

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - UAB

O RECONHECIMENTO DAS LIDERANÇAS COMO FATOR DE  
MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

CARLA BANDEIRA DA SILVA

Orientado: Prof. PEDRO DE ALMEIDA COSTA

PORTO ALEGRE, 02 de abril de 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - UAB

O RECONHECIMENTO DAS LIDERANÇAS COMO FATOR DE  
MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

Monografia apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação da  
Escola de Administração da  
Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul para obtenção do  
Grau de Especialista em Gestão  
Pública.

CARLA BANDEIRA DA SILVA

Orientador: Prof. PEDRO DE ALMEIDA COSTA

PORTO ALEGRE, 02 de abril de 2012.

Dedicatória:

Dedico este trabalho as pessoas que lutam diariamente ao meu lado, transmitindo fé, amor, alegria, paciência e coragem, tornando meus dias mais felizes e bonitos.

### Agradecimentos:

Agradeço a Deus, aos meus pais e minha irmã que estiveram sempre ao meu lado, incentivando e dando coragem;

Aos meus amigos, por tudo que já vivi com eles, pelo ombro amigo, por rir e chorar juntos;

Ao meu orientador, pela colaboração nessa trajetória;

Aos meus colegas, pelas trocas de experiências e pelo convívio, mesmo que virtual.

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo central identificar se uma amostra de trabalhadores do Instituto de Colonização e Reforma Agrária – INCRA, considera o reconhecimento ou elogio como fator de motivação.

Foram abordados conceitos importantes para a compreensão do que representa a questão da motivação, do reconhecimento (elogio) e feedback, e de como podem ser uma importante ferramenta de gestão e mudança na cultura organizacional. A metodologia para análise dos resultados da pesquisa, baseou-se na análise interpretativa para estudar as informações resultantes da aplicação dos questionários. Os resultados obtidos apontam que o reconhecimento, neste caso o elogio, ainda é uma prática que raramente acontece por parte dos gestores aos seus funcionários, mas influencia na motivação para trabalho e que sua falta gera insatisfação.

Palavras chave: motivação, reconhecimento, elogio, feedback, satisfação, recursos humanos.

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
1. OBJETIVOS	12
1.1. Objetivo Geral	12
1.2. Objetivos Específicos	12
2. JUSTIFICATIVA	13
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
3.1. Motivação	15
3.2. Fonte da Motivação	16
3.3. Hierarquia das Necessidades de Maslow	18
3.4. O Reconhecimento como Recompensa Simbólica	22
3.5. Elogio como Recompensa	25
3.6. Feedback – uma ferramenta da motivação	29
4. METODOLOGIA DE PESQUISA	31
4.1. Participantes da Pesquisa	32
4.2. Coleta de Dados	32
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	34
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

## Introdução

Grande parte das organizações vem enfrentando o desafio de manter os funcionários envolvidos com o foco da instituição. E para isto, vem desenvolvendo programas que visam reconhecer os esforços feitos em relação aos trabalhos e ao atingimento de metas pré-estabelecidas.

Dentro desse contexto, surge o interesse em identificar como estas organizações agradecem aos seus funcionários pelas contribuições positivas que ajudaram na realização dos objetivos traçados.

Cada vez mais percebe-se a necessidade em ter pessoas no seu quadro funcional que produzam mais e melhor, que tenham uma postura pró-ativa, enfrentem desafios, tomem decisões e estejam motivadas.

As novas práticas de gestão, estão influenciando cada vez mais as organizações e suas lideranças a enfrentarem o desafio de mudar as culturas de seus locais de trabalho, buscando cada vez mais ações voltadas para a gestão de pessoas, onde um dos objetivos principais é manter os funcionários incentivados e motivados para o trabalho.

É comum ouvir de gestores que a maior parte de seus funcionários não estão motivados. Pressupõe-se, portanto, que a motivação no trabalho é uma tarefa cuja responsabilidade única e total recai sobre o próprio indivíduo. A organização espera que seus membros se auto-motivem. Por outro lado, a abordagem do processo motivacional na organização sugere que as pessoas respondam as recompensas que são oferecidas.

Portanto, o processo motivacional é uma tarefa bastante complexa. Envolve a análise das diversas reações de cada indivíduo, bem como os fatores externos e internos que possam influenciá-los. A motivação é uma força interna responsável pela direção e persistência que cada indivíduo dá ao seu trabalho e que poderá, ou não, gerar satisfação.

Porém, acreditar que pessoas que não estão desenvolvendo seu potencial máximo possam vir a fazê-lo tão somente através de incentivos financeiros, revela uma visão restrita e distorcida, não capaz de gerar uma motivação substancial.

Para determinadas pessoas esses fatores de incentivo não estimulam o desempenho. Faz-se necessário o uso do “elogio” através da satisfação das necessidades de auto-estima e auto-realização.

Assim como a análise das práticas correntes em reconhecimento podem fornecer uma visão racional aos gestores quanto aos valores em ação, o estabelecimento de novas práticas, dentre elas o elogio, pode alterar os valores da organização positivamente e por consequência, modificar a cultura corporativa.

Do ponto de vista organizacional, o reconhecimento identifica uma forma de agradecimento pelas contribuições positivas que os funcionários dão à empresa. Neste contexto esta forma de recompensa simbólica pode compor um aspecto importante no feedback de desempenho.

Todas as ações adotadas necessitam reformulação de tempos em tempos, e seus parâmetros aumentados ou substituídos para tornarem-se novamente atrativos.

Sendo assim, o problema de pesquisa concentra-se na seguinte questão:

***Os trabalhadores do INCRA identificam o reconhecimento ou o elogio como um fator motivacional que interfere no desempenho do trabalho?***



## **Um pouco da história do INCRA**

O Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA é uma autarquia federal criada pelo Decreto nº 1.110, de 9 de julho de 1970 com a missão prioritária de realizar a reforma agrária, manter o cadastro nacional de imóveis rurais e administrar as terras públicas da União. Está implantado em todo o território nacional por meio de 30 Superintendências Regionais.

Durante a década de 70, a autarquia atuou fortemente na implantação de Projetos Integrados de Colonização (PIC) tanto no Paraná (Ocoí, Marquês de Abrantes, Núcleo Leiteiro da Lapa, dentre outros), como na Amazônia. Os projetos de colonização na Amazônia foram considerados um dos maiores movimentos oficiais de migração organizados em todo o mundo. No caso do Paraná, dezenas de famílias de colonos paranaenses se estabeleceram em Altamira/PA.

Na década de 80, alguns episódios marcantes, como a implantação do I Plano Nacional de Reforma Agrária (I PNRA), a primeira desapropriação de terra do país (Fazenda Água da Prata, em Tamarana/PR) e o desenvolvimento de municípios paranaenses como Honório Serpa, Goioxim e Marquinho, a partir da criação de assentamentos, são detalhados por meio de fotografias inéditas.

Em 10 de outubro de 1985, o governo do presidente José Sarney elaborou o Plano Nacional de Reforma Agrária (PNRA), previsto no Estatuto da Terra. Criou-se para isso o Ministério Extraordinário para o Desenvolvimento e a Reforma Agrária (Mirad), mas quatro anos depois os resultados foram pouco expressivos.

A década de 90 foi marcada pelos conflitos de terra que se multiplicaram no país, como o massacre de Eldorado dos Carajás, em 17 de abril de 1996. No Paraná, houve a criação de importantes projetos de assentamento, como o Ireno Alves dos Santos e o Marcos Freire, no município de Rio Bonito do Iguaçu. A responsabilidade pela reforma agrária passou para o Ministério da Agricultura.

Em 29 de março de 1989 o Congresso Nacional recriou o Incra, rejeitando o decreto-lei que o extinguiu, mas o órgão permaneceu semi-paralisado, por falta de verba e de apoio político. O órgão ficou vinculado diretamente à Presidência da República, com a criação, em 29 de abril de 1996, do Ministério Extraordinário de Política Fundiária, ao qual imediatamente se incorporou o INCRA.

Em 14 de janeiro de 2000, o Decreto nº. 3.338, foi criado o Ministério do Desenvolvimento Agrário.

O Ministério do Desenvolvimento Agrário teve sua estrutura regimental regulamentada conforme o decreto 5.033, em 5 de abril de 2004.

Nos últimos anos, o INCRA incorporou entre suas prioridades a implantação de um modelo de assentamento com a concepção de desenvolvimento territorial. O objetivo é implantar modelos compatíveis com as potencialidades e biomas de cada região do País e fomentar a integração espacial dos projetos. Outra tarefa importante no trabalho da autarquia é o equacionamento do passivo ambiental existente, a recuperação da infraestrutura e o desenvolvimento sustentável dos mais de oito mil assentamentos existentes no País.

### **Missão**

Implementar a política de reforma agrária e realizar o ordenamento fundiário nacional, contribuindo para o desenvolvimento rural sustentável.

### **Visão**

Ser referência internacional de soluções de inclusão social.

### **Alguns Projetos e Programas**

- ✓ LUZ PARA TODOS - O Luz para Todos é uma ação integrada coordenada pelo Ministério de Minas e Energia (MME) em que o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) participam indicando quais assentamentos rurais têm prioridade para receber energia elétrica.

- ✓ ATES - O Programa de Assessoria Técnica, Social e Ambiental à Reforma Agrária (ATES) foi criado em 2003 com o objetivo de assessorar técnica, social e ambientalmente as famílias assentadas nos Projetos de Assentamento (PAs) da Reforma Agrária, criados ou reconhecidos pelo INCRA. A ideia é tornar os PAs em unidades de produção estruturadas, com segurança alimentar garantida, inseridos na dinâmica do desenvolvimento municipal, regional e territorial, de forma ambientalmente sustentável. Uma das premissas do Programa é aliar o saber tradicional dos assentados aos conhecimentos científicos dos técnicos.
- ✓ PAC - O Programa de Consolidação e Emancipação (Auto-Suficiência) de Assentamentos Resultantes da Reforma Agrária (PAC) é fruto de um acordo firmado entre o governo brasileiro e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e executado pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra). O PAC busca consolidar e desenvolver os assentamentos para que sejam independentes e integrados ao segmento da agricultura familiar
- ✓ PACTO - Programa de Apoio Científico e Tecnológico aos Projetos de Assentamento da Reforma Agrária (Pacto) é uma parceria entre o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que atua como suporte às iniciativas dos projetos de assentamentos. O objetivo é oferecer alternativas econômicas sustentáveis, de modo a evitar o êxodo para as cidades. Sua atuação consiste em repassar a agricultores familiares e assentados da reforma agrária conhecimentos de ciência e tecnologia sobre temas diversos, como, saúde, educação e produção.
- ✓ TERRA SOL - A Ação Terra Sol visa propiciar o aumento de renda dos Projetos de Assentamentos da reforma agrária, por meio de atividades sócioeconômicas sustentáveis, valorizando as características regionais, experiências e potencialidades locais, com ênfase na Agroecologia.
- ✓ PRONERA - tem a missão de ampliar os níveis de escolarização formal dos trabalhadores rurais assentados. Atua como instrumento de democratização do conhecimento no campo, ao propor e apoiar projetos de educação que utilizam metodologias voltadas para o desenvolvimento das áreas de reforma agrária.

# 1. OBJETIVOS

## 1.1. Objetivo Geral:

Identificar se uma amostra de trabalhadores do Instituto de Colonização e Reforma Agrária – INCRA, considera o reconhecimento ou elogio como fator de motivação.

## 1.2. Objetivos Específicos:

- ✓ Caracterizar quais as práticas usadas para reconhecer o desempenho no trabalho da organização citada;
- ✓ Identificar o “elogio” enquanto uma possível prática de reconhecimento;
- ✓ Identificar que outros eventuais comportamentos da chefia são percebidos pela equipe como fatores motivacionais;
- ✓ Apontar eventuais sugestões de capacitação e desenvolvimento do corpo gerencial (ou somente do gerente do setor) para que possam ser agentes de motivação para as suas equipes.

## 2. JUSTIFICATIVA

A intenção deste trabalho é associar as teorias motivacionais com a prática adotada INSTITUTO DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA – INCRA, mais especificamente na Divisão de Desenvolvimento de Assentamentos, objeto deste estudo, onde percebe-se uma busca constante para manter os funcionários integrados e satisfeitos com o trabalho.

Devido a constatações realizadas na prática de consultoria, pela autora do presente estudo, este trabalho tem a intenção de contribuir com possíveis benefícios para a organização estudada, bem como fornecer informações que podem servir como diretrizes para a construção de um processo que gere uma cultura de reconhecimento.

Examinar, observar, declarar-se, confessar-se, admitir, aceitar e conhecer de novo, são esses, entre outros os sinônimos que Holanda (1977) usa para definir a palavra reconhecimento. Usando isto como ponto de partida, percebe-se o quanto vasto e amplo são as interpretações que o homem pode dar para uma ação que inicialmente possui um único propósito, motivar os indivíduos. Por ser tal significado tão abrangente as organizações precisam focar as suas ações, tornando-as objetivas para assim alcançá-las

É de conhecimento que os fatores que geram satisfação no trabalho são os que motivam as pessoas, como por exemplo:

- ✓ As oportunidades de crescimento de carreira - é também considerado como sendo um fator de motivação, pois o indivíduo sabe que pode progredir na organização, através de uma carreira estabelecida e baseada em critérios técnicos, como desempenho, mérito, etc.
- ✓ A realização pessoal e profissional - quanto maior a oportunidade que a organização propiciar neste campo, maior será a motivação do indivíduo.
- ✓ O trabalho em si - fazer o que se gosta e gostar do que se está fazendo, é um fator de satisfação.

- ✓ A responsabilidade pelo cargo – as atividades desempenhadas, sejam elas as mais simples ou mais complexas também é considerado um fator motivacional.
- ✓ Oportunidade de desenvolvimento - através de programas de intercâmbio, viagens, especializações, cursos, etc.

O reconhecimento também é visto como sendo um fator que interfere positivamente no desempenho e no nível de motivação, pois todo ser humano sente necessidade de que seu trabalho seja valorizado e principalmente que a sua própria pessoa e desempenho sejam reconhecidos.

Pode-se deduzir, que os fatores que causam satisfação e que motivam, são intrínsecos ao trabalho. Existem outros grupos de fatores que causam insatisfação no trabalho quando não atendidos pela empresa. Os principais fatores de insatisfação que são extrínsecos ao trabalho são: as políticas da empresa, o estilo da administração, o salário, as condições de trabalho, as relações interpessoais, o estilo gerencial e a segurança. (Vroom,1997)

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1. Motivação:

Para compreender o comportamento humano, é fundamental que se conheça a sua motivação. Genericamente motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de uma determinada forma, ou que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico. Este impulso pode ser provocado por um estímulo externo ou pode ser gerado internamente nos processos de raciocínio do indivíduo. (Stoner, 1985)

Stoner (1985) acrescenta que a motivação se dá de maneira cíclica e repetitiva, o que é denominado de ciclo motivacional por ser composto de fases que se alteram e se repetem. As necessidades ou motivos humanos não são estáticos. Ao contrário, são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamentos. Uma necessidade, quando surge, rompe o equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, levando a uma ação, se o comportamento for eficaz haverá a satisfação. Feita a carência o organismo volta ao estado normal de ajustamento do ambiente. Neste momento outro estímulo poderá gerar outra necessidade e o processo se reinicia.

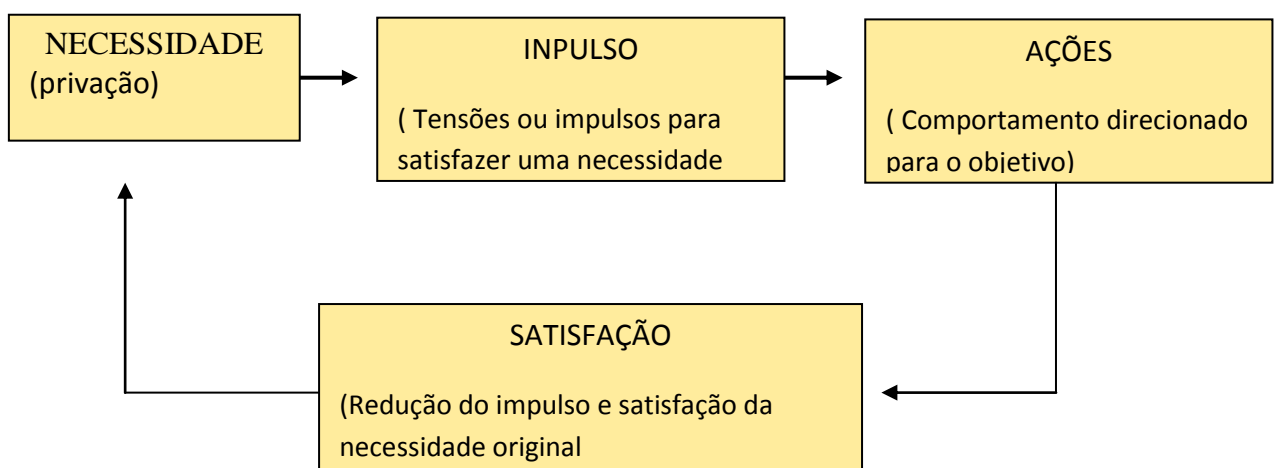


Figura1- O ciclo motivacional

Fonte: Stoner & Freeman 1985, p.324

Para completar o ciclo, Chiavenato (1994) sugere a satisfação das necessidades, frustração das necessidades e compensação das necessidades.

- Satisfação da necessidade: dá-se quando o ciclo motivacional se fecha plenamente, pois o comportamento foi eficaz no alcance do seu objetivo.
- Frustração da necessidade: alguma barreira impede que o ciclo motivacional se complete, impedindo a satisfação da necessidade e provocando estado de frustração.
- Compensação da necessidade: quando a necessidade não é satisfeita, mas compensada através de um meio indireto, o indivíduo encontra um desvio para aliviar sua tensão ou reduzir a insatisfação.

Na visão do autor, para conduzir pessoas e equipes de trabalho é fundamental que se conheça os mecanismos de ação das necessidades humanas, para evitar o alcance dos objetivos individuais. Parafraseando o autor, “ O gerenciamento de pessoas precisa levar em conta todos os aspectos relacionados com a motivação humana”. (1994,p. 160)

A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. Cada pessoa possui seus próprios e específicos motivos ou necessidades. Apesar de diferenças individuais, certas necessidades são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter a satisfação.

### **3.2. Fonte da Motivação**

Abraham Maslow (apud Storner e Freeman, 1985) diz que o ser humano é um animal que deseja permanentemente, e propôs que muitos comportamentos fossem explicados em termos das necessidades que se experimenta, isto é, quando uma determinada necessidade está ativa, ela serve tanto como uma meta para ação quanto como um guia de atividades, ela determina o que é importante e, dessa forma modela o comportamento.

O comportamento motivado é a atividade na qual uma pessoa se engaja por causa da tensão, seja ela agradável ou desagradável, que se experimenta, quando uma necessidade está operando.



O comportamento é proposital ou dirigido à meta devido à função de orientação ou canalização que a necessidade estabelece. Subentende-se que o comportamento geralmente ocorre em resposta a alguma tensão ou desconforto que foi criado por uma necessidade ativa ou não satisfeita. A meta do comportamento será reduzir a tensão ou desconforto, enquanto o comportamento em si mesmo pretende satisfazer a necessidade. Portanto, de acordo com Maslow (apud Hampton, 1992) somente as necessidades não-satisfeitas são fontes primárias de motivação.

Maslow (apud Stoner 1985) desenvolveu um sistema de categorização das necessidades, e sugeriu cinco sistemas básicos de necessidades, que respondem pela maior parte dos comportamentos humanos. Ele organizou os sistemas de necessidades em uma hierarquia, começando com as necessidades que geram os comportamentos mais primitivos e imaturos e determinados com aqueles que geram comportamentos mais civilizados e amadurecidos.

O autor sugere que existe uma tendência natural de crescimento que permite à pessoa se tornar consciente, e motivada em cada um dos sistemas de necessidades em ordem ascendente. A progressão de um indivíduo através dessa hierarquia de necessidades é equivalente a subir uma escada: a necessidade de subir o degrau seguinte implica a transposição bem sucedida do degrau inferior. Assim, acredita-se que essa progressão natural ocorra somente quando cada necessidade inferior está satisfeita.

Se a satisfação de uma determinada necessidade está bloqueada ou é indevidamente retardada, o indivíduo não se tornará consciente de nenhuma necessidade mais alta, na hierarquia. Quanto mais baixo for o nível em que ocorra essa ruptura, mais primitivos e imaturos serão os comportamentos resultantes. Além disso, se um nível de necessidades é finalmente transposto, depois de privação longa ou grave, a pessoa pode continuar a se preocupar de alguma forma com a necessidade, uma vez que esta nunca foi, pelo menos na mente daquele indivíduo, completa ou adequadamente satisfeita. Tal hipersensibilidade a uma necessidade inferior predispõe uma pessoa a voltar àquele nível quando necessidades de ordem mais alta estiverem bloqueadas. Isso explica parcialmente a regressão, a clássica resposta a frustração, na qual se adotam comportamentos imaturos sob estresse.

Maslow (apud Hampton, 1992) não quis dizer com isso que qualquer necessidade seja sempre completamente satisfeita. O que ele afirmou foi que é necessário se obter um mínimo de satisfação, antes de uma necessidade deixar de prender a atenção da pessoa. Quando isso ocorre, entretanto, o indivíduo está então livre para experimentar as tensões associadas à necessidade seguinte, mais alta, e para exercitar os novos comportamentos necessários para satisfazê-la.

### **3.3. Hierarquia das necessidades de Maslow**

(Bateman 1998) salienta que as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da hierarquia estão aquelas necessidades que refletem interesses fisiológicos e de sobrevivência, constitui o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de: alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor).

Elas orientam a vida humana desde o momento do nascimento, aliás, o início da vida humana é uma constante busca da satisfação dessas necessidades elementares, mas inadiáveis. Embora comuns a todas as pessoas, elas requerem diferentes gradações individuais para a sua satisfação. Quando alguma dessas necessidades não está satisfeita ela irá dominar a direção do comportamento. A pessoa que está com frio não tem outra preocupação maior do que se abrigar, porém, se estiver com essa necessidade satisfeita, o frio deixa de ser uma motivação importante.

O segundo nível na hierarquia de necessidades é constituído por uma série de necessidades de segurança. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, a busca de proteção contra ameaça ou privação. Tais necessidades surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

No trabalho, tais necessidades de segurança se refletem na preocupação com benefícios, tais como seguro, plano de aposentadoria, indenização, segurança no trabalho e padrões de desempenho. Infelizmente, os comportamentos no trabalho, gerados por necessidades de segurança serão provavelmente muito submissos, não criativos, carentes de flexibilidade e, de modo geral dependentes.

A obediência cega aos procedimentos estabelecidos resulta frequentemente num modo menos construtivo e amadurecido de se lidar com o trabalho.

As necessidades de segurança estão orientadas para a própria pessoa e tendem a gerar comportamentos que favoreçam metas pessoais, às quais se sobrepõem as da organização quando o indivíduo percebe as duas como conflitantes. Da mesma forma que as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança giram em torno de aspectos periféricos ao trabalho propriamente dito. Provavelmente, elas competem com as exigências da tarefa ao invés de complementá-las.

Segundo Maslow (apud Hampton,1992), quando as necessidades de segurança são satisfeitas, a pessoa torna-se menos preocupada consigo mesma, mais consciente dos outros e mais desejosa de se associar a outros. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação, de troca de amizade, de afeto e amor. Esse terceiro nível da hierarquia está relacionado com necessidades de se tornar um membro do grupo, um sentimento de pertencer à família organizacional. No trabalho tais necessidades se refletem em interesses por amizade com colegas, oportunidades de interação com outros, ser membros de uma equipe e assim por diante.

Os comportamentos gerados pelas necessidades de associação servem aos objetivos de integração com os outros colegas e, também superiores. E como ocorre em cada nível de necessidade, espera-se que a organização forneça oportunidades para que o indivíduo se envolva com os comportamentos necessários para satisfazer tais necessidades. Uma vez que a aceitação tenha sido conquistada e tenha sido assegurado um lugar na família organizacional, o indivíduo começa a se interessar em alcançar um status especial no grupo, tendo superados com sucesso os sistemas de necessidades inferiores. Tratam-se das necessidades de estima, as quais relacionam-se com a maneira pela qual cada pessoas se vê e se avalia, isto é com a auto-estima.

Segundo Chiavenato (1994), a necessidade de estima envolve a auto apreciação, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de auto-confiança, de valor, prestígio, poder, capacidade e utilidade. Em resumo, as necessidades de estima motivam o ser humano a contribuir da melhor maneira para a organização, em troca de reconhecimento.

Considera-se que as necessidades de estima, Ego - Status são diferentes em qualidade e são mais amadurecidos e construtivos para a organização do que aqueles gerados pelo sistema de necessidade de ordem inferior. Entretanto porque dependem da sensibilidade de outras pessoas, são difíceis de satisfazer de modo consistente e duradouro. A partir da leitura realizada, observasse que Maslow (apud Hampton, 1992) afirmava que, em casos raros, essas necessidades podem ser satisfeitas adequadamente, liberando então, para o indivíduo ir em direção ao nível mais alto da hierarquia.

Necessidades de auto-realização são as que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida. É nesse patamar que as pessoas começam a ficar interessados em provar o seu próprio potencial e experimentar o desejo de testar suas capacidades. Para atingir este estágio, se faz necessário um trabalho significativo e desafiador, no qual o indivíduo possa ser criativo e do qual ele possa obter um sentido de realização e satisfação pessoal.

Quando todas as outras necessidades forem adequadamente atendidas os empregados começarão a se motivar com a necessidade de auto-realização. Irão procurar um significado e o crescimento pessoal em seu trabalho, e buscarão efetivamente ter novas responsabilidades. (Stoner & Freeman, 1985, p.326).

Conforme Bertoni (1994, p.79) para Maslow, a motivação é o meio para alcançarmos o sentimento interno de auto-realização. Isto é algo que a criança experimenta quando aprende a andar, nada mais do que a soma de duas emoções básicas nos seres humanos: a alegria mais o amor; é o chamado estado de graça, que pode ser visto como o prazer de produzir um trabalho criativo e bem feito.

Conforme citado anteriormente, toda e qualquer necessidade não precisa obrigatoriamente ser satisfeita para que surja uma nova, o funcionamento do comportamento humano mostra-se de forma subjetiva, onde cada um pode em determinado momento voltar à sentir necessidades anteriores.

“Se você quer que as pessoas façam um bom trabalho, dê-lhes um bom trabalho para fazer”. (\*Herzberg apud Schermerhorn, 1999, p.90).

Os indivíduos que trazem para o trabalho interesses de níveis mais elevados de necessidades, ou seja, aqueles que estão preparados para trabalhar, podem reagir a interesses de nível inferior, de suas necessidades de nível mais alto são constantemente frustradas. Assim, é a organização que determina o tipo de comportamento que seu pessoal vai usar, amadurecidos e construtivos, ou não, em função das oportunidades apresentadas para a manifestação de atividades dirigidas aos objetivos.

O processo motivacional deveria ser gerenciado e as decisões sobre eles deveriam estar baseadas em uma teoria viável de motivação. Os gestores precisam estar conscientes do significado dos vários sistemas de necessidades para os comportamentos individuais.

Somente os fatores de motivação estão relacionados à satisfação no trabalho, exclusivamente quando as pessoas têm oportunidades de mostrar a sua competência, de serem inovadoras e criativas em seu trabalho, de satisfazer as suas necessidades de nível mais elevado, elas experimentam satisfação no trabalho.

Como pretende o próprio Herzberg, os fatores de higiene dizem respeito a como as pessoas são tratadas pela organização e os fatores motivacionais estão ligados ao uso que a organização faz da energia motivacional de cada colaborador.

Conforme referem Freeman & Stoner (1985), o trabalho de Herzberg é visto como contribuição importante à nossa compreensão dos efeitos das características dos trabalhos sobre a satisfação, a motivação e o desempenho.

Os grandes realizadores se diferenciam dos demais por seu desejo de fazer melhor as coisas. Buscam situações nas quais: possam obter responsabilidade pessoal pela descoberta de soluções para os problemas; possam receber retorno rápido sobre seu desempenho para saberem se estão melhorando e possam estabelecer metas moderadamente desafiadoras. (Robbins, 2000 p. 346)

Vroom (1997) salienta que a motivação para produzir em uma empresa é função de três fatores determinantes:

- ✓ Expectativas: isto é, objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos. Os objetivos individuais podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da empresa.

- ✓ **Recompensas:** isto é, a relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido à recompensa percebida. Porém, se sua aceitação social pelos outros colegas de grupo é mais importante, ela poderá produzir abaixo do nível consagrado pelo grupo como padrão informal de produção, uma vez que produzir mais nesta situação poderá significar a rejeição do grupo.
- ✓ **Relações entre expectativas e Recompensas:** isto é, a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe relação entre nível de produtividade e recompensa, isto é, entre custo e benefício, entre investimento pessoal e retorno.

Archer (apud Bergamini, 1997) mostra alguns pontos importantes sobre o mito da motivação. Ele refere que existem as crenças do tipo: de que uma pessoa possa literalmente motivar a outra, de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação, de que o que motiva o comportamento, também determina sua direção, a de que a motivação serve como catalizador que induz a comportamento positivo e a crença de que fatores de motivação e de satisfação sejam a mesma coisa.

A satisfação de necessidades físicas é por certo a condição indispensável de uma existência satisfatória, mas em si mesma não é suficiente. Para se realizar, os homens precisam ter também a possibilidade de desenvolver suas capacidades intelectuais e artísticas sem limites restritivos, segundo suas características e aptidões pessoais. (Albert Einstein, 1994 p. 15).

### **3.4. O Reconhecimento como recompensa simbólica**

Como foi dito anteriormente, a motivação vem de dentro do ser humano, já que ninguém motiva ninguém, Deeproose (1995) sugere que existam muitas maneiras de se influenciar o potencial de motivação interna de um funcionário. A forma que primeiro é lembrada quando se faz necessário estimular ou melhorar o desempenho, é o incentivo financeiro.

Conforme refere a autora, embora o dinheiro não seja considerado um bom motivador, sua ausência causa grande desinteresse.

A recompensa que um funcionário mais valoriza, e que oferece o maior incentivo para manter e melhorar o desempenho, será aquela que contribui para atender às suas expectativas mais prementes. (Deeprise,1995, p.15).

Kohn (1998, p.65) cita que as recompensas já eram utilizadas pelos behavioristas, onde o comportamento que induz a um resultado positivo será repetido, o termo “reforço” é mais utilizado por teóricos como Skinner. “Faça isto e receberá aquilo” que traduz o significado do reforço.

As recompensas que podem ser oferecidas pelas organizações, como bonificações, promoções ou elogios, são chamadas de recompensas extrínsecas. As que vêm de dentro da pessoa, como os sentimentos positivos gerados pelo próprio trabalho, a excitação por superar desafios e o orgulho de um trabalho bem feito, são consideradas motivações intrínsecas, que segundo Deeprise (1995,p.83) são consideradas mais “poderosas”.

Na busca pela satisfação e envolvimento do funcionário pelo trabalho, as empresas se beneficiam da chamada motivação extrínseca, onde fazem uso do reforço positivo. Esse que segundo Morgam(1996) é uma prática em muitas organizações, exercendo sempre uma influência considerável sobre a motivação e desempenho do funcionário.

Kohn (1998) salienta que se “o objetivo visado é a qualidade, ou um compromisso com um valor ou com o comportamento, nenhum incentivo artificial pode emparelhar-se ao poder da motivação intrínseca”. (p.79)

Alfie Kohn (1998), mostra que as recompensas freqüentemente conseguem aumentar a probabilidade de se fazer alguma coisa. Ao mesmo tempo, porém, elas também mudam a maneira de realizar. As recompensas segundo o autor têm melhores efeitos durante um período limitado. Para que as mudanças de comportamento durem, geralmente é necessário manter as recompensas se repetindo.

Conforme citado por Kohn (1998) as recompensas podem tomar um cunho punitivo, pois procedem basicamente do mesmo modelo psicológico, que concebe a motivação como uma forma de manipular o comportamento.

O autor enfatiza que as recompensas possuem alto grau de controle, tanto quanto as punições. Exemplifica referindo que, ao se ter a expectativa de receber uma recompensa, não ganhando-a, equivale à punição.

Schermarhorn (1999) salienta que as recompensas, causam tanta satisfação quanto desempenho, mas que estas devem ser contingências em relação ao desempenho para influenciá-lo. Isso mostra que o valor e o tamanho da recompensa variam de acordo com o nível de realização da pessoa.

“Portanto as recompensas bem administradas são consideradas as chaves para criar tanto a satisfação quanto um alto desempenho para a força de trabalho.”  
(Schermarhorn 1999 p.96)

Recompense o comportamento que revela responsabilidade pessoal. Recompense a auto-afirmação, a iniciativa inteligente de correr riscos, a autonomia, a solução de problemas sem que isso tenha sido solicitado e um comportamento fortemente norteado no sentido ação. (Branden 1999, p.107)

Percebe-se que teoricamente as recompensas não precisam ter um período para terminar, o que é na prática “impossível”. No trabalho, os indivíduos usualmente continuam a ser pagos pelo que fazem. A contínua dependência das recompensas pode criar alguns problemas, incluindo o aumento das exigências. Depois de um certo tempo recebendo determinada bonificação, o funcionário passa a percebê-la como incorporada ao salário, deixando de ser uma forma de reforço positivo.

“A recompensa psicológica com frequência gera mais Motivação do que a compensação financeira, a não ser que as pessoas estejam lutando pela sobrevivência.” (Covey, 2000 , p.283 ).

Segundo Deeproze (1995), quando as pessoas são reconhecidas pelos potenciais, dedicação e, resultado existe grande probabilidade de se tornarem funcionários que buscam novas formas de enfrentar desafios, que superam obstáculos e estão sempre em busca de novas oportunidades.

A razão pela qual os sistemas de reconhecimento são importantes não é que eles melhoram o trabalho por fornecerem incentivos para alcance de resultados. Ao invés, eles marcam os fundamentos sobre o que é importante na empresa. Analisar um sistema de reconhecimento dos funcionários de uma empresa possibilita um poderoso insight sobre os valores da empresa em ação.



Uma alternativa para visualizar o reconhecimento como uma forma de reforço positivo é teoria de Maslow, onde ele propõe que as necessidades estão colocadas numa hierarquia, onde os níveis mais elevados não controlam o comportamento até que as necessidades mais básicas estejam satisfeitas.

O reconhecimento público certamente, atende as necessidades de pertencer e de auto-estima. Neste sentido, o reconhecimento tem uma função muito importante no local de trabalho.

O reconhecimento deveria ser dado pelos esforços, não apenas pelo atingimento de metas. Muitas empresas tendem a reconhecer apenas o que é fácil de mensurar. É possível medir o dinheiro economizado em uma proposta de melhoria, e é mais difícil definir e medir o comportamento que contribui para a satisfação do cliente, o trabalho em equipe e o melhoramento dos processos de trabalho.

Ao utilizarem os sistemas de reconhecimento, os gerentes vêm como fonte de motivação extrínseca: Pessoas que não estão trabalhando no seu potencial máximo, assim o fariam se recebessem alguma espécie de presente ou um pequeno incentivo financeiro pelos seus trabalhos. Esta visão pressupõe que tais incentivos fomentarão uma motivação substancial. Devido a outras forças existentes no trabalho, na maioria das organizações, isto não é plausível. Na verdade, alguém poderia argumentar que motivação extrínseca sob forma de um programa de reconhecimento poderia interferir na motivação intrínseca, tal como o orgulho pelo próprio trabalho.

Covey (2000) salienta que existem dimensões que são sustentadas pelo reconhecimento, e que estas variam conforme o ambiente e contexto que está inserida. Geram também conseqüências importantes para o alcance dos resultados propostos pela organização.

### **3.5. Elogio como recompensa**

Considerando que todo ser humano em um determinado momento de sua vida necessitará suprir sua necessidade de estima, e o reconhecimento é uma forma de supri-la, Kohn (1998) afirma que as pessoas desejam aprovação, e que o elogio pode ser uma forma de reconhecer o desempenho.

Segundo o autor, a razão pela qual o elogio é oferecido é para intensificar o desempenho, incentivando, estimulando o comportamento adequado ou os valores positivos e ajudando o indivíduo a sentir-se bem consigo mesmo.

Shinyashiki (1985) entende que os estímulos são fundamentais para a sobrevivência, e a falta destes podem vir a destruir a motivação em busca do crescimento e desenvolvimento. As pessoas procuram se sentir importantes, necessitando de atenção, pois o ser humano necessita de sensações, precisa estimular os sentidos, sofrendo com a indiferença. “Todos precisamos que as pessoas nos identifiquem, nos cumprimentem e nos valorizem. Uns necessitam mais e outros menos”. (p. 75)

Deeprise (1995) refere que a imagem que as pessoas possuem de si, são reflexo da maneira como os outros a vêem. Sugere que a opinião dos pares hierárquicos e dos chefes são de enorme valor para os funcionários, pois será uma forma de posicioná-lo quanto ao seu desempenho, suas chances de crescimento e ao mesmo tempo ajuda-o a reforçar a sua auto-estima.

Como evidencia Deeprise(1995), introduzir o “muito obrigado” como forma de reconhecimento em uma empresa, talvez seja necessária uma “revolução” cultural, mas ela considera o esforço válido para se alcançar os benefícios esperados.

Alguns fatores tornam o elogio um benefício:

- ✓ Um agradecimento demonstra a importância do trabalho que as pessoas fazem.
- ✓ O muito obrigado está sempre disponível, podendo ser utilizado imediatamente para valorizar o comportamento.
- ✓ Pode-se motivar as pessoas a fazerem determinada tarefa ao agradecer melhorias progressivas, até chegar ao comportamento desejado.
- ✓ Assim como o agradecimento pode ser usado para reconhecer melhorias graduais de desempenho que talvez nunca seja recompensado, pode-se usar o muito obrigado para demonstrar satisfação com os trabalhos de rotina.
- ✓ O uso contínuo do agradecimento é contagiante.

Para tornar o elogio efetivo quem o está oferecendo deve especificar qual o comportamento que está sendo valorizado, para que assim não sejam percebidos de modo diferente.

Branden (2000) lembra a importância da auto-estima, como algo que afeta fortemente todos os aspectos da nossa experiência, inclusive na maneira como se age no trabalho. Embora cada pessoa seja responsável por sua auto-estima, cada um tem a opção de apoiar a auto-confiança e o auto-respeito de qualquer pessoa com quem se relaciona.

Kohn(1998) refere que deve-se ter cuidado em afirmar que “ o elogio é sempre bom” (p.108), pois, o elogio como outras recompensas, podem corroer a motivação intrínseca que leva as pessoas a fazer o melhor que puderem, diz-se também, que pode ser como uma tentativa de manipular o comportamento. “ o problema é com a natureza do elogio, com aquilo que se diz e como se diz”.

Quando o elogio é controlador ou esperado, deveria diminuir o interesse pelo que se está fazendo, da mesma forma como ocorre com as outras recompensas. O elogio pode ser um fator que impeça o bom desempenho. Segundo Kohn(1998), destacam-se quatro explicações para mostrar esta afirmação: o elogio dá sinais de baixa disposição, faz com que os sujeitos sintam-se pressionados, convida a uma estratégia de baixo risco para se evitar o fracasso e reduz o interesse na tarefa em si mesma.

Peter Drucker (apud Deeprose,1995) salienta que os gerentes devem enfatizar os pontos fortes das pessoas, não suas fraquezas. “Os gerentes eficazes sabem que inspiram um desempenho melhor quando permitem que seus funcionários façam aquilo que fazem melhor.”

A Auto-estima é a única chave de que dispomos para o nosso comportamento - A auto-estima é uma sensação de capacidade para enfrentar os desafios da vida é de ser digno da felicidade. Compõe-se de dois elementos: a sensação de eficiência (auto-eficácia) e o respeito de si mesmo ( auto-respeito).

Quando o grau de auto-estima é elevado, a atitude é enfrentar a vida e não fugir, encarar os fatos objetivamente em vez de negá-los, agir com responsabilidade perante si mesmo. O baixo nível de auto-estima leva a atitudes opostas. Tais colocações são importantes para a compreensão do quanto o ser humano necessita ser reconhecido e saber o que os demais esperam do seu desempenho, pois assim ela terá chance de corresponder às expectativas.

Hampton (1992) salienta que as recompensas intrínsecas são aquelas inerentes à execução do próprio trabalho. As mesmas incluem as recompensas psicológicas, tais como sentimentos de segurança, participação, realização, auto-estima, competência, estima dos outros, poder, associação, auto-realização.

Recompensa extrínseca esta fora do desempenho real do cargo, mas pode estar ligado a ele. O elogio, o reconhecimento e vários símbolos de status também não são inerentes ao trabalho, mas podem estar associados a ele. As pessoas que satisfazem necessidades de uma ordem mais elevada para o seu trabalho, podem ser motivadas a trabalhar quando esperam que seus esforços e desempenho conduzirão à recompensas que satisfaçam aquelas necessidades. Assim pode haver um certo número de recompensas individuais e empresariais para a administração habilidosa das recompensas intrínsecas.

O valor das recompensas intrínsecas é determinado pelas pessoas que a recebe. A administração pode aumentar as recompensas intrínsecas no trabalho, porém o seu efeito sobre a motivação, desempenho, satisfação e outros fatores depende da experiência subjetiva de seu valor pelas pessoas que executam o trabalho.

O elogio pelo que refere Kohn(1998) pode determinar um efeito positivo, devido à informação que fornece. É dado pelo autor quatro sugestões práticas para minimizar o impacto prejudicial que o elogio pode ter. (p.119)

1. Não elogiar as pessoas, apenas o que elas fazem.
2. Fazer o elogio o mais específico possível
3. Evitar o falso elogio
4. Evitar a recompensa que desencadeia competição

Ao citar a competição como um fator que pode ser desencadeado através do elogio, tem-se a preocupação de expor a questão do elogio público. O autor manifeste que usar alguém como exemplo é uma prática preocupante, não importa se referida a punições ou recompensas, e o elogio público é considerado como uma evolução da crítica.

### 3.6. Feedback – uma ferramenta da motivação

O Feedback é visto como uma ferramenta para melhorar o desempenho e a motivação. O impacto na motivação ocorre porque proporciona o meio adequado para que quem receba satisfaça suas necessidades. Esta ferramenta desempenha papel importante na medida em que fornece informações necessárias para a avaliação do próprio desempenho.

O ato de dar feedback (a subordinados) como um processo que tanto é influenciado por um conjunto de variáveis antecedentes - cognitivas, afetivas e fatores situacionais – como influencia um conjunto de variáveis conseqüentes: o comportamento e as atitudes dos subordinados em relação ao trabalho, assim como efeitos subseqüentes que o feedback de desempenho pode ter sobre os estados afetivos e cognitivos do próprio supervisor. Larson (apud Vieira, p. 254).

Outra característica do feedback segundo Calado (1999) está associada com o montante de informações que o feedback adiciona ao que o indivíduo já sabe sobre o seu desempenho. “Sempre que o feedback adiciona pouco ou nada, a probabilidade de que o indivíduo se sinta controlado por fontes externas aumenta, o que tende a afetar negativamente o seu sentimento de competência e, por conseguinte, a sua motivação intrínseca. (p.268)

A competição é um fator importante a ser observado no processo de feedback, este movimento dos indivíduos tende a gerar desconfiança, o que reduz a probabilidade de aceitação do feedback.

A autora refere que o feedback tem sido usado nos ambientes organizacionais com bastante frequência, sendo um recurso útil e acessível a todas que pretendem desenvolver o potencial de seus funcionários. É definido como toda informação que diz aos indivíduos quão bem os mesmos estão atingindo diversos objetivos, e, de acordo com o modelo, os indivíduos tendem a motivar-se a buscar feedback sempre que seja percebido como útil na obtenção de objetivos importantes.

“Feedback é altamente necessário aos indivíduos como um instrumento informacional para ajudá-los a alcançar seus objetivos e, portanto, sua busca e obtenção deveriam ser sempre estimuladas “. (Calado, p.270).

Quando se fala em motivação para o trabalho, já se sabe que a organização e os indivíduos estão envolvidos, isso implica em considerar a estrutura e os processos organizacionais que são referenciais importantes no delineamento do sentido que se dá ao comportamento motivacional. Qualquer tentativa de se falar em gestão motivacional está ligada tanto às práticas organizacionais quanto às expectativas das pessoas envolvidas.

Fazer o uso do elogio como uma forma de reconhecer o desempenho, faz com que se desenvolva uma auto-estima elevada nas pessoas, pois são ativados sentimentos positivos que reforçam a descoberta das qualidades de cada um.

Portanto, o reconhecimento é um dos principais fatores de motivação nas organizações. Quanto mais os indivíduos forem conscientizados de sua importância, quanto mais informações obtiverem a respeito de seu desempenho, mais eles terão disposição para enfrentar desafios e aceitar novas responsabilidades.

O reconhecimento pode ser uma forma importante de feedback nos resultados dos esforços de um funcionário ou mesmo do grupo, também fazendo importante contribuição ao sentimento de orgulho pelo trabalho realizado.

## 4. METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho tem caráter especificamente qualitativo, é uma avaliação formativa.

Segundo Roesch (1999) “neste tipo de pesquisa não há tentativa de generalizar os resultados, além do contexto em que se está trabalhando.” (p. 66).

A avaliação formativa usa primariamente métodos qualitativos, implicando em um diagnóstico do sistema atual da empresa e sugestões para sua reformulação. Conforme refere a autora “ neste tipo de projeto o propósito é melhorar ou aperfeiçoar sistemas ou processos”.

De acordo com Minayo e Sanches (1993) a pesquisa qualitativa é adequada para aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos de forma intensa.

Segundo Richardson et al. (1989), o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não se emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise do problema.

Este trabalho não teve a intenção de analisar se a organização pesquisada, utiliza nas suas políticas de Recursos Humanos a prática do reconhecimento, mas sim se as pessoas que trabalham consideram-no como sendo um fator que interfere na sua motivação para o trabalho.

A aplicação do questionário passou por dificuldades por conta de resistências iniciais dos respondentes, e que ocorreu durante os meses de dezembro e janeiro, período em que a maioria encontrava-se em férias. Em geral, as pessoas permaneceram em seu próprio ambiente de trabalho e respondiam ao roteiro de perguntas em torno de 10 a 15 minutos.

Importante ressaltar que o presente trabalho usou a análise interpretativa, como forma de verificar os dados colhidos na pesquisa.

Segundo Roesch (1999), “as perguntas abertas em questionários são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos” (p.169). Com a intenção de obter as percepções dos respondentes as questões não apresentam uma categorização prévia para respostas.

O fato de a pesquisa partir de questões abertas, acaba por gerar relativa dificuldade para codificar as respostas. Ocorre a possibilidade de se obter informações inesperadas e terão de ser categorizadas, a fim de possibilitar a interpretação.

#### **4.1. Participantes da pesquisa**

Os sujeitos desta pesquisa são funcionários do INCRA, que atuam na Divisão de Desenvolvimento de Assentamentos com cargos diferenciados. O tempo de serviço também é variado, desde 1 ano até 23 anos de empresa, ou mais. O grau de escolaridade dos envolvidos é nível técnico e superior (completo e incompleto).

#### **4.2. Coleta de dados**

Para a realização da coleta dos dados, foi feito, inicialmente, um contato com a Superintendência do INCRA no Rio Grande do Sul , visando explicar o objetivo deste trabalho, apresentar o questionário e o procedimento para sua aplicação. Nesse momento, não houve nenhuma resistência da organização.

A coleta de dados foi realizada através do uso de questionário com perguntas semi dirigidas que buscaram levantar questões referentes ao reconhecimento. Foram utilizadas informações contidas na pesquisa de clima organizacional que contempla os itens satisfação no trabalho e motivação para o trabalho.

As entrevistas foram realizadas com uma amostra de 25 funcionários que atuam na Divisão de Desenvolvimentos de Assentamentos, onde trabalham cerca de 75 pessoas.

O número de participantes não seguiu um critério específico, uma vez que a intenção da pesquisa é abrangesse o maior número e diversidade de funções possíveis dentro da Divisão de Desenvolvimento.

As questões utilizadas para conduzir a pesquisa foram as seguintes:

- ✓ Quais as formas que Incra utiliza para recompensar seus funcionários ?



- ✓ Que formas você julga importante e que não são utilizadas pela organização?
- ✓ Você se sente reconhecido pelo INCRA ? Porquê ?
- ✓ O que você considera como sendo reconhecimento ?

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Uma vez feita a coleta dos dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambos na essência central da pesquisa que foi realizada. (Marconi , Lakatos, 2006,p.34).

Sendo assim, diante dos dados obtidos na entrevista, quando perguntados sobre quais as formas que o INCRA utiliza para recompensar/elogiar/reconhecer seus funcionários, vê-se que a grande parte dos funcionários entrevistados citaram que desconhecem as formas que INCRA utiliza para recompensar o bom desempenho no trabalho, como observa-se nas seguintes colocações:

“Não tenho conhecimento desta prática, pois não existe planejamento com metas e prazos estabelecidos, sendo assim, não há como avaliar produtividade.”

“Não tenho conhecimentos destas formas.”

“Do meu conhecimento, nenhuma.”

“Essa é uma prática pouco usada na instituição, mas em alguns casos o elogio é a forma mais comum.”

“Não identifico nenhuma forma de reconhecimento no Incra.”

“Para a minha pessoa não vejo nenhuma forma de reconhecimento.”

“Não vejo nenhuma forma do órgão recompensar/elogiar/reconhecer algum funcionário.”

Levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco e íntimo para cada pessoa, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias, ou seja, o papel dela nesse processo é o de propiciar condições e incentivos para que o próprio funcionário alcance a sua satisfação e como consequência gere um trabalho com resultado positivo, pode-se inferir que no INCRA há a necessidade de ser criada uma cultura que proporcione estimular o reconhecimento.

Baseado no que já foi citado na literatura, Kohn (1998), o elogio pode ser uma forma de reconhecer o desempenho.

Conforme citado por alguns entrevistados:

“O Incra reconhece seus funcionários ao proporcionar boas condições de trabalho, que motiva a desempenhar suas funções com seriedade e responsabilidade.”

“Promovendo.”

“Reconhecendo o bom desempenho realizando feedback com o funcionário e até mesmo em frente aos demais colegas.”

Diante das colocações acima, é possível observar que também existe um grupo que considera que a organização reconhece o bom desempenho do trabalho dos funcionários proporcionando recompensas como: boas condições de trabalho, maiores responsabilidades, promovendo e realizando feedback, ou seja, para estes funcionários as recompensas extrínsecas, como bonificações, promoções, grau de responsabilidade e feedback, estão presentes no seu dia-a-dia, demonstrando reconhecimento.

Normalmente um empregado gosta de ser tratado com justiça, ser elogiado, saber que está fazendo um bom trabalho e ter atenção do seu gestor.

Outro aspecto interessante a ressaltar é que vários funcionários citaram que ao realizarem um bom trabalho e demonstrarem comprometimento, acabam ficando sobrecarregados, pois há um acréscimo de atividades. Consideram isso uma forma de reconhecimento pelo seu desempenho, mas que ao mesmo tempo não seria uma justa atitude por parte dos gestores, visto que o funcionário que não se compromete, não é solicitado para novas atividades, sendo no fundo beneficiado com poucas tarefas. Situação essa que encontramos definidas por Herzberg como sendo “fatores de higiene” que dizem respeito de como as pessoas são tratadas pela organização, como se dão as relações interpessoais e de que forma são tratadas as políticas organizacionais.

“Tarefas que exigem maior responsabilidade (aumentando o serviço).”

“...vemos algumas pessoas sem esforço, sem compromisso e sem merecimento ocuparem cargos gratificados ou em setores que não necessitam de muito trabalho, enquanto que alguns outros são sobrecarregados, e praticamente invisíveis perante a autarquia.”

“A visualização do gestor a respeito do trabalho bem feito e a partir disto não encaminhar as tarefas mais árduas e espinhosas para os mesmos servidores por que fazem bem feito em detrimentos de outros que negam-se ou fazem pouco interesse.”

De acordo com Comerlatto & Lázare (2000), o maior patrimônio de uma empresa são os indivíduos que a constituem. Estes não buscam somente uma remuneração, mas também, reconhecimento, possibilidade de crescimento profissional, oportunidades para demonstrar aptidões, chances de participar etc. Situação que fica evidente quando foram questionados sobre quais as formas de reconhecimento que julgam importante, e que não são utilizadas na organização, conforme exemplificadas a seguir:

“Atividades de grupo, reuniões para poder ser realizado o feedback, poucos setores fazem isso.”

“Maior respeito com o funcionário como por exemplo: reuniões para participar das decisões (ser chamado a participar).”

“Respeito, ética, igualdade, incentivo e motivação.”

“Igualdade, ouvir opiniões, melhores salários e que os gestores representassem seus funcionários perante os problemas e tentassem resolver os mesmos.”

“Troca de informações e idéias através de seminários e eventos, buscando melhor entendimento de suas necessidades e proporcionando condições para atendimento delas.”

“Sobre elogios poderia se pensar uma sistemática de reconhecimento do esforço de cada servidor, mostrando resultados, mostrando que valeu a pena se esforçar para o desempenho de determinado trabalho.”

“Dar a noção permanentemente de que cada colega é uma peça importante ao atuar num órgão interventor como o INCRA é, numa das mais importantes e complexas áreas no atendimento as necessidades básicas de uma sociedade, a terra e tudo que dela provêm.”

Vários entrevistados citaram o quanto é importante promover um espaço onde aconteçam reuniões que tenham o objetivo de planejamento em conjunto. Este tipo de participação faz com que os funcionários sintam-se envolvidos e comprometidos com o trabalho, proporciona o pensar em equipe e desenvolver idéias que auxiliem no foco da instituição.

O envolvimento do funcionário é uma forma abrangente e conveniente para cobrir diversas técnicas, entre elas a administração participativa. Envolver as pessoas nos processos utiliza as competências e ajuda a encorajar o maior comprometimento com o sucesso da organização.

Conforme citado na teoria, a motivação é referida pelo autor como um ciclo dinâmico, a cada situação de “tensão” o indivíduo irá buscar o equilíbrio, mesmo que a necessidade que ocasionou este desconforto não seja totalmente suprida. A medida em que se familiariza, o ciclo da motivação evolui, até chegar a consolidação da auto-realização.

Em 1968, Frederick Herzberg escreveu que pagar é um ato higiênico, não um ato motivador. Esse fato é perceptível, observando que pouquíssimos entrevistados responderam que a recompensa financeira é uma forma de reconhecimento e que se sentem motivados com isso, conforme pode ser observado nas respostas abaixo:

“Retorno financeiro em função de ações/metasp alcançadas.”

“Premiação financeira pelo bom desempenho.”

“Uma das formas possíveis de reconhecimentos/recompensa seria gratificações, algo do tipo que muitas empresas privadas e públicas se utilizam.”

“Divulgação para a equipe em reuniões de avaliação, incremento financeiro na gratificação nos moldes privados, ou seja, atingindo a meta há incremento financeiro e não como no Incra onde ganha-se apenas o salário integral.”

Os sujeitos da pesquisa quando perguntados se sentiam-se “reconhecidos” pelo INCRA e porquê, uma certa parte respondeu que considera-se reconhecido, mas mais adiante é possível perceber que a grande maioria dos funcionários não se considera reconhecido pela instituição.

“Sim, por ter uma relação próxima com a maioria dos colegas, o que permite compartilhar resultados e ouvir críticas e elogios. Relação esta que poderia ser estimulada entre todos.”

“Sim. Pela importância que o trabalho tem tanto para o INCRA quanto para os assentados.”

“Sim, pelas reações e tarefas que são me dadas. Trato isso como reconhecimento do meu trabalho.”

“Sim, quando o trabalho é bem feito sempre tenho reconhecimento. Há elogios de superiores e colegas.”

“Sim. Recebo feedback positivo do gestor, fui promovida, recebi funções que exigiam maior responsabilidade, sinto o reconhecimento e confiança que é depositada em mim.”

“Em particular sim, pois fui chamado para participar de um grupo gestor da divisão de desenvolvimento e acredito que se deu por eu estar sempre preocupado em realizar um bom trabalho e com os rumos da instituição, bem como buscando agir sempre com retidão e honestidade.”

Na percepção dos sujeitos da pesquisa e comparando com a pesquisa de clima organizacional realizada em 2006, demonstra que houve alteração quanto a essa questão, pois no período citado os funcionários avaliaram ter seu trabalho reconhecido pela instituição, representado por 54% do total, e no atual momento grande parte se considera não reconhecido pela organização, podendo ser constatado em algumas respostas como:

“Não, basta olhar os relatórios de gestão anuais.”

“Não!”

“Nem sempre. As vezes conto com um “muito obrigada” e as vezes parece que o trabalho não tem importância.”

“Não. Porque não dão valor a nenhum de nós.”

“Acredito que não, porque não tive nenhuma das recompensas que citei na respostas anterior, e também não tive a sensação que meu trabalho representasse alguma coisa para o órgão.”

“Não. Porque não há nenhuma reflexão sistemática da inserção da autarquia e conseqüentemente de seus profissionais nas atribuições do INCRA, ou seja, a noção e o sentimento de nosso papel e de dever cumprido, ficamos meio zonzos sem entender as fases, as seqüências e a importância do processo que conduzimos, sem noção do início, meio e fim. Não sabemos nos auto justificar perante a sociedade, assim como a noção do reinício, do recomeço, para que fins e quais objetivos e de como podemos avaliar, melhorar e nos realizar profissionalmente.”

Em diferentes momentos das entrevistas, os funcionários referem o reconhecimento (elogio) como algo que não é praticado do cotidiano da organização, mas mostram o quanto este é percebido e importante quando recebido

Poucos entrevistados consideram a chefia ou superior hierárquico como a pessoa responsável por oferecer o reconhecimento. Foram citados casos em que recebem elogios dos colegas de trabalho.

O tipo de retorno (feedback) recebido formalmente hoje no INCRA é através da Avaliação de Desempenho, que é anual e que visa gratificações diferenciadas conforme o atingimento das metas. Segundo Vroom(1997) ” o feedback é menos eficaz se deixarmos um grande período de tempo entre o desempenho e o feedback.

“... porque raramente somos ouvidos pelos nossos gestores.”

“ Poucas vezes temos feedback do trabalho que realizado”

Quanto ao reconhecimento e responsabilidade dos funcionários em seus trabalhos, embora saibamos que existem muitas críticas tanto do público interno quanto externo; de um lado devemos entender que essa é a percepção dos respondentes a seu respeito (o que é inquestionável); de outro, talvez não haja mesmo um sistema avaliativo das atividades realizadas, da parte dos superiores, o que pode deixar essas pessoas desinformadas sobre os seus desempenhos. Portanto, pode-se inferir que os funcionários dão uma importância e necessitam que a chefia faça uso do reconhecimento através do feedback.

Qualquer um dos planos citados como sendo formas de demonstrar o reconhecimento, tem inicialmente um cunho de incentivo financeiro. Como sugere Deeproze (1995), se as pessoas são reconhecidas também pelo seu potencial, recebendo o oferecimento de oportunidades de enfrentar desafios e superar obstáculos, as recompensas passam a ser percebidas como intrínsecas, pois a empresa desperta no seu funcionários, ou em parte deles, as suas expectativas de suprir necessidades de sociabilidade e auto-realização.

As pessoas identificadas como motivadas pela realização mostram interesse em realizar atividades que possam ser percebidas pelas suas particularidades, querem receber feedback concreto e imediato do seu desempenho, para que possam dizer como estão se saindo .

Pode-se constatar que a maior influência no processo motivacional dos funcionários do INCRA está relacionado a fatores higiênicos, aliás, como prega o próprio Herzberg (1959) em sua teoria.

Para esse autor, são os fatores motivacionais responsáveis pelo próprio processo motivacional, uma vez que estão relacionados com a satisfação no trabalho.

Por outro lado, os fatores higiênicos não são motivadores. No entanto, como seu próprio nome diz, a falta deles pode provocar uma desmotivação nas pessoas em seus ambientes de trabalho.

Quando analisadas as respostas da pergunta: O que você considera como sendo reconhecimento, fica evidente que os profissionais pesquisados sofrem interferências desses fatores em seu processo de motivação. Isto pode ser evidenciado pela correlação dos fatores motivacionais (segundo Herzberg, 1959) com o estado de motivação desses profissionais. Isto significa dizer que os entrevistados acreditam que os seus trabalhos proporcionam realização pessoal e profissional, mas em contrapartida não há reconhecimento por parte de seus superiores no desenvolvimento de suas atividades profissionais.

“Publicidade, reconhecimento do servidor envolvido no cumprimento das metas com dados de eficiência e eficácia.”

“Reconhecimento: atos, gestos, manifestações através da escrita e da fala que internalizam os resultados das ações desenvolvidas. Acredito que são fatores que antecedem a remuneração financeira, pois está sobre o alcance dos gestores.”

“Em primeiro lugar um “bom dia” ou “boa tarde”, um “obrigada” pelo trabalho executado ou mesmo um pequeno elogio para elevar a auto-estima.”

“Remuneração adequada, premiações, plano de saúde, elogios, respeito e qualidade de vida.”

“Reconhecimento é respeito, troca mútua que gera motivação, ânimo e prazer para realizar as tarefas diárias.”

“Saber quem sou, onde estou, e para que sirvo, qual meu papel, que os planos e tarefas que ajudei a elaborar foram úteis para aquilo que me propus a fazer, que possa olhar para trás e saborear a colheita de resultados que ajudei a construir individual e coletivamente.”

Algumas práticas tornam as recompensas fatores negativos, sendo assim recomenda-se que as pessoas responsáveis por oferecê-las devem ter cuidado para torná-las mais amenas possíveis, cabendo aos gestores tais cuidados como:

- Recompensar todos os funcionários de modo igual acaba reforçando um desempenho mediano, para serem fatores eficazes de reforço do comportamento, às recompensas devem se basear no desempenho, pois conforme foi citado na entrevista, alguns consideram que a Avaliação de Desempenho anual não reflete de forma clara e objetiva o comprometimento de cada funcionário.



- Os gestores influenciam seus funcionários tanto pelo que não fazem quanto pelo que fazem. Por exemplo, deixar de elogiar um subordinado que mereça o elogio pode fazer com que ele tenha um desempenho fraco na próxima vez.

- Os indivíduos devem ter bem claros quais são fatores esperados para que recebam as recompensas.

- Os gestores não devem deixar de recompensar um subordinado sem indicar por que não está sendo recompensado, o subordinado pode ficar confuso sobre que comportamento é desejável, e causar a dúvida se está ou não sendo manipulado

- Repreender uma atitude de um funcionário pode ser um meio útil de eliminar um comportamento não desejado, entretanto a repreensão pública causa humilhação e ressentimento por parte dos demais.

- Os funcionários devem receber recompensas que realmente merecem, oferecer a mais ou a menos reduz o efeito das recompensas.

Contribuir para uma empresa com idéias, vontade e principalmente com sentimentos e emoções, faz com que o indivíduo se perceba realmente motivado para realizar novos desafios no trabalho.

A busca pelo reconhecimento como forma de recompensa não-financeira não afasta a necessidade da instituição oferecer as recompensas que atendam outras necessidades. No caso da do INCRA praticamente não são oferecidos diferentes estímulos que contemplam as questões financeiras. Tal atitude da organização é vista pelos funcionários como uma forma de não reconhecimento do desempenho.

As normas, valores e crenças podem melhorar ou piorar o desempenho do indivíduo. Visto que os entrevistados na pesquisa mostram que o reconhecimento foi constatado como sendo um fator que interfere no comprometimento do trabalho. Sugere-se para a organização estudada tornar o elogio uma prática adotada por todos os gestores e ou chefias, como forma de reconhecer e oferecer um feedback sobre o desempenho de cada um e da equipe.

As recompensas visam motivar determinados comportamentos. Para que sejam úteis, elas precisam ser vistas como oportunas e associadas ao desempenho eficaz, sendo assim, os funcionários do INCRA acreditam que seu desempenho deveria ser reconhecido também através do recebimento de bonificações ou gratificações.

Conforme salienta Vroom (1997), a motivação para exercer o esforço é acionada pela perspectiva das recompensas desejadas: reconhecimento, dinheiro, promoções e assim por diante. Se o esforço leva ao desempenho e o desempenho leva às recompensas desejadas, o funcionário fica satisfeito e motivado para manter o bom desempenho.

Utilizar a prática do elogio como forma de premiar um comportamento, gera nas pessoas encorajamento para repeti-lo, isto quer dizer que se os gestores adotarem esta forma de reconhecimento aos poucos será desenvolvido na cultura corporativa o valor de reconhecimento.

Recomenda-se que desenvolver os Gestores e líderes para oferecer o feedback de desempenho seja um fator importante para que a instituição alcance as necessidades mostradas pelos funcionários pesquisados. A partir do feeling pessoal, cada gestor ou pessoa responsável por oferecer feedback pode utilizar os meios mais variados para oferecer elogio aos seus funcionários. Pode ser pessoalmente, em particular, pode ser através de um bilhete ou e-mail, reconhecendo por algo positivo que tenha feito. Para funcionários com forte necessidades de aceitação social, pode-se reconhecer publicamente suas realizações. Para aumentar a coesão e a motivação do grupo, pode-se comemorar os sucessos da equipe, utilizando reuniões formais.

Sem dúvida, o reconhecimento do trabalho dos funcionários dentro de uma organização é um fator que gera motivação, e deve ser feito com bastante frequência, pois todos gostam de um elogio, de um reconhecimento pelo trabalho e pelo esforço que aplicou para desenvolver algum tipo de atividade que lhe foi proposto e o que foi identificado, através do objetivo geral deste estudo, é que o INCRA faz parcialmente ou raramente o reconhecimento (elogio) aos seus funcionários.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou salientar o quanto o trabalho deve ser encarado como algo satisfatório, e prazeroso, onde o homem possa sentir-se realizado e assim obter um produto final tanto para si quanto para a organização em que trabalha.

Segundo teorias e constatações na pesquisa, o que deixa uma pessoa motivada é a satisfação de suas necessidades, e estas acontecem de forma cíclica e particular, por isto as organizações têm que ficar cada vez mais conscientes que estar atento com seu funcionário, tem a vantagem direta do retorno da satisfação e comprometimento.

Oferecer o reconhecimento não-financeiro, no caso deste estudo, o elogio, é acreditar que se pode desenvolver no ser humano os aspectos que não lhe são oferecidos usualmente pela sociedade em geral, que é o aspecto emocional.

Daí a importância do presente trabalho, uma vez que todas as pessoas buscam meios de atingir seus objetivos e necessidades, sejam elas necessidades fisiológicas, sejam necessidades de segurança ou até mesmo de estima e realização.

Nesse contexto, é imprescindível deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização. Até porque isto é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa. No entanto, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias.

Todos os fatores salientados neste estudo mostram que cada vez mais os profissionais da área de recursos humanos, assim como os responsáveis pelas organizações, devem ter uma visão abrangente e contingencial para gerir a motivação humana. Quaisquer que sejam as causas da nova realidade, agora os gestores têm que se preocupar com novas formas para manter a suas equipes motivadas.

Para concluir estas idéias sobre a motivação e o reconhecimento faz-se uso das colocações de Lévi-Leboyer (p.138).

“A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: nem existem indivíduos que estejam sempre motivados nem cargos, igualmente, motivadores para todos. Em realidade a motivação é bem mais do que um estado estático. É um processo que é ao mesmo tempo função do indivíduo e das situações, uma vez que resulta da relação que se estabelece entre cada indivíduo e o seu cargo específico. É por isso que a força, a direção e a existência em si da motivação estão estreitamente ligadas à maneira pessoal a partir da qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação de trabalho, mas certamente não àquela percepção que têm, de fora, o tecnocrata, o administrador ou o psicólogo”.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília. **A difícil administração das motivações**. RAE Revista de administração de empresas. São Paulo. V.38, n.1 p.6-17 - Jan./Mar. 1998.

\_\_\_\_\_, Cecília. **O que não é motivação**. Revista de Administração, V. 21(4) - p.3-8 Outubro / Dezembro/ 1996.

\_\_\_\_\_, Cecília, W., Roberto Coda. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança / organização**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERTONI Bartira, C. R. **Reengenharia Humana: preparando o indivíduo paa mudança**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994.

BRANDEN, Nathaniel. **Auto-estima: como aprender a gostar de si mesmo**. São Paulo: Saraiva,2000.

\_\_\_\_\_, Nathaniel. **Auto-estima no trabalho: como pessoas confiantes e motivadas constróem organizações de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CARAVANTES, Geraldo R. & Bjur, Wesley. **Readministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books,1994.

COMERLATTO, Tadeu; LÁZARE, Natalino. **Servidor Público: Uma luz no fim do túnel**.São José: Editora Perfil Brasileiro, 2000.

COVEY, Stephen . **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

DEEPROSE, Donna. **Como valorizar e recompensar seus funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, práticas e casos**. São Paulo: McGraw-hill, 1992.

HOLANDA, Aurélio Buarque. **Dicionário da língua Portuguesa**. Rio de Janeiro Editora Nova Fronteira, 1997.

KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade...** São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed.. São Paulo: Atlas, 2001.

LÉVI-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo, Atlas, 1994.

MINAYO, Maria Cecília, SANCHES, Odécio. **Quantitativa – Qualitativo: oposição ou complementaridade?** Rio de Janeiro: Caderno de Saúde Pública, n. 9, p. 239 – 262 JUL/SET, 1993.

SHINYASHIKI, Roberto. **A Carícia essencial: uma psicologia do afeto**. São Paulo: Editora Gente. 1985.

SCHERMERHOM, Jr., Jonh R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

STONER, James A. F. & FREEMAN, Edward R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

ROBBINS, Stephen. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

VIEIRA F. Marcelo Milano & Barbosa, Lúcia Maria (organizadores). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999 – capítulo 11 – Sônia Maria Rodrigues Calado.

VROOM, Victor. H. **Gestão de pessoas não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.