos esforços de alunos e professôres no sentido de mudar as condições do intercâmbio, a fim de que o tipo de diploma e a natureza do currículo venham proporcionar melhores recompensas para o aluno como administrador generalista do que como futuro servidor público. A longo prazo, parece que tal incongruência não poderá continuar. Os custos para o estudante são demasiado elevados em comparação com as reduzidas recompensas, e, por esta razão, ou os valôres da instituição ou os do indivíduo terão que sofrer alteração. É nesses têrmos que a perspectiva da relação intercambial poderá permitir maior atenção para alguns dos elementos mais críticos da estratégia para o desenvolvimento institucional.

VIII – O INTERCÂMBIO COM OS EX-ALUNOS

Os antigos alunos devem ser olhados como membros bastante periféricos da organização. De muitas maneiras, a formatura na EBAP significa passar da organização pròpriamente dita para um *status* especial no ambiente previsto; o cenário brasileiro oferece relativamente pouca oportunidade para participação dos ex-alunos. Não só haverá poucas maneiras pelas quais uma participação possa trazer recompensas, como também há poucos custos a incorrer. Os ex-alunos normalmente não recebem solicitações para contribuir financeiramente para sua *Alma Mater*.

A conseqüência é que o esfôrço para definir a natureza da relação intercambial entre a EBAP e seus ex-alunos é mais hipotética do que real. Sem dúvida, um ex-aluno pode pessoalmente encontrar-se em posição de ajudar ou prejudicar a escola. Entretanto, a maneira como tal indivíduo possa agir será uma função de seus valôres e experiências pessoais. Seria realmente difícil predizer o seu comportamento com base numa norma de grupo.

Os dados indicam que a EBAP tem um crédito muito grande com os seus ex-alunos. Na entrevista com 78 formados, por ocasião da pesquisa sôbre evolução institucional, descobriu-se que:

a) 70 por cento dos entrevistados iriam para a EBAP novamente;

b) 73 por cento consideravam a EBAP igual ou melhor do que outras escolas profissionais;

c) sòmente 3 por cento achavam que a EBAP não era importante do ponto de vista profissional;

d) acreditavam êles que a "conseqüência prática" de sua educação havia sido: a) um emprêgo; b) *status* mais elevado;

e) 86 por cento, ao se formarem, tinham confiança em sua competência profissional;

f) 60 por cento disseram que teriam pouca ou nenhuma chance de alcançar sua presente posição sem o diploma da EBAP;

g) 78 por cento consideravam-se "bons" profissionais.

Uma proporção extraordinàriamente elevada dos formados pela EBAP tem vindo parar no serviço público. Na pesquisa sôbre formação institucional, verificamos que 81 por cento dos ex-alunos trabalhavam em repartições ou emprêsas públicas; a investigação mais ampla, da Professôra Brandão Machado, apresentou 74 por cento, e o estudo da Professôra Riva Bauzer, abrangendo 52 bacharéis no Rio, apurou 59 por cento. Qual possa ser o grau de incongruência dessas situações ocupacionais com os alvos originais não podemos dizer. É de notar, porém, que nos primeiros anos um número maior de estudantes vinha de fora do Rio. Presumìvelmente uma carreira no serviço público pareceria mais interessante para êles. Demais, suas expectativas podem não ter sido tão definidas. Um número bem considerável de ex-alunos declarou que a bôlsa de estudos constituiria um importante fator para atraí-los para a EBAP.

Setenta e oito por cento informaram que se consideravam pelo menos supervisores, sendo que 20 por cento julgavam seu cargo situado no centro do grupo de chefias de nível médio. Nenhum afirmou ser dirigente de nível superior. De um modo geral, o grau de responsabilidade estava na razão direta do tempo de graduação na Escola.

Êsses números indicam que o indivíduo formado pela EBAP tem tido êxito razoável, mas não extraordinário. Sua atividade está de acôrdo com os objetivos patentes da EBAP. Êle julga estar em melhor situação do que estaria sem o diploma da EBAP. Tinha confiança quando se formou e ainda continua confiante. Se o tempo voltasse atrás, èle retornaria à EBAP. Declara que a EBAP é profissionalmente importante. Entretanto, não está perfeitamente claro se isto é o que o formado gostaria de pensar da EBAP ou se é o que êle realmente pensa. A uma indagação sôbre o que a Escola significava para êles hoje, 80 por cento dos 78 entrevistados na pesquisa sôbre evolução institucional declararam que a significação era em grande parte sentimental; sòmente 20 disseram que era sobretudo profissional. O estudo de Bauzer revelou que 54 por cento dos entrevistados tinham conseguido seus atuais empregos ou por influência pessoal ou em virtude da intervenção de amigos e parentes. Em sòmente 9,6 por cento dos casos (5), havia o emprêgo sido conquistado por concurso. Vemos, assim, que o ambiente ainda não está pronto para recompensar os bacharéis da EBAP à base de seu mérito; e por essa razão, apesar de tôda a simpatia expressada, torna-se difícil determinar a medida em que existe, por parte dos ex-alunos, um verdadeiro senso de obrigação para com a EBAP pelo seu bem-estar.

De qualquer maneira, parece lícito supor que o antigo aluno preferirá ver-se como formado por uma organização viva e em franco progresso. Até certo ponto, isto poderá significar mais rendi-

mento imaterial (sob a forma de *status* e prestígio) e mais rendimento material (sob a forma de maior grau de reconhecimento dado a seu diploma).

Não nos pareceu possuirmos qualquer meio adequado para investigar até que ponto um entrevistado estaria disposto a arcar com encargos para contribuir para a manutenção da EBAP, dado o contexto cultural do Brasil. Doações de recursos financeiros, por exemplo, simplesmente não pareciam uma possibilidade realística. Perguntamos, por essa razão, se o ex-aluno aceitaria uma função de recrutador de estudantes para a Escola. Cêrca de três quartos dos entrevistados (74 por cento) disseram que o fariam. Suas razões eram: 1) acreditavam que a administração pública era importante para o desenvolvimento do Brasil; 2) acreditavam na qualidade da EBAP como programa universitário; 3) acreditavam na universalidade do processo administrativo.

Por que incorre um ex-aluno em despesas para manutenção de sua *Alma Mater*? Sem pretender haver investigado o assunto a fundo, parece-nos provável que as fontes de rendimento imaterial são muito mais amplas do que se poderia esperar. Por exemplo, o caso da EBAP sugere algumas fontes de recursos e omite outras. Os incentivos sentimentais e de senso de obrigação parecem estar presentes; o apêlo ao altruísmo e ao papel especial da EBAP no desenvolvimento da nação é um fator; o *status* e o prestígio que decorrem da participação numa organização de elite também parecem aparecer; e, finalmente, há a identificação profissional: os administradores têm que ser solidários.

Por outro lado, a lacuna parece estar na falta de participação. Não vemos qualquer recompensa que se ofereça ao ex-aluno pela participação nos processos da organização. Em suma, seu investimento psicológico pode ficar restrito pela sua incapacidade de encontrar meios e modos de ter uma participação significativa.

Para uma instituição educativa, o ex-aluno pode ser extremamente importante. No entanto, é interessante observar que os graus de participação, a extensão dos auxílios e os sacrifícios de bom grado aceitos pelos antigos alunos, nos Estados Unidos, são muito mais elevados entre os oriundos de escolas particulares do que de escolas públicas. As escolas particulares têm feito um esfôrço muito maior para continuar as relações, manter o intercâmbio. O grande problema nesse intercâmbio parece ser a recusa da organização em incorrer em custos visando aos benefícios de um apoio dos ex-alunos. No caso da EBAP, parece que poucas energias foram investidas na expansão do intercâmbio com os ex-alunos.

Em têrmos de desenvolvimento institucional, é importante o fator temporal. Enquanto o estudante está voltado para o futuro, o ex-aluno responde a incentivos imateriais que em grande parte têm por base o passado. O que êle sente a respeito da sua experiên-

cia muito terá que ver com os incentivos aos quais reagirá como ex-aluno. Esta claro, pois, que a estratégia para criar um grupo de ex-alunos inicia-se na fase de estudante.

CONCLUSÕES

O objetivo visado no presente ensaio foi examinar a aplicabilidade da teoria do intercâmbio social como instrumento de análise do processo de institucionalização de uma organização. A premissa da teoria do intercâmbio é que um indivíduo permanece em interação com outros sòmente enquanto essa situação lhe trouxer algum proveito. Êsse proveito pode consistir em recompensas materiais ou em coisas intangíveis, como, por exemplo, aprovação social. Para manter suas relações vantajosas, o indivíduo se dispõe a sofrer privações e ônus aproximadamente, equivalentes às recompensas que esteja recebendo ou espera receber.

Com as organizações de que faz parte, transaciona o indivíduo de maneira mais ou menos semelhante. Êle espera que os ônus em que terá de incorrer sejam um tanto menores do que as recompensas que lhe são proporcionadas. Na organização de vulto, porém, essas recompensas são menos diretas e menos uma função da relação imediata entre o indivíduo e a organização. Tendem a ser mais rebuscadas, são mais materiais, e têm uma relação menos direta com os ônus impostos.

Sendo quase sempre limitada a quantidade de recompensas materiais que uma organização é capaz de proporcionar, a eventual possibilidade de suplementar essa renda material com incentivos imateriais pode assumir extrema relevância para o crescimento e o desenvolvimento de uma organização, isto é, para o seu grau de institucionalização. Quando as organizações são altamente institucionalizadas, e por isso possuem um significativo acervo de capital em sentimentos, tais como aprovação social, estarão em condições de proporcionar a seus membros maior quantidade de recompensas imateriais. A institucionalização gera, pois, um maior potencial de recompensas imateriais; e a existência de tal potencial pode, por sua vez, ser considerada um indício de institucionalização de uma organização.

A análise da situação de intercâmbio social na Escola Brasileira de Administração Pública abrangeu quatro grupos de participantes: o corpo docente, o pessoal administrativo, o corpo discente e os ex-alunos. Como salientamos, é discutível se os ex-alunos devem ser considerados membros da organização. Sua participação é deveras limitada; talvez seja mais próprio considerá-los parte do ambiente focalizado. Em outro ponto de nossos estudos é esta a posição que assumimos. De qualquer modo, parece que êsses quatro grupos apresentam suficiente integridade para tornar útil a concepção de um modêlo de intercâmbio entre um membro do grupo e a EBAP.

A análise tinha dois objetivos fundamentais. O primeiro consistia em determinar o grau em que recompensas imateriais eram parte do conjunto total de incentivos que a EBAP trazia para o intercâmbio. O segundo era especificar, em maior detalhe, especialmente no caso dos professôres e alunos, a natureza e extensão dos referidos incentivos imateriais. Com relação a êsses dois grupos de participantes, procuramos também examinar os têrmos do intercâmbio, isto é, o grau de retribuições dadas à EBAP pelas recompensas recebidas.

De um modo geral, a investigação parece ter sido frutífera. Conquanto não exista um ponto absoluto a partir do qual se possa afirmar que as recompensas imateriais propiciadas por uma organização sejam suficientes para classificá-la como instituição, é bem evidente que uma elevada proporção das recompensas que a EBAP oferece a seus professôres e pessoal administrativo é de natureza imaterial. No que se refere aos alunos, cumpre reconhecer que virtualmente tôdas as recompensas são imateriais e dizem respeito ao futuro. O estudante é solicitado a entrar em intercâmbio quando as vantagens que deverá obter dêsse intercâmbio representam, em sua quase totalidade, expectativas futuras. O intercâmbio com os ex-alunos poderia ser potencialmente importante; no momento, porém, êsse intercâmbio é mais hipotético do que real.

No conjunto, parece que o conceito de intercâmbio social pode sugerir importantes estratégias ao dirigente que esteja preocupado em institucionalizar uma organização. Se aceita a premissa maior de que na soma final as recompensas têm que ser maiores do que os ônus da participação, o sistema de análise deverá habilitá-lo a meditar com espírito mais inovador e maior segurança nos meios e modos de criar um clima propício a um intercâmbio vantajoso para os membros da organização.

Social Exchange in Institution Building: Rewards and Penalties in the Brazilian School of Public Administration

SUMMARY

The dynamics of individual behavior in the organization has been viewed from two different perspectives. The first views the individual's relationship to and extent of participation within the organization as a utilitarian exchange relationship dependent upon the individual's calculation of the rewards he receives from the organization as versus the costs he incurs. The second view holds that the strongest inducement to individual participation within an organization derives from the extent to which the latter has internalized and agreed to the values of he organization. Homans and Barnard have combined these two perspectives in noting that the exchange transaction between the individual and the organization involves both material and non-material inducements, which are themselves shaped by the character and function of the organization. The stability and survival of the organization depend upon the "mix" which it attains between material rewards and a wide range of norms and values to which the individual can respond.

It is hypothesized from the standpoint of institution-building that the potential of an organization for institutionalization depends heavily upon its ability to provide substantial non-material inducements for participation, particularly in the form of social approval.

In this empirical study of the social exchange process in Institution-building, the nature of the exchange relationship was analyzed as it exists within the Brazilian School of Public Administration (EBAP) between it and its faculty, administrative staff, students and alumni.

The focus is one of establishing a perspective on the extent to which the organization is able to secure membership participation and contribution to system maintenance through non-economic inducements.

The existence of such non-material reward potential is taken as important evidence of its institutionalization and ability to achieve a high level of efficiency (determined in terms of net imports from and exports to the environment). The ability to secure imputs from the environment as well as withinputs from the membership, is an essential part of institutionalization. Data for the study were obtained from Institution-building survey administered at EBAP in 1966 and 1967. Two major categories of inducements were measured (specific and general) with two types of rewards: direct individual income and indirect organizational income. Under each of these categories a number of sub-types were identified which were rested as the following hypotheses regarding the extent to which a particular organization is capable of providing non-material reward:

a. The greater the opportunity to seek individual goals, the greater the non-material reward potential.

b. The greater the status and prestige return from the system, the greater the non-material reward potential.

c. The greater the feeling personal abilities are being optimized, the greater the non-material reward potential.

d. The greater the satisfaction with the nature of the work, the greater the non-material reward potential.

e. The greater the commitment to organization values and goals, the greater the non-material reward potential.

f. The greater the feeling of involvement and acceptance of the organization's processes, the greater the non-material reward potential.

g. The greater the belief in the growth and continuity of the organization, the greater the non-material reward potential.

h. The greater the satisfaction with the organization's leadership, the greater the non-material reward potential.

In the case of EBAP, its location within the physical facilities of the Getulio Vargas Foundation determines to a large extent the types and quantity of material and non-material rewards available to its membership. In particular, the greater social approval bestowed upon the Foundation for its contribution to the economic

and industrial development of the country redounds to all members of the Foundation and tends to mitigate somewhat the penalties some experience in relating to the specific public administrative goals of EBAP. Nevertheless an equally important inducement to membership participation particularly within the faculty has been the policy since 1962 to increase the opportunities of the faculty to expand its low basic income by providing greater professional, developmental activities outside of EBAP.

Primary interest in this analysis was placed upon the exchange relationship between EBAP and its faculty, since the latter were considered essential to EBAP's maintenance of its institutional position, not only in terms of immediate output performance but in terms of continuity. The general dissatisfaction among them with low salary levels when contrasted to their strong feelings of satisfaction with the organization made apparent that inducement to participation in EBAP is considerably influenced by non-material factors. Among these were the following: DIRECT INDIVIDUAL BENEFITS (a) perception of EBAP as a means of personal goal achievement; (b) enjoyment of high degree of status indentification with the Getulio Vargas Foundation; (c) satisfation of feeling one's potential is being tapped; (d) satisfaction with nature of work; INDIRECT VICARIOUS SHARING OF ORGANIZATIONAL ACCOMPLISHMENTS: (a) high consensus between EBAP's values and those of its individual membres; (b) involvement and belief in the organization's processes; (c) belief in the growth and continuity of EBAP; and (d) rewarding interactions with a Director whose professional competence is respected. As evidence of the durable exchange that has developed between EBAP and its faculty, it was noted that the latter contributes full-time involvement and dedication for what is in effect a part time salary. This is regarded as a vital element in the Institution-building process.

As in the case of the faculty, even clerical personnel at EBAP derive many rewards of a non-material nature. EBAP's institutionalization again seems to be a most significant part of the reward system. The level of institutionalization enables the staff to maintain an optimism about their future prospects and development. Not only does this mean more security, but it also endows greater status and prestige. Another factor of importance seems to be a supervisory style that is less detailed and more participative.

Where the latter tend to be more concerned about the present set of inducements EBAP provides, it was discovered that EBAP's student tended to trade essentially on the future in developing a set of non-material rewards that cause him to pay greater costs for his education. In calculating the value of his deferrerd rewards, the student tends to be influenced by EBAP's developmental role in improving Brazil's public administrative sector, the increased importance of the profession of administration within the

system, and the perceived opportunities to gain staff-level positions once graduated from EBAP. Despite these inducements, however, the costs for the student were judged too high in comparison to heavily-discounted rewards; and therefore it was concluded that either the values of the institution or the individual must undergo change.

Finally, the nature of the exchange relationship between EBAP and its former students appeared rather vague and tangential. Graduation from EBAP represents a move away from the organization; the latter itself offers very little opportunity for continued involvement by the alumni. Some sources of reward derived from good feeling sentimentality and obligation. The status and prestige that comes from association in an organization of elites also seemed important. On the other hand, no rewards were available to the alumnus as a participant in EBAP's organizational processes. Thus, the principal problem in this exchange seems to be the unwillingness of EBAP to incur any costs in order to gain benefits of greater alumni support. In Institution-building terms, the alumnus responds to non-material inducements that are largely based on the past. It seems clear then that the strategy for building an alumni group begins in student days.