1

**ANÁLISE SOBRE A INSATISFAÇÃO DO PROFISSIONAL E COMO TRABALHAR AS CAUSAS.**

# RESUMO

A insatisfação no trabalho e as suas causas tem sido tema de crucial relevância para a sociedade, principalmente devido aos impactos econômicos. Partindo dessa premissa, a proposta deste artigo é discutir as principais teorias acerca da temática e apresentar uma nova ferramenta capaz de identificar de um modo mais assertivo as causas geradoras da insatisfação do trabalhador e propor soluções eficazes na solução destas causas. Para tanto, utilizamos das ferramentas dos *5* Porquês, *5W 2H*, *Rodas de Conversa* e, principalmente, a teoria da *Pirâmide das Necessidades de Maslow*. Outra ferramenta é aquela criada e cerne deste artigo, desenvolvida em uma empresa de mineração e denominada de *Círculos de Base*. O estudo está dividido em quatro etapas onde temos as teorias referentes ao trabalho e a insatisfação, as teorias de avaliação e a ferramenta utilizada, o uso da ferramenta e a

conclusão. Apesar do estudo em questão estar ligado à área de pedagogia empresarial, é possível encontrar vários elementos de outras disciplinas as quais, em nossa visão, só foi possível com o uso dos conceitos da pedagogia que não são só o de educar, mas o de desenvolver o processo de aprendizagem. O resultado foi a confirmação da efetividade da ferramenta ao ser utilizada no ambiente empresarial.

**Palavras chaves:** Insatisfação no trabalho. Pirâmide das Necessidades de Maslow. Círculos de Base. 5 Porquês.

# Introdução

A satisfação no trabalho nem sempre teve sua devida importância reconhecida e somente passou a ser uma dimensão de interesse por parte dos teóricos, a partir do momento em que o modelo Taylorista de trabalho foi questionado e se passou a considerar o fator humano nas empresas.

Desde então, tem tido largamente estudado por sua possível associação com a produtividade empresarial e à realização pessoal dos trabalhadores, ainda que, em termos empíricos, não parece haver relações causais indubitavelmente comprovadas. (LIMA, VALA e MONTEIRO, 1995).

Há certo consenso, porém, entre os trabalhos sobre a temática, que profissionais insatisfeitos tendem a ter seu interesse e motivação para o trabalho reduzidos, o que pode acarretar em um decréscimo no comprometimento com as tarefas profissionais. Consequentemente, trabalhadores pouco comprometidos teriam redução no desempenho, o que gera prejuízos não somente aos profissionais (piora da saúde física e mental) e às corporações/empresas (diminuição da produtividade/lucratividade) como também à economia na qual se inserem.

O desempenho no trabalho e as fontes/causas de satisfação e insatisfação profissional tem sido, portanto, tema de crucial relevância para a sociedade, especialmente por conta de seus possíveis impactos econômicos. Cada vez mais, tem-se tornado objeto de interesse por pesquisadores, analistas, gestores e demais profissionais responsáveis por assegurar otimização da atividade laboral. Contudo, através de breve levantamento bibliográfico sobre a insatisfação profissional especificamente, verificamos que os estudos disponíveis acerca do tema, em sua grande maioria, direcionam sua análise na busca de explicações para essa insatisfação unicamente dentro do ambiente profissional. Além disso, são, quase sempre, pontuais e, portanto, abordam fatores específicos de determinadas categorias profissionais e suas particularidades, para enumerar as causas e possíveis consequências dessa insatisfação decorrente do exercício daquelas atividades laborativas.

Neste estudo, pretendemos ir além da visão, a nosso ver, fragmentada, das causas geradoras de insatisfação no trabalho, na qual cada segmento profissional possuiria suas próprias causas decorrentes do desenvolvimento de sua atividade específica. Para tanto, analisaremos as informações obtidas a respeito da insatisfação profissional de forma mais abrangente, entendendo que as causas da insatisfação estão mais atreladas a vida pessoal do que a vida profissional dos indivíduos.

Este estudo tem intenção de apresentar uma nova ferramenta, elaborada através de nossa experiência em campo, a qual foi aqui empregada para analisar os dados obtidos e encontrar soluções. O principal foco dessa ferramenta, por nós denominada de *Círculos de Base*, é que ela ajude as empresas, juntamente com as outras ferramentas já atualmente consolidadas, a descobrir as causas reais de insatisfação de seus empregados, buscando soluções mais eficientes e otimizando o desempenho profissional.

Empregaremos nesse estudo a coleta de dados através de roda de conversa (MELLO,

2007; AFONSO e ABADE, 2008) com 4 funcionários de uma determinada empresa do interior do Estado de São Paulo. Posteriormente, passaremos à análise das informações obtidas nessas conversas e procuraremos identificar as causas reais da insatisfação desses profissionais para, no fim, sermos capazes de apresentar-lhes soluções.

**1. Investigando a insatisfação**

Iniciaremos nossa investigação tentando conceituar o que é a insatisfação profissional. Primeiramente, é necessário esclarecer que os trabalhos pesquisados não possuem uma clara definição do que vem a ser insatisfação profissional no sentido amplo, uma vez que estão focados em encontrar as causas da insatisfação somente no segmento estudado. Por esse motivo, iremos utilizar como ponto de partida a definição semântica do termo insatisfação, conforme o dicionário eletrônico Priberam. Segundo este, a insatisfação é o estado ou a qualidade de quem não está satisfeito, ou seja, de quem não está plenamente realizado.

Partindo desta definição de insatisfação iremos considerar que a insatisfação profissional é o estado de quem não está realizado no ambiente profissional. Por assim dizer, esse indivíduo tem a percepção de que não está realizado. Contudo, essa percepção, muitas vezes, está incorreta, como mostrará esse estudo, pois não é somente decorrente da função exercida pelo indivíduo. Outros fatores que detalharemos posteriormente dão ensejo a essa perspectiva.

Nossa abordagem evidenciou que os fatores de insatisfação profissional relatado pelos funcionários participantes da pesquisa, encontravam-se fora do ambiente de trabalho, mas produziam efeitos diretamente no desempenho profissional. Tal constatação, foi verificada nos 4 relatos analisados (item 5.3) para o desenvolvimento desse estudo, no qual aplicamos a ferramenta de *Círculos de Base*, desenvolvida para auxiliar os funcionários no reconhecimento da real raiz da insatisfação, uma vez que as teorias existentes se mostraram pouco eficientes.

As informações coletadas nesse estudo (item 5.3) foram categorizadas e nos permitiu identificar que o processo de insatisfação do trabalho nos casos analisados, ocorre através de três estágios que arranjamos em níveis de sentimento identificados a partir do que os entrevistados expressavam em suas falas. Através desse arranjo em níveis de sentimento, elaboramos o Quadro 01 abaixo, o qual é oriundo da análise das informações coletadas com os participantes desse estudo, tendo sido desenvolvido, portanto, exclusivamente para nosso estudo. Cada um dos 3 níveis são sensações, ou sentimentos, percebidas pelo indivíduo. O primeiro estágio (ou nível) verificou-se ser decorrente de fatos do cotidiano que não ocorrem da maneira esperada pelo indivíduo, e que geram um sentimento de frustração. Definimos esse primeiro estágio, como nível 1 – Frustração. O segundo estágio é a consolidação de um sentimento de desprazer ocasionado pela Frustração (nível 1). Aqui nos referimos a este desprazer como nível 2 – Descontentamento. Por conseguinte, o estágio final, aqui nomeado de nível 3 – Insatisfação é o sentimento do indivíduo de que algo em sua realidade não está correto. Essa percepção que identifica um problema, não identificará necessariamente a causa e a solução do mesmo.

|  |  |
| --- | --- |
| **Nível** | **Sentimento** |
| 3 | Insatisfação |
| 2 | Descontentamento |
| 1 | Frustração |

Quadro 01: Níveis de Sentimento Fonte:

O sentimento de Insatisfação para FESTINGER (1957) é denominado de *dissonância cognitiva.* Para o psicólogo, uma vez que existe uma dissonância entre dois ou mais aspectos da realidade do indivíduo, o mesmo buscará uma explicação coerente. Nesse contexto, o profissional buscará uma resposta que seja coerente para si e que explique sua insatisfação no trabalho. Entretanto, como veremos na análise dos dados coletados (item 5.3), essa resposta quase nunca tem relação com a causa-raiz.

Para entendermos melhor, imaginemos a seguinte situação:

* Um funcionário está insatisfeito com seu trabalho, pois vem demonstrando pouco comprometimento, além de regulamente, apresentar reclamações aos seus companheiros. Essa reclamação é o ponto de partida e entendida como reflexo da Insatisfação, identificado no Quadro 01 pelo Nível 3.
* Em uma Roda de Conversa, o mesmo expôs que está descontente na sua atual atividade, identificado no Quadro 01 como Nível 2.
* Conforme a conversa prosseguia, o mesmo afirmou que o novo supervisor – cargo superior ao dele na hierarquia dentro da empresa – ignora o fato dele estar há muito tempo como funcionário e sua experiência no cargo, pois nunca o elogiou como seu antigo supervisor fazia e como faz como os demais colaboradores, o que o deixaria frustrado. Esta é a causa-raiz que gera a Insatisfação, identificada no Quadro 01 como Nível 1.

O exemplo citado é bem simples e tem a intenção apenas de ilustrar a ideia que buscamos apresentar, qual seja, a insatisfação normalmente tem uma origem simples, resultante de outros fatores que se acumulam ao longo do tempo. Outra ferramenta muito importante para a pesquisa foi a ferramenta dos *5 Porquês*, que é bem simples e tem a função principal de buscar em até 5 perguntas a causa principal de um problema, a causaraiz.

1. **Avaliando as causas da insatisfação.**

Como explicado no item 2, a Insatisfação é um sentimento que diminui a disposição das pessoas, seu ânimo ou mesmo a vontade de realizar e executar suas atividades laborativas.

Os níveis de sentimento apresentados no Quadro 01 constroem uma escala, mas também é preciso encontrar quais as necessidades que não foram contempladas de forma mínima ou satisfatória para cada indivíduo.

Para isso, muitas teorias já foram criadas para explicar as necessidades das pessoas com níveis e definições. Neste artigo, apresentaremos as duas que melhor corroboram ao estudo.

2.1. Análise da Teoria dos Dois Fatores e a Pirâmide das Necessidades de Maslow.

As duas teorias abaixo têm como principal função, apontar e identificar as questões humanas de satisfação e insatisfação onde:

Primeiramente, a Teoria dos Dois fatores criada por HERZBERG (1968) e aqui citada por PILATTI, na qual

[...] Herzberg indicou que fatores relacionados ao conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas desenvolvidas pelo indivíduo são fatores de satisfação (motivadores), porquanto determinados pelo ambiente que permeiam o indivíduo e ligados

a condições dentro das quais desempenha seu trabalho são fatores que apenas previnem a insatisfação (manutenção ou higiênicos). (PILATTI, 2008, p. 53)

Para o psicólogo, os dois fatores possuem funções distintas pois, enquanto os “fatores motivacionais (ou motivadores)” são agradáveis, os “fatores higiênicos” são desagradáveis. O estudo de HERZBERG (1968) tem como foco o estudo do comportamento e da motivação dentro das empresas e, para ele, o oposto da satisfação pode ser nenhuma satisfação.

Outra teoria bastante difundida foi apresentada por MASLOW (1943), chamada de Teoria das Necessidades. Para Maslow, estas necessidades apresentam-se numa hierarquia de importância e urgência, conforme ilustrado na FIGURA a seguir:



Figura 01. *Pirâmide de Necessidades de Maslow*.

Fonte: http://enfermagem24hr.blogspot.com.br/2011/11/piramide-de-maslow.html Acessado em: 16/05/2015

Como veremos, a lógica da Teoria de Maslow é que a pirâmide define desde as necessidades mais básicas, chamadas de *fisiológicas*, até as ligadas a psique e os sentimentos, chamada de *auto-realização*.

Na base da pirâmide de Maslow, temos as necessidades fisiológicas às quais estão relacionadas às necessidades mais básicas do indivíduo, tais como a fome, a sede, o sono. São as mais urgentes e dominam o comportamento quando não se encontram satisfeitas ou razoavelmente satisfeitas:

“Se todas as necessidades estão insatisfeitas e o organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas, quaisquer outras poderão tornar-se inexistentes ou latentes. Podemos então caracterizar o organismo como simplesmente faminto, pois a consciência fica quase inteiramente dominada pela fome. Todas as capacidades do organismo servirão para satisfazer a fome...” (Maslow, 1975, pg. 342)

À medida que essas necessidades são satisfeitas, a motivação direciona-se para outra necessidade e passa a dominar o comportamento da pessoa no sentido de satisfazer essa necessidade e, assim, sucessivamente para todos os níveis da pirâmide. (MASLOW, 1975)

A seguir, surge a necessidade de segurança que poderíamos compreender como a necessidade de estar livre do medo, de perigo físico e da privação das necessidades fisiológicas básicas. Em outras palavras, poderíamos entender como a necessidade de autopreservação. Satisfeitas estas duas primeiras necessidades, a próxima na escala é a necessidade social ou de participação. Como o homem é um ser social, precisa estar em convívio com os outros onde seja aceito e possa desempenhar um papel. Entretanto, não se trata de um papel qualquer. Assim, surge a necessidade de estima, tanto a autoestima quanto o reconhecimento por nossos pares. A satisfação dessa necessidade produz sentimentos de confiança em si mesmo, de prestígio, de poder, de controle. Quando não satisfeita pode produzir comportamento destrutivo ou imaturo para chamar atenção. O indivíduo pode se tornar rebelde, pode negligenciar seu trabalho ou discutir com os companheiros.

Finalmente, vem a necessidade de auto realização que é essencialmente o sentimento de maximizar seu próprio potencial, seja qual for. As necessidades de auto realização são necessidades de crescimento e revelam uma tendência de todo ser humano em realizar de forma plena o seu potencial. *“...pode ser expressa como o desejo de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser”* (Maslow, 1975, pag.352).

Portanto, a partir desse entendimento resumido da teoria de Maslow, podemos aferir que o aparecimento destas necessidades, supõe que as anteriores estejam plenamente ou, pelo menos, razoavelmente satisfeitas.

O uso da pirâmide nesse trabalho visa nos auxiliar na compreensão de que para haver um progresso, ou seja, um crescimento dentro dos niveis da pirâmide, o nível anterior deve ser plenamente atendido.

Outro ponto a ser explicado no uso da Pirâmide de Necessidades, especificamente nesse trabalho é que ela permite nos posicionar onde estamos nas nossas necessidades, o que almejamos e o que já satisfizemos.

Assim, usaremos a Teoria de Nescessidades de Maslow (MASLOW, 1975) para esse estudo, uma vez que, apesar de não dar conta de todos os casos, é aplicável em vários contextos da realidade do indivíduo.

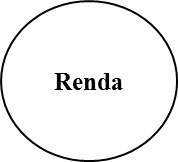
Explicado isso vamos para as proximas atividade e explicar a ferramenta em si.

2.2. A ferramenta de autoria própria *Círculos de Base*.

A partir desta pesquisa, foi construído de própria autoria a ferramenta, a qual nomeamos *Círculos de Base*. Esta ferramenta tem como prerrogativa que, para o desenvolvimento de um indivíduo dentro da Pirâmide de Necessidade de Maslow (MASLOW, 1975), é necessário que haja um ambiente favorável, e denominá-la de ferramenta tem o intuito de oferecer algo que possa auxiliar na análise da insatisfação.

As ideias iniciais contemplavam utilizar a estrutura de pilares, esferas ou mesmo alicerces. Porém, todas essas estruturas iriam apresentar um sistema não integrado, onde a pirâmide estaria sobre a ferramenta e, desta forma, sua função de detectar não seria tão clara, não evidenciando que a estrutura teria um alinhamento que corroborasse com a Pirâmide de Maslow. Assim, a escolha dos círculos ocorreu por ser um elemento sem início e fim onde os elementos internos não seguem uma ordem crescente ou decrescente. Cada círculo é, em si, um receptáculo dos elementos que cada um contém serão usados dependendo de cada situação.

Definimos os círculos a partir de 3 grandes áreas que englobam a maioria dos casos de insatisfação no trabalho, dentro dos quais estariam os elementos e que teriam relação com a respectiva área. As 3 grandes áreas foram definidas como: *Renda*, *Custo de Vida* e *Localização*, as quais englobam os seguintes elementos:



Refere-se a renda tudo que for relacionado a valor oriundo do emprego, poder de compra ou mesmo a sensação de reconhecimento que esse valor proporciona. Ligado a questão de local de habitação própria ou de entes queridos, segurança na área onde fica a residência, distancia da casa até local de trabalho ou mesmo distância percorrida para algum lugar (áreas de lazer, comércio, postos de saúde, etc.).

Os gastos referentes ao local de residência (água, energia elétrica,

internet, aluguel), despesas necessárias (vestuário, remédios, produtos da cesta básica, transporte, lazer) e compra de bens de consumo (eletrodomésticos, eletroeletrônicos, etc.).

Figura 02. *Círculos de Base*.

Ao ser definido o que cada círculo iria representar, foi definido como os mesmos iriam ser arranjados para que fosse possível identificar a ideia a ser passada. Também deve ficar claro que os *Círculos de Base* sempre estarão configurados da mesma forma, como vemos na Figura 03.

O arranjo abaixo foi escolhido por apresentar a melhor concepção de integração.

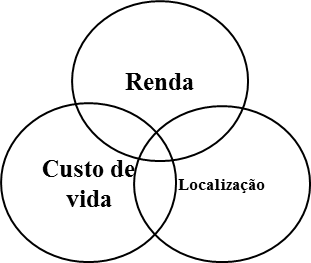


Figura 03.Configuração dos *Círculos de Base*.

É possível notar que a área em que os três círculos se encontram forma um triângulo esférico. Dentro desse triângulo esférico inserimos a Pirâmide de Necessidades perfeitamente.

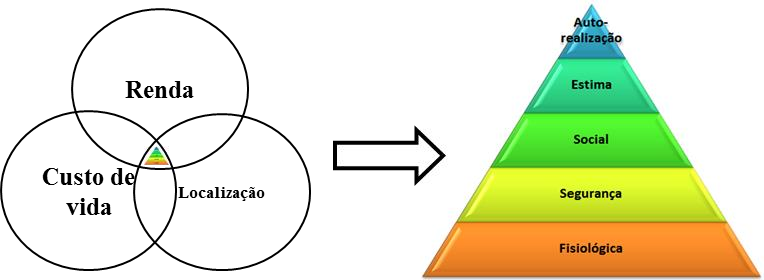


Figura 04.

A esquerda:

*Círculos de Base*

e Pirâmide de

N

ecessidades de Maslow

; a direita: destaque.

A imagem à direita da Figura 04 é a situação ideal, onde a Pirâmide das Necessidades de Maslow em uma perspectiva bidimensional alinha-se ao triângulo esférico e possibilita que todas as necessidades da Pirâmide possam ser contempladas. Ao contemplar todas as 5 necessidades, o trabalhador estará auto realizado, ou seja, satisfeito. Para entendermos melhor, primeiro deve-se considerar que a Pirâmide é estática em relação aos *Círculos de Base*. Esses, por conseguinte, podem se descolar em um plano cartesiano para qualquer lugar em um espaço bidimensional. Assim, ao priorizar a Renda em detrimento dos outros dois círculos, o trabalhador desalinha todos os *Círculos de Base* simultaneamente em relação a Pirâmide, o que, consequentemente, gera a Insatisfação. Após entender a integração dos *Círculos de Base* e da Pirâmide de Necessidades, a próxima etapa é utilizá-la em uma situação real

Os *Círculos de Base* são utilizados como uma ferramenta diagnóstica quando é identificado que o indivíduo (colaborador de uma empresa) apresenta sinais referentes a Insatisfação, seja em seu discurso ou ações, que podem ter origem imediata ou ser decorrente de fatores acumulados ao longo de um período de tempo. Desta forma, os Círculos buscam identificar as causas para evitar a possível falsa análise que explique essa situação, principalmente porque alguns empregados não são honestos sobre os fatores que geram Frustação (Quadro 01).

Podemos verificar em exemplos do reflexo em não priorizar os três círculos nos casos estudados.

Três indivíduos com rendas iguais apresentam um grau de insatisfação onde:

* A Insatisfação do Funcionário I é gerada pela distância que ele está da família. Para atender ao círculo Localização, ele abdica do descanso (que pode interferir nos três primeiros níveis da Pirâmide de Maslow) realizando horas extras de trabalho para visitar a família.
* A Insatisfação do Funcionário II é decorrente da sensação de que a sua remuneração (círculo da Renda) é inferior ao que ele merece (necessidade de Estima na Pirâmide de Maslow). Por conseguinte, o mesmo deseja receber um aumento salarial.
* O Funcionário III também abdica do descanso (semelhante ao caso do funcionário I) para trabalhar e garantir o seu equilíbrio financeiro de Renda e Custo de Vida, uma vez que seus gastos são maiores do que seu salário.

Os exemplos acima demonstram cada qual suas particularidades: enquanto os dois primeiros estão ligados a percepção subjetiva do colaborador sobre sua realidade, de tal forma que é mais complicado de se identificar, o terceiro caso está ligado a questões quantificáveis. Veremos com mais profundidade no Estudo de Campo (item 5.3) como abordar o colaborador e conseguir estas informações. Enfatizamos que a ferramenta *Círculos de Base* tem como intuito a identificação da insatisfação e partir da localização da causa-raiz e então tratar.

2.3. Coleta de dados e utilização da ferramenta *Círculos de Base*.

Durante a coleta dos dados, o uso de reuniões ou mesmo as entrevistas individuais se mostraram infrutíferas. No primeiro método, era evidente a imposição de ideias sobre determinados assuntos; já nas entrevistas individuais, as respostas eram pré-estabelecidas por convenções sociais, ou seja, para evitar possíveis represálias dos funcionários de cargos superiores, os entrevistados optaram em responder o que acreditavam ser a resposta que mais agradaria. Os funcionários selecionados para o estudo foram os que já apresentavam atitudes e que indicavam insatisfação.

Percebendo que os dois métodos anteriores foram infrutíferos, optamos para este estudo o métodomais útil para coletar os dados: A Roda de Conversa. De acordo com MELLO (2007), as rodas de conversa priorizam a discussões em torno de uma temática (pré-estabelecida pelos objetivos da pesquisa), sendo que as pessoas podem apresentar suas opiniões e pensamentos de forma a participar ou coparticipar das elaborações, instigar a participação, se posicionar e ouvir o posicionamento dos demais.

Para AFONSO e ABADE (2008), as rodas de conversa são utilizadas nas metodologias participativas. Sua referência teórica parte da articulação de autores da psicologia social, da psicanálise, da educação. Seu fundamento metodológico se alicerça nas oficinas de intervenção psicossocial, tendo por objetivo a constituição de um espaço onde seus participantes reflitam acerca do cotidiano, ou seja, de sua relação com o mundo, com o trabalho, com o projeto de vida. Para que isso ocorra, as rodas devem ser desenvolvidas em um contexto onde as pessoas possam se expressar, buscando superar seus próprios medos e entraves. Para auxiliá-las nesse processo de quebra dos entraves, bem como para facilitar a comunicação e a interação, se pode fazer uso de técnicas de dinâmica de grupo, como as estruturadas no sistema *5W 2H* (FAILDE, 2010), sendo utilizados recursos lúdicos ou não (AFONSO E ABADE, 2008).

A Roda de Conversa é uma metodologia utilizada por não haver uma escala de prioridade ou valor nas ideias apresentadas, ao contrário de uma reunião ou de um processo de entrevista. Nas rodas de conversa, expectativa é de participação e coparticipação, sem o atrito ou mesmo a sensação de intimidação existente em outros métodos.

Para a coleta de dados deste estudo, foram realizadas pequenas rodas de conversa, sendo possível buscar a origem da insatisfação. A partir de respostas dos temas abordados, os elementos dos *Círculos de Base* eram introduzidos, as respostas registradas e analisadas. Para iniciar a coleta, um tema geral foi elaborado para introduzir os participantes e evitar sair do foco para assuntos paralelos. O assunto escolhido foi o que poderia ser melhorado no ambiente de trabalho. A partir desse ponto, várias ideias foram apresentadas e elementos ligados ao *Círculos de Base* começaram a ser colocados em pauta; nesse momento foi que o processo começou a ser encaminhado para os elementos da ferramenta.

Abaixo, seguem os dados coletados com quatro colaboradores.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Funcionário** | **Idade** | **Perfil** | **Custo de Vida** | **Renda** | **Localização** |
| I | 20 - 35 | OPERACIONAL | ATENDE | NÃO ATENDE | ATENDE |
| II |
| III | 30 - 50 | GESTÃO | ATENDE | NÃO ATENDE | ATENDE |
| IV |

Quadro 02. Categorização dos Perfis e o atendimento dos *Círculos de Base*.

O quadro acima foi dividido para identificar o perfil do colaborador e se a insatisfação se origina em um dos três Círculos (Custo de Vida, Renda ou Localização). O

perfil dos profissionais foi dividido em *operacional* e *gestão*, de acordo com os cargos ocupados pelos mesmos.

Em um primeiro momento, a análise apresenta a insatisfação ligada à Renda (nesse caso o valor do salário recebido pelos mesmos), e algumas perguntas precisam ser elaboradas para verificar se a verdadeira causa da insatisfação é a apresentada ou a mesma se origina em outro círculo dos *Círculos de Base*. Para esse trabalho, foi utilizada a ferramenta simples da qualidade chamada *5 Porquês*. Esta ferramenta foi desenvolvida por OHNO (1997), pai do Sistema de Produção Toyota, e consiste em fazer cinco perguntas para compreender o que aconteceu, até atingir a causa-raiz.

Esta ferramenta se inicia pela pergunta gerada pelo problema percebido e cria a cada resposta uma nova pergunta baseada nesta resposta. O intuito é que em no máximo 5 perguntas a causa-raiz seja encontrada. A ferramenta dos *5 Porquês* dialoga com a teoria da *dissonância cognitiva* (FESTINGER, 1957), pois quando indagado sobre o que causa um problema, o ser humano tende a buscar somente uma causa coerente para si ao invés de procurar a resposta correta.

Assim como os *5 Porquês*, os *Círculos de Base* têm também o intuito de encontrar a

causa-raiz utilizando-se de respostas iniciais para buscar a causa real, seguindo uma linha simples de perguntas e respostas. No caso do funcionário III, as perguntas foram categorizadas da seguinte forma:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Por quê** | **Pergunta** | **Respostas** |
| 1º | Por que a Renda não é suficiente? | Porque é suficiente só para pagar as despesas do local da residência. |
| 2º | Porque é suficiente só para pagar as despesas do local da residência? | Porque as despesas do local da residência e as necessárias são maiores do que a Renda. |
| 3º | Porque as despesas do local da residência e as necessárias são maiores do que a Renda? | Porque as despesas do local da residência são muito altas (Custo de Vida). |
| 4º | Por que as despesas do local da residência são muito altas? | Porque a cidade onde mora tem um alto Custo de Vida. |
| 5º | Não houve necessidade. | Não houve necessidade. |

Quadro 03. Aplicação prática dos *5 Porquês*.

A utilização dos *5 Porquês* no caso do funcionário III possibilitou se compreender que o valor recebido permitiria uma vida confortável em outra localidade (Custo de Vida), mas a opção pela residência atual foi para evitar um translado muito longo (Localização). O mesmo se dispôs a buscar um novo local de residência. Este local, apesar de ser 10 km mais distante do que o atual, não o prejudica, e permite ainda uma economia de 20% da Renda. Os funcionários foram categorizados de acordo com as demandas a que se referem os três círculos (Custo de Vida, Renda e Localização), identificando qual ou quais círculos não eram contemplados.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Funcionário** | **Idade** | **Perfil** | **Custo de Vida** | **Renda** | **Localização** |
| I | 20 - 35 | OPERACIONAL | ATENDE | ATENDE | NÃO ATENDE |
| II | ATENDE | ATENDE | NÃO ATENDE |
| III | 30 - 50 | GESTÃO | NÃO ATENDE | ATENDE | ATENDE |
| IV | ATENDE | ATENDE | ATENDE |

Quadro 04. Categorização dos funcionários e o atendimento dos *Círculos de Base*.

Funcionário I: O mesmo estava distante da família (pais e irmãos), que moravam em outro estado, e precisava poupar parte da Renda para visitá-los. O mesmo foi orientado a agendar as férias em períodos fora de temporada e realizar a compra de passagens antecipadas, de modo a garantir um custo menor das despesas de viagem.

Funcionário II: O local onde o mesmo residia era área de alto índice de criminalidade e o mesmo pagava para um vizinho vigiar sua residência durante o período em que ele estava trabalhando. O mesmo é solteiro e foi incluído no programa de moradia em alojamento da empresa com um custo irrisório de R$ 15,00 ao mês,) sem despesas do local de residência ou transporte.

Funcionário III: Como já vimos, este funcionário residia na mesma cidade onde trabalha e essa possui um alto custo de vida. Assim, foi orientado a se mudar para uma outra cidade próxima, mas com custo de vida inferior e que garantisse equilíbrio entre Custo de Vida e Renda, sem comprometer a Localização.

Funcionário IV: Foi verificado que esse funcionário estava com os círculos todos atendidos, ou seja, em perfeito alinhamento dos *Círculos de Base* com a Pirâmide de Necessidades de Maslow. Sua insatisfação estava ligada à sua sensação de reconhecimento por parte da empresa. O funcionário já ocupava um cargo há certo tempo e não via reconhecimento de seu desempenho, pois se comparava com novos colaboradores que, com menos tempo em suas funções na empresa, já haviam alcançavam novo cargos e salários. A solução encontrada foi a empresa iniciar um estudo para implantar um novo sistema de plano de carreira que fosse mais justo.

Outras ações realizadas para ajudar os funcionários a garantir a satisfação profissional foi oferecer uma palestra e um curso de educação financeira para todos, pois foi identificado que muitos dos funcionários tinham dificuldade em equilibrar a Renda e o Custo de Vida.

**3. Conclusão**.

Durante a elaboração deste trabalho, foram apresentadas observações sobre questões relacionadas ao trabalho, como renda, questões morais e de cunho social e psicológico. Destas inúmeras questões, 3 grandes áreas possibilitaram entender o que interfere diretamente na vida do indivíduo, principalmente no que tange a relação de sua vida pessoal com a vida profissional a insatisfação profissional. Por conseguinte, buscamos encontrar uma forma de entender a insatisfação por essas 3 áreas e uma forma de garantir que estas, juntamente com a *Pirâmide das Necessidades de Maslow*, garantissem que o trabalhador tivesse uma solução efetiva para sua insatisfação.

Como visto nos resultados da utilização da ferramenta aqui criada e denominada de *Círculos de Base*, os trabalhadores analisados receberam soluções efetivas para resolver seus problemas identificados em uma das 3 áreas e, assim, garantir que os mesmos pudessem satisfazer todas as necessidades da Pirâmide. No último caso estudado, não só os *Círculos de Base* se mostraram funcionais, pois estavam em perfeito alinhamento com a Pirâmide, como possibilitaram entender que a insatisfação era em decorrência da Estima do trabalhador, conceito este que se encontra no penúltimo nível da Pirâmide.

Se para futuras pesquisas, a percepção inicial for de que o *estado das coisas* ainda se mantém inalterado, MARCONDES (2010) pode corroborar como reflexão, o qual afirma que “através da pesquisa de campo, podemos observar que não há uma teoria específica a ser adotada, pois cada indivíduo possui necessidades, valores, pontos de vista e maturidade diferentes. ”. A mesma afirmação vale apara a insatisfação: vivenciando a mesma situação, dois indivíduos têm reações distintas e valorizam aspectos diferentes da realidade. Por essa razão, o que gera insatisfação para um indivíduo, não necessariamente gerara para outro e, muitas vezes, o que gera insatisfação para um, pode gerar insatisfação para outro.

Como afirma BAUMAN (2008) o conceito de “felicidade” ou “infelicidade” representam a percepção do que os indivíduos esperam que aconteçam para si ou não, respectivamente. Desta forma, é inviável afirmar o que é fonte geradora de insatisfação ou satisfação sem antes analisar a concepção individual destes conceitos. Este é o objetivo almejado em se criar uma nova ferramenta – fornecer suporte para encontrar as causas geradoras da insatisfação – o que ocorreu plenamente no desenvolvimento desse estudo com os quatro participantes. Não descartamos a possibilidade de novas causas gerarem a insatisfação, pois, como sabemos, o ser humano é um indivíduo em constante transformação e novas experiências gerarão momentos positivos e negativos na vida de cada um de nós ELIAS, 1994).

Entendemos que a função da ferramenta não é ser aplicada uma única vez e sanar todos problemas que geram a insatisfação. Ela pode e deve ser usada quantas vezes for necessária, cabendo ainda ser aperfeiçoada sempre que necessário, de acordo com o contexto específico de cada empresa.

# Referências

AFONSO, M. L.; ABADE, F. L. **Para reinventar as rodas: rodas de conversa em direitos humanos.** Belo Horizonte: RECIMAM, 2008.

ALVES, F.C., **A satisfação/insatisfação docente - Contributos para um estudo da satisfação/insatisfação dos professores efectivos do 3ª ciclo do ensino básico e do ensino secundário do distrito de Bragança.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, 1991.

BAUMAN, Z. **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Disponível em:

http://www.priberam.pt/DLPO/insatisfa%C3%A7%C3%A3o. Acessado em: 20/08/2015.

ELIAS, N. **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

FAILDE, I. **Manual do facilitador para dinâmicas de grupo**. 3ª ed. Campinas: Papirus; 2010.

FESTINGER, L., **A Theory of Cognitive Dissonance**. Stanford: Stanford University Press, 1957.

LIMA, M. L., MONTEIRO, M. B. e VALA, J. **A satisfação organizacional: confronto de modelos.** In J. VALA, M. B. MONTEIRO, L. LIMA E A. CAETANO (Orgs). Psicologia Social 49 das Organizações: Estudos em empresas portuguesas, 2ª ed., Portugal: Celta Editor, 1995.

MARCONDES C., **Liderança: um estudo sobre o desafio de motivar equipes para o sucesso**. 2010. Disponível em:

https://campusonline.esab.edu.br/monografias/Lideran%C3%A7a%20Um%20Estudo%20So bre%20o%20Desafio%20de%20Motivar%20Equipes%20para%20o%20Sucesso%20%20Claudia%20Marcondes.pdf. Acessado em 14/06/2015.

MARTINEZ, M.C. e PARAGUAY, A.I. B.B., **Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos***.* Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2003. Disponível em: http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S151637172003000200005&script=sci\_a rttext%3E. Acessado em 25/06/2015.

MASLOW, A. H. (1975). **Uma teoria da motivação humana**. In: BALCÃO Y CORDEIRO, L. L. (org.). O comportamento humano na empresa (pp. 337-366). Rio de Janeiro: FGV.

MELLO, R. P. et al. **Construcionismo, práticas discursivas e possibilidades de pesquisa.** Psicologia e Sociedade2007. Disponível em: [http://www.apostilasdaqualidade.com.br/os-5porques-5-why-analise-da-causa-raiz/.](http://www.apostilasdaqualidade.com.br/os-5-porques-5-why-analise-da-causa-raiz/) Acessado em: 05/06/2015.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção - Além da Produção Em Larga Escala,** 1ª ed.

Porto Alegre: Bookman, 1997.

PILATTI, L. A. **Qualidade de vida no trabalho e a teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidade-limite das organizações**. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L. (Orgs.). Qualidade de vida no ambiente corporativo. Campinas: IPES Editorial, 2008. p. 51-62.RAMOS, S. **Satisfação/insatisfação profissional em professores de Educação Física do quadro de nomeação definitiva de Coimbra – Um estudo descritivo**. Dissertação de Doutoramento. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra. 2003.