

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Thaila Albertoni Louzada

Vivências de Prazer e sofrimento de *trainees* da empresa Alfa

Juiz de Fora

2024

Thaila Albertoni Louzada

Vivências de Prazer e sofrimento de *trainees* da empresa Alfa

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, da Faculdade de Administração. Área de concentração: Gestão das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Juiz de Fora

2024

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Louzada, Thaila.

Vivências de Prazer e sofrimento de trainees da empresa Alfa / Thaila Louzada. -- 2024.
78 f.

Orientador: Victor Cláudio Paradela Ferreira
Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Universidade Federal de Viçosa, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

1. Programas de Trainee. 2. Prazer e Sofrimento no Trabalho. 3. Estratégias de Defesa. I. Ferreira, Victor Cláudio Paradela, orient. II. Título.

Thaila Albertoni Louzada

Vivências de prazer e sofrimento de trainees da empresa Alfa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Administração. Área de concentração: Gestão e Organizações

Aprovada em 07 de março de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr Victor Cláudio Paradela Ferreira - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Profa. Dra. Débora Vargas Ferreira Costa

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. David Silva Franco

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais

Juiz de Fora, 09/02/2024.



Documento assinado eletronicamente por **Victor Claudio Paradela Ferreira, Professor(a)**, em 08/03/2024, às 15:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Débora Vargas Ferreira Costa, Usuário Externo**, em 10/03/2024, às 14:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **David Silva Franco, Usuário Externo**, em 12/03/2024, às 13:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Uffj (www2.uffj.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **1703321** e o código CRC **75C8F18A**.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a Deus, que sempre iluminou e guiou meu caminho ao longo desta jornada.

Ao meu orientador, Prof. Victor, sou imensamente grata pelos ensinamentos e pelo apoio constante. Ele é um exemplo de pessoa e profissional, e sua orientação tornou esta caminhada mais leve e feliz.

Agradeço também aos meus colegas de turma, cujo apoio foi fundamental para minha conquista. Em especial, gostaria de agradecer ao Diego, que não mediu esforços para me ajudar e demonstrou seu dom incrível de ensinar.

Minha gratidão se estende à minha mãe, pela sua paciência, colo e carinho incondicionais. Ela é a razão pela qual sempre sigo em frente.

Ao meu pai, agradeço pelo incentivo aos estudos e por me ensinar que a educação é um tesouro que ninguém pode tirar de nós.

À minha irmã, que é minha parceira de vida, agradeço por compartilhar todos os momentos comigo e por ser meu porto seguro. Obrigado por nunca soltar minha mão.

Aos participantes da pesquisa, meu sincero agradecimento pela paciência e disponibilidade. Cada palavra e consideração de vocês foram essenciais para os resultados alcançados neste estudo.

Por fim, gostaria de expressar minha gratidão à Fapepe por seu incentivo ao conhecimento, e aos colegas e amigos que fiz nesta instituição. Seu apoio foi fundamental para tornar este sonho possível. Muito obrigado a todos!

Este trabalho não teria sido realizado sem a contribuição de cada um de vocês. Recebam minha mais sincera gratidão!

SUMÁRIO

<u>1. INTRODUÇÃO</u>	<u>10</u>
<u>2. A PSICODINÂMICA DO TRABALHO: UMA ABORDAGEM DE JOURIANA</u>	<u>13</u>
<u>2.1 PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO</u>	<u>17</u>
<u>2.2 SÍNDROME DE BURNOUT</u>	<u>23</u>
<u>3. OS PROGRAMAS DE <i>TRAINEE</i></u>	<u>30</u>
<u>4. METODOLOGIA</u>	<u>40</u>
<u>4.1 ORIENTAÇÃO</u>	<u>40</u>
<u>4.2 MÉTODO DE ABORDAGEM</u>	<u>40</u>
<u>4.3 TIPO DE PESQUISA</u>	<u>41</u>
<u>4.4 CORPUS DA PESQUISA</u>	<u>41</u>
<u>4.5 LEVANTAMENTO DOS DADOS</u>	<u>42</u>
<u>4.6 TRATAMENTO DOS DADOS</u>	<u>43</u>
<u>4.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO</u>	<u>43</u>
<u>5. A EMPRESA ALFA</u>	<u>45</u>
<u>6. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS POR MEIO DAS ENTREVISTAS</u>	<u>47</u>
<u>6.1 CATEGORIA PRAZER NO TRABALHO</u>	<u>48</u>
<u>6.2 CATEGORIA SOFRIMENTO NO TRABALHO</u>	<u>52</u>
<u>6.3 CATEGORIA ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS</u>	<u>63</u>
<u>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	<u>65</u>
<u>REFERÊNCIAS</u>	<u>70</u>
<u>APÊNDICE A: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS</u>	<u>74</u>
<u>APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</u>	<u>75</u>

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução da Psicodinâmica do Trabalho	16
Quadro 2 –Tipos de sofrimento no trabalho	18
Quadro 3 - Análise dos discursos de divulgação dos programas de <i>trainee</i> , de acordo com os autores.....	38
Quadro 4 - O que os <i>trainees</i> de fato encontram ao ingressar na organização, de acordo com os autores	39
Quadro 5 - Evolução dos cargos na empresa Alfa.....	42
Quadro 6 – Cargos e funções na empresa Alfa	45
Quadro 7 - Perfil dos entrevistados	47
Quadro 8 - Categorias analisadas através de dados percebidos nas entrevistas	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categorização da amostra por cargo ocupacional	27
Tabela 2 - Níveis altos e baixos de <i>Burnout</i> comparados a estudos predecessores.....	28
Tabela 3 - Níveis altos versus níveis baixos de <i>Burnout</i> de acordo com o estudo.....	29

RESUMO

No atual contexto econômico, os programas de *trainee* representam uma oportunidade para jovens talentos ingressarem no mercado de trabalho, oferecendo treinamento, remuneração acima do mercado e rápida progressão de carreira. Entretanto, a literatura revela que muitos desses programas idealizam a empresa, enquanto os participantes enfrentam desafios como a falta de oportunidades de liderança e a realização de tarefas burocráticas. Além disso, os profissionais podem experimentar sofrimento no trabalho devido à pressão por resultados e à falta de apoio e treinamento adequado pela empresa. A pesquisa aqui apresentada investigou as experiências de prazer e sofrimento de profissionais que participaram de programas de *trainee* em uma empresa de consultoria e auditoria contábil, visando identificar suas principais fontes de prazer e sofrimento e analisar as estratégias de defesa adotadas pelos trabalhadores. Foi utilizada a metodologia qualitativa, conduzida pelo modo indutivo, sendo entrevistados 16 pessoas que participaram do programa de *trainee* da empresa enfocada. Os estudos analisados indicam que os *trainees* frequentemente se sentem subutilizados, realizando tarefas operacionais em vez das responsabilidades de liderança anunciadas. Isso pode levar a síndrome de *burnout* e outros problemas de saúde mental. As fontes de prazer incluem oportunidades de intercâmbio, planos de carreira estruturados e um clima organizacional positivo. As fontes de sofrimento incluem salários abaixo do esperado, tarefas pouco desafiadoras e falta de diversidade. Os *trainees* também enfrentam pressão no ambiente de trabalho e sistemas de avaliação inconsistentes. Como defesa, os profissionais recorrem à negação da sobrecarga, buscando suporte externo ou vendo o programa como uma simples porta de entrada no mercado.

Palavras-Chave: Programas de *Trainee*, Prazer e Sofrimento no Trabalho, Estratégias de Defesa.

ABSTRACT

In the current economic context, trainee programs represent an opportunity for young talents to enter the job market, offering training, above-market compensation, and rapid career progression. However, the literature reveals that many of these programs idealize the company, while participants face challenges such as lack of leadership opportunities and performing bureaucratic tasks. Additionally, professionals may experience work-related distress due to pressure for results and lack of support and adequate training from the company. The research presented here investigated the pleasure and distress experiences of professionals who participated in trainee programs at an accounting consulting and auditing firm, aiming to identify their main sources of pleasure and distress and analyze the defense strategies adopted by workers. A qualitative methodology was used, conducted inductively, with 16 people who participated in the company's trainee program being interviewed. The analyzed studies indicate that trainees often feel underutilized, performing operational tasks instead of the leadership responsibilities advertised. This can lead to burnout syndrome and other mental health issues. Sources of pleasure include exchange opportunities, structured career plans, and a positive organizational climate. Sources of distress include below-expected salaries, unchallenging tasks, and lack of diversity. Trainees also face workplace pressure and inconsistent evaluation systems. As a defense mechanism, professionals resort to denying overload, seeking external support, or viewing the program as a mere entry point into the market.

Keywords: Trainee Programs, Pleasure and Suffering at Work, Defense Strategies.

1. INTRODUÇÃO

No atual contexto econômico, a inserção de jovens talentos no mercado de trabalho representa um desafio, tendo em vista os elevados índices de desemprego e outras barreiras como, por exemplo, o preconceito que alguns recrutadores têm em relação a pessoas sem experiências profissionais anteriores (Alves, 2019).

Dessa forma, os programas de *trainee* representam, para muitos jovens, uma oportunidade de treinamento e desenvolvimento, remuneração acima do mercado, possibilidade de viagens nacionais e internacionais e rápida progressão de carreira. Os programas são vistos como uma boa oportunidade de ingresso no mercado de trabalho pelos recém-formados, uma vez que lhes concedem vantagem competitiva frente a um mercado que forma cada vez mais profissionais (Bitencourt, 2011).

Tais programas consistem em treinar jovens profissionais, com até dois anos de formados, com objetivo de lhes transmitirem regras e comportamentos que são valorizados pela organização, para que no futuro, possam ocupar cargos estratégicos (Gontijo, 2005). O processo de seleção é dividido em quatro fases: entrevista inicial, teste psicotécnico, teste de conhecimentos gerais e entrevistas finais (Almeida, 2010).

A revisão da literatura (Bitencourt, 2011; Almeida, 2010; Faria e Meneghetti, 2001; Cavazza *et al.*, 2014; Gontijo, 2005) sobre os programas de *trainees*, demonstra, porém, que os discursos externados por esses programas, são dotados de conotação poética, conferindo idealização à mensagem. As campanhas de divulgação do programa utilizam, em geral, um discurso de endeusamento da empresa e suas ações, afirmando ser o local propício para aqueles que desejam “mudar o mundo”.

Bitencourt (2011) denuncia que há insuficiência de vagas de cargos de liderança para que todos os profissionais do programa tenham projeção de carreira acelerada na organização, promessa também empregada nos discursos. Outro desafio de parte desses profissionais, apontado por Gontijo (2005), é a sensação de desaproveitamento e subaproveitamento por estarem alocados em tarefas burocráticas e rotineiras.

A frustração pode originar o não aproveitamento das capacidades ou o esgotamento e estresse do profissional, uma vez que muitos *trainees* sentem a necessidade de gerar altos resultados a fim de demonstrar que fazem jus a sua aprovação no programa. É possível notar sofrimento dos trabalhadores quando a empresa impõe ritmo, horário, formação, informação, aprendizagem, experiência, adaptação a ideologia da empresa e outros (Dejours, 2022).

Para investigar o prazer e o sofrimento no trabalho nas empresas de consultoria e

auditoria, especialmente oriundos de programas de *trainee*, foi escolhido estudar a trajetória dos *trainees* de uma empresa fictícia denominada Alfa, a fim de preservar sua identidade. A Alfa faz parte das grandes empresas de auditoria e consultoria, que recrutam jovens profissionais por meio de programas de *trainee*.

Observa-se uma diferença significativa de abordagens nos estudos sobre o tema. Enquanto a literatura gerencialista costuma enaltecer a importância dos programas de *trainee*, a abordagem crítica aponta possíveis fontes de prazer e sofrimento, bem como estratégias de defesa adotadas pelos profissionais para lidar com a pressão do trabalho. Assim, esta pesquisa buscou investigar as experiências reais de prazer e sofrimento dos profissionais que passaram por esse tipo de programa.

Por meio de entrevistas, foram coletadas opiniões, percepções e observações de comportamentos de profissionais que participaram ou estão prestes a finalizar o programa de *trainee* na empresa Alfa. A empresa escolhida tem o programa de *trainee* como principal ferramenta de recrutamento, o que desperta grande interesse. O foco foi entender as vivências desses profissionais, buscando identificar as fontes de prazer e sofrimento.

O estudo adotou como objetivo geral identificar as principais características do programa de *trainee* e do trabalho na empresa Alfa que influenciam o sentimento de prazer e sofrimento nos profissionais. Além disso, foram estabelecidos objetivos específicos, como:

- Identificar as fontes de prazer e sofrimento no programa de *trainee*,
- Levantar as principais causas desses sentimentos no trabalho na Alfa e;
- Analisar as estratégias de defesa utilizadas pelos profissionais para lidar com a pressão.

Partiu-se da suposição de que existem fontes consideráveis de sofrimento tanto no trabalho quanto no programa de *trainee* da Alfa. Esses sofrimentos podem ser manifestados por meio de estratégias de defesa ou, quando essas estratégias não são eficazes, podem levar a problemas de saúde, como a Síndrome de *Burnout*.

O foco específico na empresa Alfa implica que as conclusões obtidas não podem ser generalizadas para outras organizações. No entanto, podem revelar aspectos importantes da relação entre a empresa e os *trainees*, servindo de base para estudos semelhantes em outras empresas.

A relevância deste trabalho reside no fato de que os programas de *trainee* são uma ferramenta comum de recrutamento em diversos setores, especialmente na consultoria e auditoria contábil, onde a Alfa atua. Portanto, é importante verificar se esses programas correspondem às expectativas dos profissionais e se a vivência nas empresas de auditoria e

consultoria contradiz a ideia de uma carreira bem-sucedida.

É razoável supor que o sofrimento no trabalho tem consequências negativas para indivíduos e organizações, afetando a autoestima dos profissionais e a retenção de talentos. Portanto, esta pesquisa pode contribuir para uma compreensão mais ampla dos desafios enfrentados pelos profissionais que participam de programas de *trainee*.

A dissertação está estruturada em sete capítulos, incluindo esta introdução. O próximo capítulo conceitua a Psicodinâmica do Trabalho sob a perspectiva de Dejours, seguido por uma seção realiza uma revisão a respeito do Prazer e Sofrimento no trabalho e da relação com a Síndrome de *Burnout*. O terceiro capítulo aborda o conceito de programa de *trainee*, destacando os principais procedimentos e uma visão crítica sobre o tema. Em seguida, são detalhados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Os últimos capítulos apresentam a empresa Alfa e as análises dos dados coletados nas entrevistas, seguindo-se as considerações finais.

2. A PSICODINÂMICA DO TRABALHO: UMA ABORDAGEM DEJOURIANA

O interesse em utilizar o referencial teórico da clínica da psicodinâmica do trabalho deve-se a apresentação de resultados e respostas a inquietações do conflito no mundo do trabalho. É possível observar um importante crescimento no campo de estudo relacionado ao mundo do trabalho, em especial a Psicodinâmica do Trabalho. Este estudo possibilita a compreensão da subjetividade no mundo contemporâneo, trazendo um olhar para as ciências do trabalho e propondo discussões que possibilitam que os trabalhadores expressem sua voz e sentimentos expondo as causas geradores de prazer e sofrimento no trabalho (Bueno e Macêdo; 2012).

De acordo com estes pesquisadores, a Psicodinâmica do Trabalho é uma abordagem científica que foi desenvolvida na França, década de 80, por Christophe Dejours, médico francês, formado em psicanálise e psicossomática, professor do Conservatoire National des Arts et Métiers em Paris, onde dirige o Laboratório de Psicologia do Trabalho e da Ação. Dejours tem pesquisado a vida psíquica no trabalho a mais de 30 anos, tendo como foco o sofrimento psíquico e as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos trabalhadores para superar e transformar o trabalho em fonte de prazer.

Diante deste exposto, seguiremos essa seção considerando o desenvolvimento da Psicopatologia do Trabalho, de acordo com Dejours, em seu livro “A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho”, de 1988. Segundo Dejours, o princípio da psicopatologia do trabalho se desenvolveu de forma lenta, ainda que tenha havido alguns trabalhos importantes na década de 50, ao ser comparado ao desenvolvimento de outras ciências. Para explicar este fenômeno há diversas hipóteses. A primeira podemos atribuir a imaturidade da psicologia, psiquiatria e psicanálise; contudo, é possível perceber o lugar privilegiado que essas disciplinas vêm ocupando nos últimos anos. Deste modo, o mais aceitável é pensar que esse subdesenvolvimento se deve a um superdesenvolvimento das disciplinas tradicionais.

Para além disso, a lentidão do desenvolvimento desse princípio possui cunho histórico. O século XIX, período de desenvolvimento do capitalismo industrial, caracterizou-se pelo crescimento da produção, pelo êxodo rural e concentração de populações urbanas. Importantes aspectos marcaram esse período, como duração de trabalho de 12 a 16 horas ao dia, crianças trabalhando na produção industrial a partir dos 3 anos, salários extremamente baixos e insuficientes, falta de higiene, esgotamento físico, promiscuidade e subalimentação. Esses fatores refletiram na alta mortalidade e perspectiva de longevidade reduzida. Neste período, o viver para o operário, significava não morrer.

O autor considera que o comportamento da burguesia em relação a classe operária, ameaçou a credibilidade e sua imagem humanista, dando lugar a cientistas e especialistas. Estes ocupavam papéis mais neutros, e por isso, ficaram encarregados de propor soluções que reestabelecessem a ordem moral, e sobretudo, da família, condições ameaçadas pela condição de extrema pobreza, delinquência, banditismo, violência e prostituição que acometia a época. Neste cenário, o estado foi chamado a intervir cada vez com mais frequência, do mesmo modo que as organizações operárias conferiram movimentos de revolta contra o poder isolado do empregador. As lutas operárias no período objetivavam o direito à vida (ou a sobrevivência) e a liberdade de organização. As concentrações operárias emergidas das novas relações sociais, configuraram-se na aparição das câmaras sindicais, associações e partidos políticos.

As primeiras lutas, estas cobriram todo o século XIX, consistiam na redução da jornada de trabalho, que durante quase 50 anos, não apresentou nenhum progresso. Em seguida, a pressão retorna, sob outras contestações: limite de idade para o trabalho infantil, proteção de mulheres, duração do trabalho, trabalho noturno, trabalhos penosos e repouso semanal. De acordo com o autor, as lutas operárias marcaram todo o século, e foi preciso esperar muito tempo, cerca de 10, vinte anos, entre um projeto de lei e sua votação.

Alguns exemplos de tempo decorridos para aprovações de leis: treze anos foram precisos para o projeto de lei sobre a redução do tempo de trabalho das mulheres e crianças (1879-1892), onze anos para a lei sobre a higiene e a segurança (1882-1893), quinze anos para a lei sobre acidentes de trabalho (1883-1898), quarenta anos para a jornada de 10 horas (1879-1919), vinte e sete anos para o repouso semanal (1879-1906), vinte e cinco anos para a jornada de 8 horas (1894-1919). Somente no final do século obtém-se leis pertinentes a saúde do trabalhador, lei sobre a higiene e a segurança dos trabalhadores da indústria (1898); lei sobre os acidentes de trabalho e sua indenização (1905); aposentadoria dos mineiros (1910); aposentadoria para o conjunto dos trabalhadores após 65 anos, diziam que esta aposentadoria se destinava aos mortos, já que a maioria da população, nesta época, não atingia essa idade.

As organizações dos trabalhadores conquistaram o direito de viver, embora as condições de existência estivessem longe de serem unificadas para o conjunto da classe operária. Foi possível observar lutas relacionadas, principalmente, a proteção pela saúde. Com a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), a iniciativas a favor da proteção do trabalhador foi favorecida, uma vez que a mão de obra disponível estava desfalcada. Assim, obteve-se progresso em torno da jornada de trabalho, medicina do trabalho e indenização de doenças contraídas no trabalho. Após a Guerra mais conquistas foram alcançadas, como a institucionalização da medicina do trabalho em alguns setores, principalmente em minas, alguns empregadores contratavam

médicos para fazer a seleção da contratação e para se proteger de certos riscos, que passaram estar ligados a indenizações financeiras.

Importantes leis foram votadas para indenização das doenças e cuidados aos doentes, sendo estas: reconhecimento das doenças profissionais (1919), criação de uma comissão de higiene industrial (1919). Houve uma intensificação das medidas sociais relativas a saúde do trabalhador, principalmente após a Segunda Guerra Mundial (1939 a 1945), quando se institucionalizou-se da Medicina do Trabalho (1946), da Previdência Social (1945) e dos Comitês de Higiene e de Segurança (1947).

Deste modo, de 1914 a 1968, com o avanço da industrialização intensificou-se a exposição do trabalhador a periculosidade das máquinas, aos produtos industriais, aos gases e vapores, poeiras tóxicas, e a maior contaminação por vírus e bactérias, estigmatizados como causa do sofrimento físico. Neste cenário, as reivindicações operárias se deram frente a luta pela saúde do corpo, assim as palavras de ordem se referiam a melhorias nas condições de trabalho, segurança, higiene e prevenção de doenças. Apesar de uma literatura restrita sobre a psicopatía do trabalho, ainda em 1968, a vida mental era um território quase desconhecido, a maneira estereotipada e o sofrimento psíquico, permanece pouco analisado. É possível sentir, nos dias de hoje, a luta operária pela saúde mental.

O contexto é o esgotamento do sistema Taylorista que culmina em paralisações de produção, greves, desperdício e alto índice de rotatividade levam a procura de soluções alternativas. Na ideologia o sistema de Taylor é acusado de desumano, tanto pelos operários quanto pelo o patronado. A análise sobre o objetivo do trabalho, aliados ao aumento das tarefas de escritórios, faz-se ampliar as discussões sobre a exposição de trabalhadores a cargas intelectuais e psicossensoriais no trabalho. O mesmo se dá a operários que se dispõem de uma fraca carga física, estes de indústria petroquímica, cimenteira, nuclear e outras. O desenvolvimento destas indústrias, colocam os operários frente a novas condições de trabalho nos fazendo pensar em sofrimentos nunca antes imaginados. Há neste período uma descrença na capacidade de a sociedade intelectual trazer felicidade, sendo observado uma contestação no modo de vida como um todo.

Sobre condição de trabalho é preciso entender sua correlação com o ambiente físico (altitude, etc.), ambiente químico (produtos manipulados, vapores e gases tóxicos, poeiras, fumaças, etc.), o ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas, fungos), as condições de higiene, de segurança, e as características antropométricas do posto de trabalho. Quanto a organização do trabalho deve-se compreender a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder e as questões de

responsabilidade.

Bueno e Macêdo (2012) apresentaram a construção da recente abordagem da Psicodinâmica do Trabalho resumida em 3 etapas, considerando as características de definição, reformulação de conceitos e ampliação das abordagens conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 - Evolução da Psicodinâmica do Trabalho

1ª Etapa – Década de 1980	2ª Etapa – Década de 1990	3ª Etapa Década pós 1990
<p>Enfocou o sofrimento psíquico, sua gênese e transformações derivadas do confronto entre o psiquismo e a organização do trabalho. Pesquisas empíricas concentradas na análise dinâmica do sofrimento e das estratégias defensivas suscitadas por esse sofrimento.</p>	<p>Enfocou a saúde, abordando o estudo do prazer e dos mecanismos utilizados pelos trabalhadores para tornar o trabalho saudável. Pesquisas buscam aprofundar a análise do papel do trabalho na construção da identidade pela investigação da dinâmica do reconhecimento.</p>	<p>Privilegiou os processos de subjetivação e as patologias sociopsíquicas. Pesquisas buscam aprofundar a análise dos processos relacionados à saúde dos trabalhadores.</p>

Fonte: Bueno e Macêdo (2012)

De acordo com os autores, a 4ª etapa do histórico sobre a Psicodinâmica do Trabalho está em evolução e apresenta uma abordagem científica capaz de explicar os efeitos do trabalho sobre o processo de subjetivação, patologias sociopsíquicas e saúde dos trabalhadores.

Segundo Bensaïd *et al.* (2017) a psicopatologia do trabalho representa uma parte da psicodinâmica do trabalho. A psicodinâmica do trabalho procura dar conta não somente do sofrimento do trabalho e das patologias mentais a ele relacionados, bem como nas condições em que o trabalho é fonte de prazer, podendo desempenhar um papel importante na construção da saúde. A psicodinâmica do trabalho não é apenas uma teoria sobre a relação subjetiva com o trabalho e seus reflexos em outras disciplinas, constitui-se também na prática desenvolvida nas empresas, órgãos administrativos e instituições; e nos consultórios em atendimento e acompanhamento de pacientes que apresentam transtornos psicopatológicos relacionados ao trabalho.

De acordo com os autores a psicopatologia considera três níveis de análise: a clínica, a teoria e a prática. A clínica apresenta os conhecimentos voltados para a identificação de sintomas, síndromes e doenças de pacientes. A teoria é o conjunto de conceitos que permite a compreensão da subjetividade no trabalho, o que concerne a formação da inteligência individual

e da inteligência coletiva (cooperação). Ao passo que a teoria permite compreender o trabalho vivo e seus efeitos no funcionamento psíquico do paciente, não traz respostas e soluções para resoluções de conflitos psíquicos que afligem um paciente, como a prática. Unicamente, por intermédio da prática, é possível que psicoterapeutas consigam encontrar caminhos que apresentará a pacientes que possibilitem novos compromissos entre a organização psicosexual herdada da infância e a organização do trabalho, que é imposta pela organização que ele trabalha.

A Psicopatologia aborda os estudos relacionados na primeira fase das obras do Dr. Christophe Dejours e compreende a explicação a respeito da Psicopatologia do Trabalho e suas análises acerca do sofrimento e suas consequências no ambiente laboral. A segunda fase dos estudos do autor aborda além do sofrimento, também o estado de lutas e forças para sobreviver aos conflitos no trabalho. Os resultados desses estudos levaram aos conceitos pertinentes que ele denominou de Psicodinâmica do Trabalho (Faria e De Souza, 2022).

O próximo capítulo abordará o sentimento do prazer e sofrimento no trabalho, bem como as estratégias de defesa adotadas pelos indivíduos que os permitem minimizar a impressão do sofrimento e reagirem com normalidade, mesmo diante das pressões do trabalho.

2.1 PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO

Há controvérsias a respeito da definição do trabalho. Disciplinas como sociologia, economia, ergonomia, psicologia e engenharia divergem entre si, algumas consideram tratar-se de uma relação social, tipicamente salarial, outras tratam sobretudo como emprego, e outras ainda, como atividade de produção social. Pela ótica clínica, o trabalho implica em uma perspectiva humana, que confere o trabalhar como ações de saber-fazer, gestos, mobilização da inteligência, capacidade de refletir, reagir, sentir, pensar, inventar, entre outras. Deste modo, por este ponto de vista, o trabalho não é a relação salarial ou empregatícia, em primeira instância, e sim um modo específico de engajamento da personalidade que permite enfrentar uma tarefa (Dejours, 2022).

É possível compreender que o trabalho não está limitado ao tempo físico e efetivo passado na fábrica ou no escritório, ele transpõe o limite atribuído ao tempo de trabalho, mobilizando a personalidade por inteiro. O trabalho resulta de tudo que é subjetivo e afetivo, podendo ser visto como amor, desejo, medo e dor (Dejours, 2022). O autor infere que, na fase atual de nossos conhecimentos sobre o trabalho, não é possível avaliar quantitativamente e

objetivamente o trabalho, ele também aborda questões do prazer e sofrimento no trabalho a partir de uma lógica psicodinâmica. A Psicodinâmica do Trabalho explica, de acordo com Dejours (1994), que para que o trabalho seja de fato equilibrado e motivante, é necessário que ele seja livre, de forma a oferecer relaxamento ao sujeito após a sua conclusão. Quando o indivíduo consegue transformar a carga física em descarga psíquica, é possível transitar do sofrimento para o prazer, e trabalhar com criatividade e satisfação.

Para muitos indivíduos, o trabalho não é apenas fonte de recursos financeiros e sustento, é também fonte de satisfação afetiva. Ainda que acometidos por pressões psíquicas para apresentar produtividade e rendimento, os indivíduos se encontram no que realizam, apresentando relacionamento afetivo com o trabalho, que é um operador fundamental da saúde mental (Dejours, 1992). A mecanização e a robotização contribuem para a formação do pensamento ideológico que o sofrimento no trabalho é bastante amenizado nos dias atuais, uma vez que as atividades mecânicas foram extintas. Contudo a realidade se mostra diferente dessa visão idealizada. É possível notar sofrimento nas imposições da empresa aos trabalhadores quanto ao ritmo, horário, formação, informação, aprendizagem, experiência, adaptação a ideologia da empresa, relação com clientes e outros (Dejours, 1999).

A respeito do sofrimento do trabalho, Dejours (1999) afirma ser ignorado por jornalistas que deixaram de fazer sondagens sociais ou pesquisas no mundo do trabalho comum para se dedicarem a feitos do progresso. Deste modo os estudos clínicos dispõem de informações obtidas por experiências próprias do mundo do trabalho ou de alguém próximo que confia o sofrimento. O sofrimento no trabalho é apresentado conforme quadro 2.

Quadro 2 –Tipos de sofrimento no trabalho

Tipos de sofrimento no trabalho	Descrição
O medo da incompetência	De acordo com o autor, a vivência afetiva de uma emoção ou sentimento não é apenas um conteúdo de pensamento, e a afetividade deve ser vista como a forma que o próprio corpo vivencia o mundo. Deste modo a afetividade é a base da subjetividade. A subjetividade não é criada, ela simplesmente acontece, da mesma forma que o sofrimento, a dor e o prazer não é visível. Assim, é importante constar que, embora a afetividade e a subjetividade não possa ser medidas ou avaliadas quantitativamente, não deve ser ignorada, pois isso seria negar ao homem o que é da sua humanidade, ou seja, seria negar-lhe a própria vida. É possível observar que existe uma defasagem entre o prescrito e o real das tarefas nas organizações, impossibilitando que os trabalhadores as

	<p>executem de forma eficaz. As causas podem advir de problemáticas que não se referem a incapacidade de trabalhador, mas sim a ausência de ferramentas suficientes ou de qualidade para a execução das atividades. Essa situação pode ocasionar angústia e sofrimento no trabalho, trazendo ao trabalhador o sentimento de medo de ser incompetente ou incapaz de enfrentar situação incomuns e incertas que lhes exigem responsabilidade.</p>
A pressão para trabalhar mal	<p>Esta causa, assim como a anterior, não remete a incompetência do trabalhador. Contudo, o autor menciona, situações em que, mesmo que o trabalhador saiba o que precisa ser feito, ele não o pode fazer porque impedem as pressões sociais no trabalho. É comum ver circunstâncias em que colegas de trabalhos criam obstáculos a outros, onde cada qual trabalha por si, prejudicando assim, a cooperação. Ser constrangido a executar mal seu trabalho é uma fonte importante de sofrimento no trabalho que deve ser considerado</p>
Sem esperança de reconhecimento	<p>Há trabalhadores que se esforçam e fazem o seu melhor, dedicando muita energia, paixão e investimento pessoal, esperando que a empresa o reconheça. Contudo, quando isso não acontece, acarreta um sofrimento muito perigoso para a saúde mental do sujeito, uma vez que o mesmo sente a desestabilização do seu referencial em que se apoia a própria identidade. Quando a qualidade do trabalho, os esforços, angústias, dúvidas e decepções são reconhecidas o indivíduo tem o sentimento que o sofrimento não foi em vão e lhes prestou uma contribuição. O reconhecimento do trabalho pode ser depois reconduzido pelo indivíduo para a construção da sua identidade, se desdobrando em sentimento de alívio e prazer. Neste sentido, o trabalho constrói a dinâmica da relação do ego, e a identidade a solidificação da saúde mental, uma vez que as crises psicopatológicas estão centradas em crises de identidades.</p>
Sofrimento e defesa	<p>Embora o reconhecimento seja expectativa de todos os trabalhadores, ele raramente é percebido como satisfatório, assim, é possível esperar que o sofrimento no trabalho gere uma série de manifestações psicopatológicas. Afim de analisa-las, foram realizados estudos clínicos denominados “psicopatologia do trabalho”. Apesar dos primeiros estudos terem apresentado resultados espetaculares, como a neurose de telefonistas, não foi possível apresentar a descrição de uma patologia mental do trabalho comparável a patologia das afecções somáticas profissionais, mesmo já sendo conhecidas.</p>

É possível notar que o autor destaca que o prazer no trabalho está relacionado a capacidade do trabalhador de efetuar tarefas de forma autônoma, criativas e significativas. Por outro lado, o sofrimento surge quando o trabalhador enfrenta obstáculos que impedem o exercício de suas capacidades, como excesso de pressão, falta de reconhecimento, ambiguidade nas tarefas ou condições de trabalhos precárias. Além disso, o pesquisador destaca a noção de “sofrimento ético” no trabalho, que ocorre quando o trabalhador se vê obrigado a agir de maneira contrária a seus valores e princípios morais. Ele argumenta que esses sofrimentos podem levar a consequências psicológicas graves, como esgotamento profissional e a perda de sentido no trabalho.

Dentre as principais consequências psicológicas graves acometidas estão o alcoolismo, a depressão e a Síndrome de *Burnout*. O alcoolismo é caracterizado pelo descontrole periódico da ingestão ou por consumo de álcool com episódios frequentes de intoxicação, o indivíduo tende a manter e ou aumentar o hábito, em especial em situações estressoras e conflitantes. A depressão se apresenta por um humor triste, perda de interesse e prazer nas atividades cotidianas e sensação de fadiga aumentada; está relacionada a sucessivas decepções de trabalho frustrantes, exigências excessivas de desempenho e competição. A Síndrome de *Burnout* é caracterizada pelo esgotamento profissional, um tipo de resposta a estressores emocionais e crônicos do trabalho (Brasil, 2001). A Síndrome de *Burnout* será apresentada em maior profundidade em uma seção específica, alocada ainda neste capítulo. A seguir, será realizado o levantamento de pesquisas de campo que se concentram em explicar a relação de prazer e sofrimento no trabalho, a partir diferentes sujeitos de pesquisa.

A fim de demonstrar o prazer no trabalho em estudos de campo, será apresentada a pesquisa realizada por Morin (2001), considerando entrevistas com mais de 500 estudantes e mais de 70 administradores, realizadas no período de 1994 a 1998. De acordo com a autora, o trabalho apresenta importante papel na sociedade, fato que pode ser observado com as respostas obtidas ao se questionar as pessoas sobre o que fariam, em relação ao seu trabalho, se tivessem bastante dinheiro para viver o resto das suas vidas, confortavelmente, sem trabalhar. Mais de 80% dos participantes disseram que trabalhariam mesmo assim.

A estudiosa levantou as características que o trabalho deveria apresentar para que apresentasse sentido para aqueles que o realizam. Assim considerou os trabalhos realizados por Eric Trist, em 1950, e os atualizou, considerando as mudanças profundas que as organizações tem vivido nos últimos tempos. A primeira característica levantada refere-se à conferência de atividades produtivas e que agreguem valor as coisas, considerando que o trabalho seja organizado de maneira eficiente e que sua realização traga resultados úteis, demonstrando a

importância dos impactos das atividades para a concepção de sentido ao trabalho para os indivíduos. A satisfação e o sentimento de realização na execução das tarefas também foram levantados pelos participantes como sendo crucial para atribuição de sentido ao trabalho, sendo a segunda característica mencionada. Muitas pessoas relataram que um trabalho que tem sentido é aquele que condiz com a personalidade, os talentos e desejos daqueles que os executam.

A terceira e quarta características consideradas foram a atribuição moral ao trabalho e a conferência de experiências de relações humanas satisfatórias, levando em conta a interação e troca entre as pessoas no ambiente de trabalho. Os participantes da pesquisa consideraram o atributo, ser realizado de maneira socialmente responsável, aliado a interação com pessoas franca e honestas, características significativas que conferem prazer e sentido ao trabalho. O quinto ponto apresentado é a conferência de segurança e autonomia no trabalho. De acordo com Morin (2001), o trabalho está claramente associado à noção de emprego, devendo trazer segurança, autonomia e independência. Contudo também é considerado o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal um fator importante, contribuindo para deterioração da experiência no trabalho, quando é percebido exigências exageradas de desempenho e alta carga de estresse. Por fim, a sexta característica apontada pela pesquisa, apresenta a necessidade de manter as pessoas ocupadas como uma característica importante para conferir sentido ao trabalho. Deste modo deve apresentar atividades programadas; com início, meio e fim; além de horários e rotinas definidas, apresentando uma forma de estrutura que permite organizar a vida diária e a história pessoal.

Morin (2001) conclui inferindo que para que um trabalho apresente sentido é preciso que os trabalhadores saibam claramente do seu objetivo e que sejam valorizados pelos resultados alcançados. Além disso, é importante que os trabalhadores tenham oportunidade de testar suas capacidades e de estimular outras competências, adquirindo crescimento pessoal e profissional.

Com a intenção de demonstrar uma pesquisa de campo associada ao sofrimento no trabalho, será apresentado o estudo realizado por Lottermann, Giongo e Oliveira-Manegotto (2021). Foram realizadas entrevistas com 8 executivos que atuam em empresas do setor alimentício Vale do Caí (cortes de aves, enlatados, congelados/resfriados). Os critérios de inclusão considerados foram: atuação de no mínimo 2 anos na mesma empresa, idade superior a 18 anos, função registrada e formalizada de gerente, diretor ou presidente.

De acordo com a pesquisa, o maior sofrimento apresentado pelos participantes atualmente está relacionado aos desligamentos dos trabalhadores nas indústrias do setor. Os efeitos das demissões são sentidos não só por aqueles que foram desligados, mas também por

aqueles que se mantêm empregados. Estes trabalhadores, além de vivenciarem relações precárias de trabalho, precisam lidar com as ausências dos colegas. Outro fator relevante é que o executivo acaba se sentindo responsável pelos desligamentos. Assim, os autores inferem que é possível pensar, a partir disso, em uma organização do trabalho que impõe aos seus gestores um modo de trabalhar pautado na individualidade e na autorresponsabilização.

O estudo ressalta que o medo do desligamento surge como um dos maiores fatores de sofrimento entre os executivos. No entanto, somado a isso, considera-se outros aspectos como a necessidade de se responsabilizarem individualmente pelos resultados da empresa, a sobrecarga de trabalho, excesso de cobrança, rigidez frente aos processos de qualidade e a falta de cooperação entre os profissionais que estão em um mesmo nível. Outro agravante apresentado pelos profissionais refere-se à necessidade que esses profissionais enfrentam ao precisarem renunciar a própria opinião, abdicando de seus sentimentos e anulando a sua subjetividade em relação aos processos de trabalho, em prol dos objetivos da empresa.

O sofrimento não acompanha a de compensação psicopatológica pois as rupturas do equilíbrio psíquico são compensadas por defesas do indivíduo que lhes permite controlá-lo. A psicologia do trabalho demonstrou mecanismos de defesa, descritos pela psicanálise, que são construídas e empregadas pelos trabalhadores de forma coletiva, denominadas de “estratégias coletivas de defesa”, elas são marcadas pelas pressões reais do trabalho. Assim, tem-se as estratégias coletivas de defesa dos operários de construção civil, pilotos de processo de indústria química, encarregados de manutenção de usinas nucleares, soldados do exército, marinheiros, enfermeiros, médicos, entre outros (Dejours, 1999).

Segundo Dejours (1999), as estratégias de defesa são mecanismos pelos quais os trabalhadores conseguem manter uma sensação de normalidade mesmo diante das pressões do ambiente de trabalho. Essas estratégias não indicam a ausência de sofrimento, mas sim a resistência psíquica contra as adversidades laborais. Podem ser coletivas ou individuais, dependendo do contexto organizacional e dos recursos psicológicos disponíveis, manifestando-se de diversas formas.

As estratégias defensivas coletivas referem-se aos processos mentais pelos quais os trabalhadores transformam e minimizam a percepção da realidade que os aflige (Dejours, 1999). Já as estratégias individuais desempenham um papel crucial na adaptação ao sofrimento, mas têm menos impacto na esfera social, pois são de natureza individual (Dejours, 2000). Geralmente, envolvem uma mudança na relação subjetiva com as pressões do trabalho, permitindo que os trabalhadores passem de uma posição de vítimas passivas para agentes ativos que enfrentam desafios ou normalizam as pressões.

Uma das principais estratégias coletivas é a negação, na qual os trabalhadores encaram atividades consideradas éticas de maneira coletiva, adotando pensamentos como "é apenas um trabalho como outro qualquer" (Dejours, 1999). Essas estratégias coletivas podem até mesmo modificar a percepção da realidade, tornando-se tão essenciais que os trabalhadores as transformam em um objetivo em si mesmas (Dejours e Abdoucheli, 1994b).

A crescente tolerância ao sofrimento no trabalho pode ser atribuída à pressão psicológica do desemprego e à disseminação de novas utopias, como a ideia de que a felicidade está no futuro das empresas (Dejours, 1999). Isso resultou na proliferação das chamadas "culturas empresariais", com novos métodos de recrutamento e gestão de recursos humanos.

A Psicodinâmica do Trabalho ressalta que, mesmo quando o trabalho parece equilibrado, pode ser uma luta constante contra o sofrimento. Os indivíduos podem recorrer a mecanismos de fuga, luta e sobrevivência contra o sofrimento mental resultante do trabalho ou do ambiente organizacional, refletindo os desajustes entre pessoa e organização. Esses mecanismos de defesa podem ser construídos individualmente ou coletivamente pelos trabalhadores (Dejours, 1992).

2.2 SÍNDROME DE *BURNOUT*

De acordo com o American Institute of Stress (AIS), o estresse ocupacional é a primeira causa de estresses em adultos americanos. Além disso, o custo do estresse ocupacional, em pesquisa realizada com foco nos Estados Unidos é de 300 bilhões de dólares, decorrentes de acidentes, rotatividade e perda de produtividade. No Brasil, a perda estimada é de 3,5% do produto interno bruto por ano. Rossi e Perrewé (2009) trouxeram essas estatísticas no livro "Stress e qualidade de vida no trabalho: Encontrando significado no luto e no sofrimento".

Para os autores citados, os problemas de saúde que são relacionados ao estresse no trabalho confirmam que os funcionários percebem um nível de demandas no trabalho elevado e o fato de não conseguirem ter o controle apropriado sobre elas, traz exposição a altos riscos de doenças cardiovasculares. Embora a qualidade de vida seja responsabilidade de cada indivíduo, as empresas podem ter uma postura mais ativa e fornecer ações preventivas. Dessa forma evitam gastos advindos de absenteísmo, licenças médicas, redução de produtividade e baixa qualidade no trabalho.

Lipp (2000) identificou a fase de quase exaustão por meio do modelo quadrifásico, que está dividido em: a) Fase de alerta: nesta fase o ser humano desequilibra internamente. É

possível observar sintomas como frequência cardíaca alterada, cefaleia, sensação de esgotamento e insônia. A de alerta, a despeito do desconforto que alguns dos seus sintomas pode produzir, é considerada a fase positiva do estresse, pois o organismo produz adrenalina, que gera energia e vigor na pessoa, se o estresse continuar pode chegar a fase de resistência (Lipp, 2001). b) Fase de resistência: as pessoas podem apresentar 15 sintomas em uma semana. c) Fase de quase exaustão: devido ao fato de não conseguirem se restabelecer internamente, as pessoas começam a apresentar humores variados. d) Fase de exaustão: nessa fase são destacados sintomas de depressão e irritabilidade.

Para Moreno, Fischer, Rotenberg (2023) o absenteísmo por doença tem impactos econômicos importantes além de gerar custos elevados as organizações. Além de possuir aspectos relacionados diretamente à saúde, outros fatores são apresentados como coadjuvantes as ausências no trabalho, sendo eles: *burnout*, estresse e ausência de satisfação com o trabalho. Poucos dias de ausência podem ser associados à cultura organizacional, que permite certo quantitativo de faltas. Contudo, o absenteísmo de longa duração é considerado reflexo das condições de saúde e de problemas familiares.

As altas exigências de qualificação e competência ao trabalhador decorrem do aparecimento de novas enfermidades e as doenças mentais, vem se tornando destaque, entre elas a Síndrome de *Burnout*. O termo “*burnout*” descreve um conjunto de sintomas que são associados a sinais de exaustão emocional, reduzida realização do profissional em decorrência de uma má adaptação do indivíduo a um trabalho muito estressante e com grande carga tensional (Pêgo e Pêgo, 2016).

Segundo as autoras citadas, *burnout* é uma palavra de origem inglesa que é utilizada para designar algo que parou de funcionar por exaustão. A síndrome de *burnout* (SB) apresenta como características principais o esgotamento emocional, a redução de realização pessoal no trabalho e a despersonalização do profissional. As mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, como a globalização da economia, o surgimento de novas tecnologias associado à necessidade de cada vez produzir mais e mais rápido, além de um ambiente altamente competitivo, vêm contribuindo a cada dia para um esgotamento físico e emocional dos trabalhadores, o que induz ao crescimento dos caso de ocorrência dessa síndrome.

No Brasil, o Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999, aprovou o Regulamento da Previdência Social e, em seu Anexo II, trata dos Agentes Patogênicos causadores de Doenças Profissionais. O item XII da tabela de Transtornos Mentais e do Comportamento Relacionados com o Trabalho (Grupo V da Classificação Internacional das Doenças – CID-10) é referenciado a “Sensação de Estar Acabado” (“Síndrome de *Burnout*”, “Síndrome do Esgotamento

Profissional”) como sinônimos do *Burnout*, que, na CID-10, recebe o código Z73.01.

Pêgo e Pêgo (2016) apontam também que o *burnout* tem consequência em todas as esferas da vida dos indivíduos, sendo também percebidos efeitos nas organizações nas quais trabalham. Dentre esses, destacam-se prejuízos na imagem institucional, diminuição da produtividade, custos decorrentes do adoecimento de funcionários, bem como os relativos ao treinamento e à contratação de novos trabalhadores, quando se faz necessária a substituição dos que foram vitimados pelo *burnout*.

As autoras mencionadas afirmam que a síndrome acontece progressivamente de maneira lenta e gradual. No primeiro momento, o indivíduo percebe que suas demandas no trabalho são maiores do que é possível de se executar, o que gera um estresse laboral. Em seguida, percebe-se um esforço na tentativa de adaptar-se e responder emocionalmente ao desajuste verificado. Posteriormente, surgem os sinais de cansaço, tensão, ansiedade e irritabilidade, o que reflete na redução do interesse do sujeito pelo trabalho. E, por último, ocorre um enfrentamento defensivo, pelo qual o indivíduo realiza troca de atitudes e condutas com a finalidade de defender-se de tensões experimentadas, ocasionando comportamentos de distanciamento e cinismo.

De acordo com as pesquisadoras, os sintomas associados ao *burnout* são diversos, sendo os físicos: fadiga constante, dores musculares, osteomusculares, distúrbios de sono e do sistema respiratório, cefaleia e enxaquecas, perturbações gastrointestinais, imunodeficiência, transtornos cardiovasculares, disfunções sexuais, e alterações menstruais em mulheres. Os principais sintomas psíquicos são: falta de atenção e concentração, alterações de memória, lentidão do pensamento, sentimento de alienação, de solidão e impotência, impaciência, dificuldade de auto aceitação, baixa autoestima desânimo, depressão, desconfiança, paranoia. Os sintomas comportamentais, por sua vez, são: negligência, irritabilidade, agressividade, incapacidade para relaxar, dificuldade de aceitação de mudanças, perda de iniciativa, dificuldade de aceitação de mudanças, tendências de isolamento, sentimento de onipotência, perda de interesse pelo trabalho e pelo lazer, absenteísmo, ironia, cinismo, ímpetos de abandono do trabalho.

Pesquisa realizada por Pêgo e Pêgo (2016) demonstrou que o *burnout* é um grave problema de saúde pública, o que exige ampla divulgação para que as empresas e profissionais evitem que essa síndrome acometa cada vez mais pessoas. Deste modo, o conhecimento é o primeiro passo para que as consequências sejam minimizadas. É possível que essa síndrome seja evitada. Para isso, é preciso que a cultura organizacional execute medidas que previnam o estresse crônico. A prevenção exige também uma busca interna do indivíduo, no sentido de

mudar e ressignificar o trabalho e sua forma de viver.

A revisão da literatura realizada para a elaboração dessa dissertação, considerou pesquisas de campo que abordam sobre a ocorrência do *burnout* em diferentes profissionais ou grupo de pessoas. Lipp (2001), por exemplo, considerou adultos que procuraram uma clínica especializada no tratamento de estresse, no interior de São Paulo. Vieira, Alves e Succar (2012) levaram em conta contabilistas do Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro (CRC-RJ). Oliveira, e Antonelli e Portulhak (2020) consideraram profissionais de contabilidade na região sudoeste do estado do Paraná.

De acordo com Lipp (2001), as mudanças trazidas pela sociedade moderna são frenéticas e, por vezes, acontecem de maneira muito rápida, de forma que o indivíduo não consegue absorver seu ritmo e significado. Somado a isso, considera-se o excesso de competição e a pressão diária como fatores que agravam essa tendência à ocorrência do *burnout*. A sobrevivência do indivíduo está ligada ao trabalho, nele as pessoas passam a maior parte do dia e nele buscam significado para a própria existência. Então, os problemas ocorridos no campo profissional podem gerar situações que facilitam a manifestação dessa síndrome.

Em um estudo, Lipp (2001) considerou 106 adultos que procuraram atendimento em uma clínica especializada no tratamento de estresse emocional, situada no interior de São Paulo, durante um período de seis meses, no ano de 2007. O procedimento consistiu em sessões terapêuticas, como parte da avaliação de estresse, usualmente conduzido pela clínica, para tratamento de estresse. Os participantes responderam verbalmente aos instrumentos e permitiram que os dados fossem divulgados por meio do termo de Consentimentos Livre e Esclarecido. A análise dos dados incluiu percentuais de caracterização a respeito dos dados dos participantes e para comparação das variáveis categóricas foi utilizado teste exato de Fisher, devido à presença de valores esperados menores que 5. O nível de significância adotado para os testes estatísticos foi de 5%, ou seja, $p < 0,05$.

Os resultados obtidos revelaram que a maioria dos participantes, representando 88%, recebeu diagnóstico de estresse, incluindo todas as mulheres do estudo e 79% dos homens. Foram encontrados sintomas psicológicos em todos os cargos pesquisados. No que se refere à representatividade de cargos no grupo, ocupantes de funções que não envolviam chefia representaram 32% do grupo; os profissionais liberais, 31%; gerentes ou supervisores, 25%; estudantes, 6%, e "do lar", 6%.

A Tabela 1 apresenta os resultados conforme o grupo da amostra. Este seccionado por faixa etária, estado civil e cargo ocupacional. Quanto ao cargo ocupacional, eles foram fracionados em categorias: não chefia, profissional liberal, gerente ou supervisor, estudante e

“do lar”. É possível perceber que todas as mulheres no grupo "do lar" estavam com estresse, assim como todos os estudantes avaliados.

Tabela 1 - Categorização da amostra por cargo ocupacional

Cargo	Stress %	Faixa etária predominante (anos)	Estado civil (%)	
			Solteiros	Casados
Estudante	100	18-29	100	-
“Do lar”	100	30-39	17	83
		40-49		
Profissional liberal	91	18-29	42	58
		40-49		
Não chefia – escritório	85	30-39	38	62
Gerente ou supervisor	81	40-49	27	73

Fonte: Lipp (2001)

A pesquisa não encontrou diferença significativa na prevalência de estresse entre os cargos. Por outro lado, verificou-se correlação entre estresse e estado civil. Os profissionais casados apresentaram maiores níveis de estresse, o que corrobora com a literatura, de acordo com Lipp (2001), uma vez que o aumento de números de papéis sociais estaria diretamente ligado à elevação dos níveis de estresse. É possível perceber que, após o casamento, tanto homens quanto mulheres assumem mais papéis, isso quer dizer que possuem mais responsabilidades, como cuidado com a casa e com os filhos, além de maior preocupação com questões financeiras.

Vieira, Alves e Succar (2012) destacam que o estresse pode levar aos contabilistas a cometerem erros que podem vir a gerar sérios problemas para os clientes e os próprios profissionais da área. Os indivíduos com estresse ficam mais suscetíveis a cometer erros e perder desempenho, podendo acarretar prejuízo à organização na qual trabalham. Os autores realizaram uma pesquisa exploratória, considerando contabilistas registrados no Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro (CRC-RJ). O instrumento por eles utilizado foi adaptado do Inventário de Sintomas de Stress de LIPP (ISLL) e do questionário utilizado por Sillas em 2011. Obteve-se o quantitativo de 443 questionários respondidos em sua totalidade. O resultado da pesquisa trouxe que 50% dos respondentes não se encontrava em nenhuma das fases de estresse. Por outro lado, 36% estavam na fase da resistência, 13% na de exaustão e 1% na de quase exaustão.

Oliveira, Antonelli e Portulhak (2020) também realizaram um estudo com profissionais da contabilidade, tendo por objetivo investigar a relação entre a síndrome de *burnout* (SB) e a qualidade de vida profissional. A metodologia adotada consistiu em uma análise quantitativa, englobando profissionais que atuam em escritórios contábeis na região sudoeste do estado do Paraná. Foram considerados 96 questionários válidos.

Os pesquisadores realizaram também um estudo bibliométrico, demonstrado na Tabela 2, entre os níveis baixos e os mais elevados de *burnout* verificados em estudos precedentes. Deixaram claro, entretanto, a cautela que deve ser considerada nas comparações, uma vez que cada autor considerou amostras diferentes. O estudo de Fonte (2011) foi realizado em enfermeiros portugueses; Freitas *et al.* (2015), em médicos; Fernandes (2016), em médicos ortopedistas portugueses; e Silva (2016), em cuidadores formais.

Tabela 2 - Níveis altos e baixos de *Burnout* comparados a estudos predecessores

	Nível Baixo	Nível Alto
<i>Burnout</i> pessoal		
Fonte (2011)	68,9%	31,1%
Freitas <i>et al.</i> (2015)	66,5%	32,5%
Fernandes (2016)	44,4%	55,6%
Silva (2016)	89,6%	10,4%
Dados da pesquisa	83,0%	17,0%
<i>Burnout</i> relacionado ao trabalho		
Fonte (2011)	57,5%	42,5%
Freitas <i>et al.</i> (2015)	70,0%	30,0%
Fernandes (2016)	45,4%	54,6%
Silva (2016)	87,0%	13,0%
Dados da pesquisa	78,6%	21,4%
<i>Burnout</i> relacionado ao cliente		
Fonte (2011)	68,4%	31,6%
Freitas <i>et al.</i> (2015)	87,5%	12,5%
Fernandes (2016)	68,5%	31,5%
Silva (2016)	96,1%	3,9%
Dados da pesquisa	89,4%	10,6%

Fonte: Oliveira, Antonelli e Portulhak (2020)

Os estudiosos, Oliveira, Antonelli e Portulhak (2020), levaram em conta estudos predecessores dos pesquisadores Silva (2016), Fernandes (2016) e Freitas *et al.* (2015) e perceberam que os menores níveis de *burnout* são relacionados aos clientes. Pelo estudo de Fonte (2011), observou-se que o menor nível se apresentou na dimensão relacionada ao *burnout* pessoal. Contudo, se observados os níveis mais elevados, é possível perceber que os estudos de Silva (2016) e Fonte (2011), apresentaram percentual mais elevado do *burnout* relacionando ao trabalho. O estudo de Fernandes (2016) e Freitas *et al.* (2015) demonstraram que o maior nível de *burnout* tem relação ao pessoal. Os resultados encontrados na pesquisa de Oliveira, Antonelli e Portulhak (2020) estão dispostos na Tabela 3.

Tabela 3 - Níveis altos versus níveis baixos de *Burnout* de acordo com o estudo

	Categoria 0 - respostas 0%, 25% e 50%	Categoria 1 - respostas 75% e 100%
<i>Burnout</i> pessoal (BP)	83,0%	17,0%
<i>Burnout</i> relacionado ao trabalho (BT)	78,6%	21,4%
<i>Burnout</i> relacionado ao cliente (BC)	89,4%	10,6%

Fonte: Oliveira, Antonelli e Portulhak (2020)

Foi destacado que os profissionais dos escritórios de contabilidade pesquisados apresentaram 17% de nível elevado de *burnout* à nível pessoal; 21,4% de *burnout* relacionado ao trabalho apresentaram nível elevado, já quanto a dimensão relacionada ao cliente; 10,6% apresentaram níveis elevados. Deste modo, é possível concluir que há maior concentração de nível alto de *burnout* relacionado ao trabalho, na pesquisa com profissionais de escritório de contabilidade realizada por Oliveira, Antonelli e Portulhak (2020).

Assim a pesquisa está condizente com os estudos predecessores, também considerados pelos autores, apresentando o menor nível relacionado ao cliente e o maior nível relacionado ao trabalho. Ao concluir a pesquisa, os estudiosos afirmaram que as correlações mais significativas foram da síndrome de *burnout* (SB) relativas ao “Desconforto relacionado ao trabalho” e “Motivação Intrínseca”. Dessa forma, quanto maior o desconforto relacionado ao trabalho, maior o *burnout* e quanto maior a motivação intrínseca, menor o *burnout*.

Pelas características comuns aos programas de *trainee*, apresentadas no próximo capítulo, é possível supor que, nesse cargo, exista uma elevada probabilidade de ocorrência da Síndrome de *Burnout*.

3. OS PROGRAMAS DE *TRAINEE*

Bitencourt (2011) elenca as principais vantagens que costumam ser prometidas pelos programas de *trainee*: treinamento e desenvolvimento, incentivos financeiros para realização de cursos de pós-graduação e especialização, remuneração acima da média, benefícios, possibilidade de viagens nacionais e internacionais, plano de carreira acelerado, bem como abertura de novas perspectivas profissionais. A autora aponta que os jovens em geral enxergam os programas de *trainee* como uma boa oportunidade de início de carreira, pois os candidatos aprovados nesses processos angariam vantagem competitiva frente ao mercado que forma cada vez mais profissionais.

Almeida (2010) afirma que os candidatos são normalmente recrutados junto às faculdades. O autor descreve o processo que se inicia com a afixação de cartas-convite nas paredes das salas de aula e o envio de um sócio ou gerente para ministrar palestra na universidade, a fim de complementar os informes dos anúncios. Também destaca os seguintes pontos nos anúncios: nobreza da profissão, perspectivas futuras, oportunidade de trabalhar em grandes companhias, salário compatível com o cargo, plano de benefícios e possibilidade de adquirir muito conhecimento técnico em pouco tempo.

A nobreza de uma profissão pode ser entendida como o status que o cargo e o programa transmitem. Segundo Dejours (1996), o status se traduz na condição e posição que o indivíduo é visto pelas outras pessoas. Nesse sentido, o autor destaca a necessidade e preocupação por parte das pessoas de serem julgadas pelos pares e pela comunidade que pertencem. Assim, é possível notar que as empresas utilizam da necessidade humana de reconhecimento como uma estratégia para atrair candidatos.

De acordo com Saraiva, Mota e Couto (2015), os programas de *trainee* envolvem um alto investimento para as empresas, englobando desde a seleção dos candidatos, treinamento e remuneração acima do mercado e, por vezes, até daquela praticada na própria empresa para outros cargos. Segundo os autores, os *trainees* em geral esperam reconhecimento rápido, posições de destaque em pouco tempo, aceitação e aplicação de suas ideias; quando se deparam com uma realidade diferente, tem suas expectativas quebradas o que faz com que alguns procurem outras organizações.

Correia e Cardoso (2016) afirmam que a supervalorização desses atributos é apresentada como se fosse uma “receita para o sucesso”. A promoção de modelos ideais pelas mídias determina um padrão de perfil designado aos *trainees* e silencia inúmeras assimetrias e desigualdades. Revela-se, entretanto, um poderoso instrumento de captação de talentos, despertando interesse em muitos jovens.

É possível perceber, ainda de acordo com Correia e Cardoso (2016), que as empresas costumam utilizar critérios de escolha e processos seletivos similares, culminando no estabelecimento de um perfil padrão desejado. Os atributos mais procurados são; formação em faculdades renomadas, experiência fora do país, morador de uma grande cidade, a jovialidade, entre outros.

As empresas de consultoria e auditoria contábil independente, como é o caso da Alfa, aqui enfocada, prestam serviços de emissão de pareceres sobre a adequação da posição patrimonial e financeira da instituição auditada, seguindo as normas de contabilidade e a legislação específica. Stuart (2014) define a auditoria como processo de revisão dos informes financeiros de uma organização, a fim de verificar se estão em conformidade com a estrutura financeira aplicável.

De acordo com Almeida (2010), os programas de *trainee* de auditoria e consultoria usualmente são divididos em quatro fases: entrevista inicial, teste psicotécnico, teste de conhecimentos gerais e entrevistas finais. O recrutamento e seleção ocorre de maio a agosto de cada ano, para que o processo não coincida com o período de maior demanda por esses serviços.

O autor aponta que o teste psicotécnico deve ser feito por um psicólogo ou empresa especializada nesse ramo, cujo objetivo principal consiste em avaliar o potencial de inteligência e capacidade de personalidade adaptativa do candidato para o exercício da profissão. Ou seja: busca-se selecionar pessoas cuja subjetividade se mostre mais adequada e propícia à cooptação aos propósitos organizacionais. Os testes de conhecimento gerais compreendem: informações diversas, contabilidade básica, contabilidade de custos, matemática financeira e redação. A entrevista final constitui a última etapa do processo de seleção, normalmente é realizada por um ou dois gerentes e/ou sócios.

Outro viés pode ser observado quando considerada a linha crítica da literatura. Thiollent (2014) afirma que os Estudos Organizacionais podem ser conduzidos em uma perspectiva crítica, de modo que o interesse principal não repouse no desempenho das instituições, na sua lucratividade, atendendo apenas aos interesses de proprietários e administradores dos meios. De modo distinto, nesse tipo de estudo o enfoque adotado privilegia a ótica dos trabalhadores e de outros atores envolvidos.

Thiollent (2014) afirma que o campo dos estudos críticos, ao contrário da abordagem gerencialista, não se restringe ao lado prescritivo da gestão, o qual costuma estar norteado para a obtenção de lucros e alcance da melhor relação de custo benefício. No lugar desse enfoque restrito, esse campo de estudos busca a compreensão do significado dos fatos e comportamentos de grupos e indivíduos correlatos às práticas organizacionais observadas. Dessa forma, o escopo

é constituído de pesquisas sobre organizações e suas características culturais, econômicas, políticas e sociais, incluindo os efeitos que estes causam nos indivíduos que participam do processo. Assim, considerando a temática programa de *trainee*, são aqui abordados os principais pontos críticos levantados pelos autores a respeito do programa.

Faria e Meneghetti (2001) mencionam que as recompensas oferecidas pelo programa (como viagens, veículos, moradia e bonificação por produtividade) são uma forma de interferir na autonomia do sujeito, por meio da realização de um contrato psicológico. Esse é pactuado por meio de um discurso utilitarista no qual o sujeito é considerado como parte fundamental para a organização. Envolvidos por esses discursos, os indivíduos se submetem a cargas abusivas de trabalho e colocam em risco sua saúde.

Os jovens começam a ser moldados, de acordo com os autores citados, desde quando ingressam na faculdade, uma vez que as instituições utilizam na literatura de sala de aula, exemplos e exercícios dessas organizações. Nessa mesma direção, Bitencourt (2011) destaca que os discursos comunicados por essas empresas pregam a ideia de um mercado formado por “vencedores” e “perdedores”. O ideário de ser “especial” é absorvido por milhares de candidatos aprovados e não aprovados no processo, e traz consequências para ambos.

Faria e Meneghetti (2007, p.119) também salientam que “todo discurso oculta uma rede simbólica de relações de dominação ideológica e de poder”. Regatieri, Faria e Soboll (2014) complementam inferindo que os discursos sedutores promovidos pela organização camuflam a exploração dos sujeitos, todavia a exploração e os jogos de poder continuam existindo.

Cavazza et al (2014) destacam que a construção do texto publicitário possui, em geral, uma conotação poética, o que confere um sentido de idealização à mensagem. Verifica-se que a divulgação dos programas de *trainee* apresenta, nessa direção, um discurso no qual a empresa aparece como um local propício para aqueles que desejam “mudar o mundo”. A idealização desses processos seletivos tende a se tornar ainda mais intensa com a divulgação nos murais das instituições de ensino superior, nas quais o sucesso e a felicidade são constantemente enaltecidos. Por conseguinte, aqueles que não se enquadram nos requisitos desejados adquirem a conotação de fracasso e infelicidade na vida profissional, estando presente no “não dito” desses discursos.

Ainda segundo Cavazza et al (2014), os aspirantes a *trainee* não conseguem perceber as relações de dominação, pois estão imersos no universo de conceitos e ideologias da organização, “vestindo a camisa”, que não conseguem notar as características de dominação que estão inseridas na sua rotina. Os autores apontam para a existência de práticas de controle e dominação exercidas pelas organizações, caracterizadas por ações que manipulam e seduzem

a subjetividade dos jovens profissionais. Tais práticas culminam na materialização psíquica e corpórea dos discursos ideológicos das organizações.

Segundo Gontijo (2005), os *trainees*, assim que contratados, costumam inserir-se nas organizações motivados pela idealização do emprego que desejam conquistar e pela expectativa de obtenção de sucesso e status. Dessa forma, os recém-contratados iniciam suas atividades fascinados e essa fascinação é produto principalmente da crença de terem sido “os escolhidos”. A autora acredita que isso faz a organização ser considerada ideal para a sociedade capitalista, uma vez que ao captar sonhos e expectativas apresenta-se como uma referência de possibilidade para a autor realização. A organização tem consciência desse fato e aproveita para desfrutar desse encanto e reter os recém-contratados.

A entrada dos *trainees* nas organizações, para a pesquisadora, é marcada por um “jogo de expectativas” de ambos os lados e, na prática, apresentam choques de realidade. Os *trainees* acreditam representar para a organização uma mão-de-obra dedicada e importante, uma vez que consideram possuir muito “talento” e aprendizado adquirido durante o treinamento. Dessa forma, tendem a procurar “vestir a camisa” e “doar o sangue” para a empresa, termos gerencialistas que revelam bem as distorções encontradas nas relações de trabalho, com as empresas buscando envolver de forme indevida os seus trabalhadores, explorando seus sentimentos e buscando subjugar-los aos interesses da produtividade. Os jovens talentos adquirem, então, novos comportamentos, associados ao que a empresa aprecia, apenas por necessidade de aceitação e pertencimento.

São diversos os desafios que os jovens que desejam seguir o caminho de *trainee* precisam enfrentar. Segundo Bitencourt (2011) os programas de *trainee* são muito procurados para inserção no mercado de trabalho, todavia o número de vagas ofertado pelos programas é bem restrito, e por vezes apresentam concorrência superior à de concursos públicos concorridos no país. De acordo com a autora, os *trainees* contratados costumam se deparar com algumas dificuldades já nos primeiros momentos após o ingresso nas empresas, dentre as quais se destaca a busca de aceitação por parte dos colegas. Esse fato ocorre porque muitos funcionários não enxergam com bons olhos as vantagens atribuídas aos jovens talentos como: treinamento, capacitação, viagens e bons salários. Também costuma ocorrer de os funcionários, aqueles que já compõem os quadros das empresas, se sentirem prejudicados quanto as possibilidades de ascensão profissional pela chegada dos *trainees*.

Gontijo (2005) considera a socialização dos *trainees* nas empresas similar ao processo de colonização. De acordo com esse pensamento, os *trainees* exercem o papel de colonizados e precisam demonstrar que são dignos de pertencimento. A empresa atua como colonizadora e

assegura ser digna de todo esse esforço.

Segundo Bitencourt (2011), muitos *trainees*, ao ingressarem na organização, não encontram um programa de treinamento estruturado e um plano de carreira formalizado conforme é exposto nos discursos. Por vezes, eles são solicitados a exercer tarefas rotineiras, sem exigência de competências analíticas ou técnicas. Dessa forma, torna-se provável que as expectativas que foram criadas nos candidatos não se consolidam após a contratação.

A autora afirma ainda que, embora as empresas tenham projeções de crescimento acelerado, as vagas de cargos de liderança não surgem, todos os anos, em quantidade suficiente, conforme prometido. Esse fato acarreta o problema de conflitos e disputa pelos *trainees*. A falta de espaço para todos atuarem como líderes na organização gera descontentamento, e a saída de alguns da empresa. Nessa mesma direção, também afirma que muitos dos *trainees* se sentem desaproveitados ou subaproveitados pela organização, pois são alocados em tarefas burocráticas e rotineiras que não exigem maiores habilidades. Outro “choque de realidade” evidenciado pela autora é a sobrecarga de trabalho que podem levá-los a se sentirem estressados e estafados.

A frustração pode originar o não aproveitamento das capacidades ou o agravamento da exploração, ocasionando o esgotamento do profissional. De acordo com a autora, muitos desses jovens sentem necessidade de gerar resultados elevados para compensar o fato de terem sido “os escolhidos”. Outro problema destacado por Bitencourt (2011) é que a exigência de perfis que demonstram liderança e a ausência de cargos gerenciais para todos os participantes fazem com que alguns desenvolvam um comportamento do tipo *workaholic* no trabalho. Com isso, acabam por dedicar um tempo excessivo às suas atividades profissionais, extrapolando a carga horária regulamentar, a fim de conquistar o desenvolvimento acelerado prometido pelas campanhas.

De acordo com Faria e Meneghetti (2001), o fracasso é tido nos dias atuais como um tabu e os valores constantemente pregados pelas empresas não permitem algo diferente do sucesso. Essa ideologia leva à construção de um indivíduo disciplinado e passivo com a política dominante, ansioso que fica por não se sentir fracassado. Os pesquisadores salientam que as empresas prometem, caso os indivíduos se comprometam com a organização, recompensas e participarão em um grupo seletivo, conferindo-os status. Todavia, é sabido que não há vagas para todos e o não sucesso é atribuído ao próprio profissional. Os discursos gerencialistas pregam, de forma bastante sutil, que a responsabilidade do não crescimento é do próprio trabalhador, uma vez que o mesmo não foi capaz de corresponder às expectativas da organização, segundo os autores.

Cavazza et al (2014) destacam que o controle sobre os funcionários está relacionado ao próprio capitalismo, no qual os modelos de gestão prezam pela extrema racionalização dos processos e somam efeitos utilitaristas com ênfase na produtividade. Os autores, que analisaram o gênero discursivo empregado nas chamadas publicitárias dos processos seletivos de *trainee*, acreditam que elas incitam a competição e marginalizam determinados candidatos, em especial os que não se submetem aos padrões de interpretação da realidade e comportamento que deles se espera.

Os estudiosos mencionados apontam, então, a necessidade de adesão dos candidatos aos valores, crenças e a forma de operar da organização, evidenciando o processo de cooptação que lhes é imposto. A pressão pela conquista do primeiro emprego, aliada às expectativas dos profissionais recém-graduados, representam condicionantes importantes, de acordo com os autores, para o “endeusamento” dos programas de *trainee*.

Deste modo, o campo dos estudos críticos, que considera a relação entre pessoas e organizações, inserido nos chamados Estudos Organizacionais, apresenta investigações acerca da forma como as organizações se impõem aos indivíduos, muitas vezes de maneira diretiva e manipuladora, interferindo na sua subjetividade. Faria e Meneghetti (2001, p. 84) afirmam que “a subjetividade se refere à forma de construção da concepção ou percepção do real, que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas do sujeito individual ou coletivo que formam a base da tradução”.

Na mesma direção, Alves (2011) aponta que, no atual modelo de produção, o chamado toyotismo, as empresas tentam “capturar” o pensamento dos trabalhadores integrando-os em iniciativas afetivo- intelectuais em prol dos objetivos organizacionais. Para o autor, no modelo que prevalecia até meados do século XX, o fordismo, os trabalhadores, na linha de montagem, executavam tarefas monótonas e repetitivas o que propiciava muito tempo para que refletissem e desenvolvessem pensamentos pouco conformistas. Já no toyotismo, os trabalhadores são obrigados a pensar mais, porém sempre a serviço do capital.

Horst, Soboll e Cicmanec (2013) analisaram práticas de manipulação e sedução da subjetividade realizadas por uma empresa de varejo e identificaram que os discursos de encantamento comunicados pela organização evidenciam o reconhecimento dos pares, dos clientes e dos supervisores renovando a submissão e adesão aos propósitos organizacionais. O encantamento dos trabalhadores faz com que eles, muitas vezes, não percebam as contradições organizacionais. De acordo com as autoras citadas, o discurso sutil e refinado manipula e seduz a subjetividade substituindo os valores pessoais dos trabalhadores por valores da organização.

Observa-se, também, que as organizações utilizam, por vezes, a política de remuneração

para moldar o comportamento dos trabalhadores, de acordo com os objetivos organizacionais, uma vez que as atitudes desejadas são reforçadas por meio de incentivos. Alves (2011) aponta que a forma de incentivo por meio de remuneração e o estímulo ao trabalho em equipe funcionam como elementos mediativos para interferir na subjetividade dos trabalhadores. O autor destaca a contradição que existe nas políticas de remuneração e de avaliação de desempenho. A política de remuneração direciona-se, em geral, para o trabalho em equipe e a cooperação entre os trabalhadores, devido à necessidade de o resultado ser obtido de forma coletiva. Já a avaliação de desempenho muitas vezes incentiva o espírito de competição, prejudicando o trabalho em conjunto e favorecendo comportamentos individuais.

A política de remuneração, por sua vez, com a costumeira adoção da prática de concessão de bônus salariais, torna os trabalhadores tiranos de si mesmos, enquanto a cobrança coletiva, exercida sobre a equipe, faz com que os trabalhadores se tornem carrascos de si mesmos em prol do capital. O autor atribui esse problema aos incentivos que as empresas oferecem ao engajamento da equipe de trabalho, proposição do toyotismo, que, diferente do fordismo, no qual o foco estava na rapidez, agora este está concentrado na interação da equipe. A imposição desse padrão acontece de maneiras muitas vezes imperceptíveis, tornando sua aceitação natural, o que contribui na interferência da subjetividade dos trabalhadores, sem que os mesmos percebam. Os trabalhadores aceitam as regras organizacionais sem contestá-las e “vendem” a sua subjetividade em troca de um bom emprego e reconhecimento social por meio do cargo que ocupa na empresa.

A interação da equipe e a padronização de comportamentos auferem maior controle das organizações sobre os trabalhadores. Faria e Meneghetti (2001) ressaltam que, a fim de impedir a desordem, as empresas estabelecem um padrão de conduta que é transmitido explicitamente por meio da persuasão e educação ou de maneira implícita pela cultura. Os pesquisadores apontam que o ambiente no qual o indivíduo está inserido e as relações sociais estabelecidas atuam como peças na construção da subjetividade dos sujeitos, o que inclui o imaginário coletivo, os processos de produção aos quais se submetem e a ideologia que os influencia. A interação originada por essas esferas leva o indivíduo a aceitar compreensões “prontas” que são alimentadas pelo imaginário coletivo. Desse modo, a consciência não é só uma lógica racional, mas também um entendimento emocional.

Regatieri, Faria e Soboll (2014), por sua vez, apontam que a interferência na subjetividade dos sujeitos pode acontecer até mesmo antes que os mesmos sejam contratados pela organização, uma vez que há estratégias de sedução e manipulação da subjetividade no processo de seleção dos candidatos, o que eles chamam de pré-sequestro da subjetividade. Os

pesquisadores destacam que as organizações prometem, em seus discursos de divulgação de programas de *trainee*, sucesso e realização de sonhos se dirigindo ao sentimento mais íntimo do sujeito, que é o desejo de pertencer e ser amado.

As organizações costumam propagar que o objetivo do programa é o desenvolvimento acelerado de pessoal, todavia os autores apontam para a existência de outro propósito: a interferência na subjetividade dos sujeitos, antes mesmo que estes estejam contratados. Faria e Meneghetti (2001) apontam que os jovens são atraídos por essas campanhas e por promessas de crescimento acelerado, treinamentos, salário acima da média, status, entre outras; sendo moldados pelos interesses organizacionais desde seu ingresso na faculdade.

Outra crítica levantada sobre os programas refere-se aos pré-requisitos utilizados na seleção e recrutamento. Bitencourt (2011) reforça também que alguns requisitos exigidos pelos programas acabam por se tornar bastante excludentes. Dentre eles, são solicitados um nível cultural elevado; experiências de adaptação e independência adquiridas preferencialmente no exterior; boas notas na faculdade; conhecimento de pelo menos dois idiomas estrangeiros e ter se formado há, no máximo, dois anos. Esse último critério tende a se tornar um forte fator de pressão, pois os jovens ficam preocupados em obter sua inserção nas empresas antes que tal prazo vença. Segundo a autora citada, exigências desse tipo representam uma espécie de padrão de seleção, uma vez que muitas empresas contratam as mesmas consultorias para realizar a seletiva, além de muitas organizações utilizarem modos similares.

Saraiva, Mota e Couto (2015) declaram que, embora as empresas divulguem que consideram a diversidade como valor organizacional, elas basicamente selecionam candidatos de um mesmo perfil, sendo o atributo de diversidade proferido apenas por estar em pauta na sociedade, porém não se refletindo na prática.

O quadro 3, a seguir, destaca alguns dos principais estudos críticos sobre o tema.

Quadro 3 - Análise dos discursos de divulgação dos programas de *trainee*, de acordo com os autores

Antes de ingressarem na empresa	Faria e Meneghetti (2001)	Destacam as principais vantagens que costumam ser prometidas por esses programas: treinamento e desenvolvimento, incentivos financeiros para realização de cursos de pós-graduação e especialização, remuneração acima da média, benefícios, possibilidade de viagens nacionais e internacionais, plano de carreira acelerado, bem como abertura de novas perspectivas profissionais
	Bitencourt (2011)	Destaca termos evidenciados nos discursos como "perdedores" e "vencedores", além do ideário que os candidatos aprovados são "especiais".
	Cavazza et al (2014)	Analisaram os discursos proferidos pelos programas e apontaram que os textos possuem conotação poética que confere idealização à mensagem.
	Regatieri, Faria e Soboll (2014)	Inferem que os discursos sedutores promovidos pela organização camuflam a exploração dos sujeitos, todavia a exploração e os jogos de poder continuam existindo.

Fonte: Elaboração própria (2024)

Como se percebe, a revisão da literatura dos estudos críticos revela que as divulgações dos programas de *trainee* utilizam-se de discursos que podem seduzir e manipular a subjetividade dos candidatos, antes mesmo que estes sejam aprovados no processo. É observado o uso de expressões como “perdedores” e “vencedores”, além de vantagens oferecidas pelos programas como viagens nacionais e internacionais, remuneração acima da média, incentivos financeiros para especializações e cursos, rápida progressão de carreira, dentre outros.

Esses discursos tendem a criar expectativas nos profissionais e podem acarretar quebra ou violação do contrato psicológico. Ao serem aprovados e ingressarem na organização, os *trainees* se deparam com ausência de cargos de liderança suficientes, assumem tarefas operacionais, o que os fazem se sentir subaproveitados, ou a desenvolverem comportamentos *workolic*, sendo possível também, que sejam acometidos pela Síndrome de *Burnout* (SB).

Já o quadro 4 estabelece um comparativo, destacando as principais considerações dos autores sobre a realidade dos *trainees* após ingressarem na organização.

Quadro 4 - O que os *trainees* de fato encontram ao ingressar na organização, de acordo com os autores

Após ingressarem na empresa	Gontijo (2005)	Aponta que os <i>trainees</i> se sentem subaproveitados pois são alocados em tarefas rotineiras e que não exigem maiores habilidades.
	Bitencourt (2011)	Destaca que são exigidos perfis comportamentais que demonstram liderança e prometem rápida ascensão na carreira, contudo não há cargos gerenciais para todos, fazendo com que alguns desenvolvam um comportamento do tipo <i>workholic</i> .
	Saraiva, Mota e Couto (2015)	Enfatiza que os <i>trainees</i> esperam reconhecimento rápido, posições de destaque em pouco tempo, aceitação e aplicação de suas ideias; quando se deparam com uma realidade diferente, tem suas expectativas quebradas o que faz com que alguns procurem outras organizações.
	Correia e Cardoso (2016)	Declaram que, embora as empresas divulguem que consideram a diversidade como valor organizacional, elas basicamente selecionam candidatos de um mesmo perfil, sendo o atributo de diversidade proferido apenas por estar em pauta na sociedade, não se refletindo na prática.

Fonte: Elaboração própria (2024)

A comparação entre as promessas apresentadas no momento da atração de candidatos e o que, de fato, os novos contratados costumam encontrar nas empresas, demonstra claramente uma notável distância entre expectativas e realidade. É certo que tal distanciamento não se manifesta somente nos programas de *trainee*, mas é possível supor que, nesses, ocorra de forma mais grave, sendo essa uma suposição que direcionou a realização da pesquisa aqui apresentada.

Destacadas as principais características dos programas de *trainee* e as críticas apontadas por alguns autores do campo dos Estudos Organizacionais, o próximo capítulo apresenta a metodologia utilizada para análise da pesquisa.

4. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os principais procedimentos que foram observados na condução da pesquisa ora em projeto, bem como as classificações pertinentes ao tipo de estudo conduzido.

Minayo (2001) revela que a metodologia pode ser entendida como o caminho do pensamento que inclui as concepções teóricas da abordagem e o conjunto de técnicas que possibilitam o entendimento da realidade, devendo a teoria e a metodologia caminharem em conjunto.

4.1 ORIENTAÇÃO

A orientação adotada foi de caráter qualitativo, uma vez que o levantamento de dados considerou a percepção dos participantes acerca do fenômeno estudado. Considerando que as percepções desenvolvem a criação de expectativas, foi realizada uma análise comparativa das expectativas dos profissionais antes e após a contratação na empresa Alfa.

A pesquisa qualitativa propõe a obtenção de dados acerca de lugares, pessoas e processos que interagem diretamente com o pesquisador e o evento estudado. Envolvem dados descritivos e busca a compreensão do fenômeno segundo a percepção dos participantes da pesquisa (Godoy1995).

Conforme destaca Minayo (2001), a investigação de questões muito particulares, que não podem ser quantificadas, pode ser respondida por pesquisa dessa natureza, uma vez que essa trabalha com um universo de significados, motivos, crenças, aspirações, valores e atitudes que correspondem ao espaço das relações, dos processos e dos fenômenos.

4.2 MÉTODO DE ABORDAGEM

A pesquisa foi conduzida de modo indutivo, método que, segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 83), se caracteriza por “um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”.

Essa classificação se justifica, no presente estudo, uma vez que a análise das expectativas dos profissionais antes e após a contratação no programa de *trainee* da empresa Alfa pode ser uma realidade identificada nas demais empresas do setor de auditoria e consultoria, tendo em vista que o modelo deste programa é culturalmente praticado pelas

empresas desse ramo. Embora se trate de um estudo de caso, é possível que os achados aqui descritos representem, portanto, uma realidade não restrita à Alfa.

4.3 TIPO DE PESQUISA

Em relação aos fins, com base na taxonomia proposta por Vergara (2010), a pesquisa pode ser classificada como descritiva de natureza exploratória. A classificação descritiva, de acordo com a autora, relaciona-se à exposição das características dos participantes e a sua correlação entre as variáveis para a definição da natureza. Já a exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

A classificação de descritiva aplica-se a este estudo no que condiz à exposição dos aspectos dos profissionais, bem como do programa de *trainee*. A natureza exploratória deve-se à investigação sobre percepção dos profissionais contratados pelo programa, que levará ao constructo de suas expectativas. Embora haja estudos sistemáticos na literatura mainstream sobre os programas de *trainee*, poucos trabalhos se concentram na percepção e expectativa desses profissionais. Essa lacuna remete à natureza exploratória a pesquisa.

Quanto aos meios, com base na mesma taxonomia, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, uma vez que abordará especificamente uma empresa de consultoria e auditora, aqui designada como Alfa. Vergara (2010) destaca que o estudo de caso é limitado a uma ou poucas unidades, apresentando caráter de profundidade e detalhamento do fenômeno.

4.4 CORPUS DA PESQUISA

A seleção dos participantes foi baseada no critério de acessibilidade, ou seja, considerando a facilidade de acesso da pesquisadora, o qual é corroborado como válido em investigações qualitativas, de acordo com Vergara (2010), conjugado com o método conhecido como “bola de neve”, no qual, os participantes são convidados a indicarem outras pessoas.

Dessa forma, os primeiros participantes entrevistados já conheciam a pesquisadora e puderam indicar outros sujeitos, procedimento reconhecido como “bola de neve” pelo autor. Para delimitar o tamanho do grupo a ser entrevistado, foi considerada a saturação dos dados. Essa técnica pressupõe, como destaca Thiry-Cherques (2009), que o número de participantes se torna satisfatório a partir do momento que as entrevistas não trazem a presença de novos elementos, apenas informações repetidas

O critério básico de inclusão dos entrevistados corresponde a profissionais que tenham

experenciado o programa de *trainee* na empresa Alfa. Todos deverão ter finalizado, ou estarem prestes a finalizar, o primeiro ano na organização, que configura o estágio de *trainee*. Este critério foi definido com base na suposição de que os profissionais que ainda estão no início do programa não apresentam condições ideais para avaliá-lo.

Assumiu-se como critério de inclusão no corpus da pesquisa, profissionais que ocupam internamente os cargos de *trainee* (em finalização), *Staff - 1*, *Staff - 2*, *Sênior* e *Sócio*, ou profissionais que tenham saído da organização quando ocupavam qualquer dos cargos citados. O *Staff -1* é o profissional que finalizou o processo de *trainee*, que na empresa Alfa possui duração de 1 ano, iniciando sua carreira executiva na organização. Os status subsequentes consideram o tempo de empresa e o desenvolvimento do profissional, conforme descrito no quadro 5.

Quadro 5 - Evolução dos cargos na empresa Alfa

CARGO	TEMPO NA EMPRESA
<i>Trainee</i>	1º ano
<i>Staff - 1</i>	2º ano
<i>Staff - 2</i>	3º ano
<i>Sênior</i>	4º, 5º e 6º ano
Sócio	A partir do 7º ano

Fonte: Gestora da empresa Alfa, em entrevista preliminar

A evolução da carreira do profissional na empresa Alfa depende, como se percebe no quadro 5, do tempo do indivíduo na organização e da sua avaliação de desempenho. Nesse aspecto, verifica-se a definição bem específica das etapas e condições da carreira, conforme destacado por Feijó et al (2018), situação que, ao tempo em que facilita o direcionamento dos esforços dos candidatos, pode favorecer sua submissão aos padrões de comportamento estabelecidos pela empresa.

4.5 LEVANTAMENTO DOS DADOS

A coleta dos dados da pesquisa foi composta pela análise documental e pela pesquisa de campo. O primeiro procedimento contou com o levantamento e análise das informações que estão disponibilizadas no site da organização. A empresa Alfa dispõe de um site interativo e atualizado, com constantes divulgações sobre os programas de *trainee*. Essa fonte de dados foi

considerada para a apresentação das etapas do programa, assim como os atributos apreciados na seletiva e demais informações pertinentes ao processo.

A pesquisa de campo se deu por meio de entrevistas, realizadas em ambiente on line, por meio de uma plataforma digital. Quanto ao roteiro seguido, Manzini (2004) aponta três tipos de entrevistas: estruturada, semiestruturada e não estruturada. A primeira é composta de perguntas fechadas e não apresenta flexibilidade. A segunda dispõe de um roteiro previamente elaborado, composto por questões abertas, o que permite que o investigador explore novos caminhos, de acordo com as constatações proporcionadas pelos depoimentos que forem sendo colhidos. Já o último tipo oferece total liberdade na formulação de perguntas e na intervenção do pesquisador na fala do participante. No estudo proposto, será adotado o tipo semiestruturado que se encontra no apêndice.

4.6 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados coletados foi realizada por meio da análise do conteúdo, que de acordo com Bardin (1977) é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico que se aplicam a conteúdos e continentes extremamente diferenciados e que devem estar em constante aperfeiçoamento. A autora estabelece reflexões sobre a análise do conteúdo e a linguística, de forma que a linguística se preocupa com a língua e seu funcionamento e a análise do conteúdo procura entender o que está por trás do significado das palavras.

Vergara (2006) considera importante a subjetividade e a habilidade do pesquisador para fazer uso de recursos disponíveis na observação dos aspectos comportamentais e do conhecimento sobre o fenômeno estudado. Essa técnica de análise é a aplicada ao estudo, uma vez que a percepção, elemento estudado, é constituída por meio de características e interpretações subjetivas dos profissionais, exigindo por isso, técnicas também interpretativas e subjetivas para a análise.

A percepção dos profissionais e a construção das suas expectativas partes de seu “conhecimento de mundo”, sua vivência, cultura e crenças individuais. Portanto a análise dos dados considerou elementos intrínsecos ao discurso como aspectos da fala, comportamentos e demais significações.

4.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método adotado apresentou eventuais dificuldades para conseguir pessoas dispostas

a conceder entrevistas, tendo em vista que alguns podem não possuíam disponibilidade de tempo, não se sentir à vontade para conceder a entrevista ou mesmo não apresentaram interesse em participar do estudo. As pessoas que se dispuseram a participar podem não ter se sentido totalmente confortáveis para expressar suas reais vivências, ou ainda, terem respondido sob forte influência do discurso da empresa, não sendo capazes de adotar uma visão crítica mais apurada.

Após a demonstração do método utilizado para análise dos dados obtidos com as entrevistas, será demonstrado, no capítulo seguinte as características do programa de *trainee* da empresa Alfa.

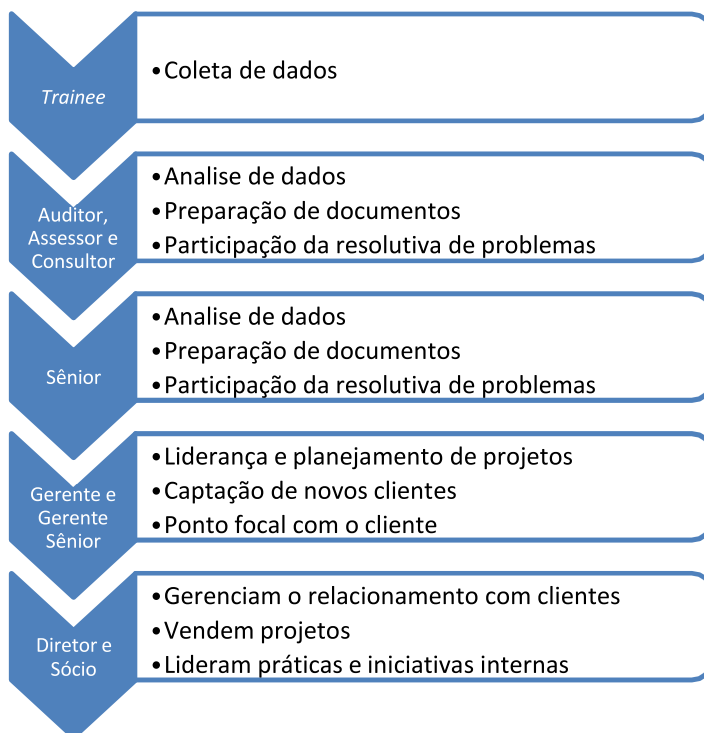
5. A EMPRESA ALFA

A empresa aqui denominada Alfa foi escolhida por pertencer ao grupo das grandes empresas de auditoria e consultoria que enfocam a seleção de jovens profissionais por meio de programa de *trainee*. Os profissionais que iniciam a carreira como *trainee* em empresas deste setor usualmente são promovidos a auditores sêniores, posteriormente a gerentes e diretores, existindo a opção de progredirem mais e se tornarem sócios (FEIJÓ et al 2018).

A organização a ser estudada possui cerca de 260 mil profissionais em mais de 150 países e um faturamento global de aproximadamente 34 bilhões de dólares. Atua nas áreas de Assurance, Consulting, Tax, Strategy and transactions e FSO. A atividade de Assurance envolve as verificações contábeis de grandes empresas e investiga atividades financeiras incomuns, objetivando identificar fraudes ou auxiliar os clientes em processos judiciais e arbitragens. A atuação em Consulting consiste na promoção de melhorias de processos ou redução de riscos otimizando os resultados das organizações clientes. Tax é o setor da consultoria tributária, a atuação resume-se na administração das obrigações fiscais e gestão de risco das atividades tributárias.

Os cargos e funções definidos do plano de carreira estão dispostos no quadro 6.

Quadro 6 – Cargos e funções na empresa Alfa



Fonte: Site da empresa Alfa (2021)

De acordo com informações disponíveis no site da organização (ALFA, 2021), o objetivo do programa de *trainee* por ela mantido é oferecer oportunidade de vivência multicultural e desenvolvimento de carreira com rápido crescimento. O plano de desenvolvimento também considera treinamentos comportamentais e técnicos, coaching com profissionais seniores, experiências práticas e desenvolvimento educacional por meio da universidade corporativa.

A etapas do processo seletivo são:

1. Inscrição no site
2. Avaliação do perfil e atendimento dos requisitos
3. Testes online de português, lógica, inglês, estes de caráter eliminatório, e contabilidade básica para os cursos de Administração, Ciências Atuariais, Contábeis e Economia
4. Atividade em grupo
5. Entrevistas
6. Resultado e processo admissional

Os requisitos buscados pela organização, de acordo com o declarado no site, são: profissionais éticos, comprometidos, proativos e com boa comunicação e raciocínio lógico, que apresentem inglês de básico a intermediário (dependendo do curso de formação) e que tenham potencial para liderança e proposições inovadoras. Algumas graduações requisitadas são: Ciências Contábeis, Tecnologia e Informação, Administração de Empresas, Ciências Atuariais, Economia, Reações Internacionais, Comércio Exterior, Direito, entre outras.

Tendo sido aqui destacadas as principais informações sobre a empresa enfocada e o programa de *trainee* por ela mantido, o próximo capítulo analisará os dados obtidos nas entrevistas realizadas.

6. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS POR MEIO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas, com duração média de 20 minutos cada, ocorreram no período entre junho e setembro de 2023. Os participantes foram identificados por pseudônimos, conforme já explicado, e apresentam o seguinte perfil:

Quadro 7 - Perfil dos entrevistados

Pseudônimo	Gênero	Idade	Cargo último/Atual	Ano de participação no
Ana	feminino	33	Gerente	2014
Claudia	feminino	26	<i>Staff 2</i>	2021
Daniele	feminino	29	Consultora Sênior	2018
Débora	feminino	26	<i>Staff 3</i>	2022
Eliana	feminino	30	Ex Consultora <i>Sênior</i>	2016
Gabriel	masculino	24	Semi <i>Sênior</i>	2021
Juliana	feminino	34	Gerente	2015
Lais	feminino	26	Assistente 1	2022
Laura	feminino	20	Finalizando o programa de <i>trainee</i>	2022
Lucas	masculino	32	Assistente	2021
Luisa	feminino	26	Consultora <i>Sênior</i>	2019
Márcio	masculino	23	Consultor semi Senior	2021
Maria	feminino	22	Finalizando o programa de <i>trainee</i>	2022
Pedro	masculino	32	Ex Auditor <i>Sênior</i>	2016
Rafael	masculino	33	Ex Consultor <i>Sênior</i>	2013
Rodrigo	masculino	25	<i>Sênior 3º ano</i>	2019

Fonte: Dados da pesquisa

Como observado, o grupo é predominantemente composto por 16 participantes que residem, em sua maioria, no Rio de Janeiro, e apresentam idades entre 20 e 34 anos. Essa faixa

etária é, em grande parte, resultado do critério do programa, que exige que os participantes sejam graduandos ou tenham concluído a graduação em até 2 anos. Embora a idade não seja um requisito absoluto, é evidente que esse critério tende a atrair candidatos mais jovens. Essa seleção direciona os jovens a cargos gerenciais rapidamente, conforme a proposta do programa, especialmente na empresa Alfa, onde o programa de *trainee* é o principal método de recrutamento e seleção de talentos.

É perceptível que a maioria dos participantes são mulheres, o que pode ser atribuído a iniciativas da Alfa voltadas para a promoção da igualdade de gênero. Além disso, nota-se que os profissionais participaram do programa ao longo do período de 2013 a 2022, com a maioria ingressando a partir de 2021. Esse perfil diversificado possibilita análises atuais sobre o programa. A seguir, serão apresentadas as análises derivadas das entrevistas realizadas com os participantes, divididas em categorias: Prazer no Trabalho, Sofrimento no Trabalho e Estratégias Defensivas.

Quadro 8 - Categorias analisadas através de dados percebidos nas entrevistas

CATEGORIAS ANALISADAS E PONTOS PERCEBIDOS: trabalho na empresa Alfa, visto por profissionais que ingressaram na empresa por meio do programa de <i>trainee</i>		
Prazer no Trabalho	Sofrimento no Trabalho	Estratégias defensivas
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de intercâmbio • Plano de Carreira • Clima Organizacional • Trabalho remoto • Aprendizado e <i>Networking</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Salário baixo • Tarefas de pouca complexidade • Ausência de diversidade • Pressão, estresse e Bournout • Capacitação, avaliação e promoção ineficientes • Não identificação com a área de atuação • Processo Seletivo demorado • Alto índice de desligamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Negação • Uso do programa para inserção no mercado • Busca de suporte externo

Fonte: elaborado pela própria autora

6.1 CATEGORIA PRAZER NO TRABALHO

Morin (2001) destaca que o interesse no trabalho está intrinsecamente ligado ao conjunto de valores, interesses e competências individuais. Assim, o interesse no trabalho surge

das oportunidades que ele oferece, permitindo que o indivíduo realize seus valores e ambições que vão além do âmbito profissional.

Cada trabalhador possui uma história singular e particular, moldada pela vida pessoal e profissional, e ao ingressar na organização, traz consigo essas características que independem de sua vontade. O indivíduo é adaptado pela realidade do trabalho, ao passo que também contribui para moldar a realidade da empresa, através da interação entre suas subjetividades (Dejours e Abdoucheli, 1994).

De forma geral, é perceptível, a partir dos relatos de alguns participantes, que as ações promovidas ou permitidas pela empresa Alfa, que possibilitam a realização de interesses pessoais ou contribuem para um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, são fontes de satisfação e prazer para os trabalhadores. Entre os aspectos mais mencionados, ao serem questionados sobre as características que mais chamaram a atenção no programa de *trainee* da empresa Alfa, destaca-se a possibilidade de realizar intercâmbio.

O suporte acadêmico deles é muito bom, muito extenso, tem muitas oportunidades. Agora eu estou com desejo de fazer um intercâmbio no Chile, a empresa já procura me dar o suporte para poder fazer. Isso já é um diferencial, não são todas as empresas que fazem isso, é muito bom ter essa oportunidade. (DEBORA, 26 anos, staff 3, participou do programa de *trainee* em 2022)

Nos casos em que o interesse no intercâmbio é somente particular, a empresa oferece uma licença durante o período da viagem. Embora os trabalhadores não recebam remuneração nesse período, têm a garantia de retornar às suas funções quando regressarem da viagem. Essa concessão permite que os trabalhadores conciliem seus interesses pessoais com o trabalho, proporcionando-lhes uma sensação de bem-estar.

Te dá oportunidades de intercâmbio, se você quiser fazer um intercâmbio particular seu, por exemplo, ela te dá a licença necessária. Já vi gente pedindo licença de 1, 2 a 5 meses. E foram as mesmas coisas que me atraíram, e que atraem as pessoas hoje em dia [...] eu consigo ver o quanto eu evolui hoje em dia, eu tive oportunidades que com certeza, em outro lugar eu teria mais dificuldade, por exemplo, eu fiz intercâmbio pessoal, e a empresa em momento algum dificultou, pelo contrário, eles me deram apoio e suporte necessário. Eu tenho contatos bons lá na empresa, conheci bastante gente, muitos sócios, muitos diretores. Fiz muitos projetos diferentes com diferentes empresas, então eu caminho ali por diferentes ramos dentro do mercado. Eu faria tudo de novo, com certeza, sem sombra de dúvidas. (RODRIGO, 25anos, sênior, participou do programa de *trainee* em 2019)

O prazer no trabalho também pode ser avaliado pela liberdade do trabalhador em pensar, organizar e expressar suas ideias sobre o trabalho, pela sensação de recompensa e reconhecimento, além da harmonização entre as necessidades pessoais e os objetivos

organizacionais, como discutido anteriormente por Antloga *et al.* (2012). Dessa forma, ações que promovem o crescimento profissional do indivíduo nas organizações, como o plano de carreira, geram sentimentos de estabilidade e reconhecimento, sendo uma característica valorizada na empresa Alfa, que proporciona satisfação aos trabalhadores.

É notório que o plano de carreira foi um ponto de destaque, especialmente para aqueles que participaram do programa entre 2014 e 2020, como demonstrado nos depoimentos:

Plano de carreira, oportunidade de trabalhar em outros países e benefícios. (ANA, 33 anos, gerente, participou do programa de *trainee* em 2014)

Primeiro ponto foi que era uma empresa renomada e multinacional. O segundo ponto é que ela tinha um plano de carreira bem estruturado. O terceiro ponto é que ela poderia te dar melhores oportunidades no mercado, para você conseguir melhores salários e melhores empregos. Ela tinha programas e ferramentas muito legais para você se desenvolver, como por exemplo fazer intercâmbio. (RODRIGO, 25anos, sênior, participou do programa de *trainee* em 2019)

Plano de carreira, efetivação, porque o programa já é CLT. (LAURA, 20 anos, finalizando o programa de *trainee* 2023)

Além de oferecer um plano de carreira estruturado, a empresa Alfa disponibiliza outros mecanismos que contribuem para que os colaboradores sintam satisfação e prazer no trabalho. De acordo com Devotto, Oliveira, Ziebell, Freitas e Vazques (2020), recursos como autonomia, flexibilidade, treinamento e aprendizado otimizam o equilíbrio entre as demandas do trabalho, os recursos sociais e estruturais do trabalho, e os recursos pessoais, permitindo que os trabalhadores mantenham seu nível de energia e engajamento.

A possibilidade de trabalho remoto, destacada pelos profissionais que participaram do programa a partir de 2020, é apontada como um impulsionador de flexibilidade e uma fonte de prazer no trabalho.

Em um cenário de pós pandemia, a empresa possibilitou o trabalho full home office, o processo seletivo também foi full home office (admissão, on boarding), foi tudo feito em home office. (GABRIEL, 24 anos, semi sênior, participou do programa de *trainee* em 2021)

Fato de ser home office e o fato também de eles aceitarem o profissional sem ter terminado a faculdade. (MARIA, 22 anos, finalizando o programa de *trainee* em 2016)

A oportunidade de aprendizado e *networking* com outros profissionais foi destacada como um importante impulsionador de satisfação no trabalho. De acordo com os participantes, na empresa Alfa, que se dedica à auditoria e consultoria contábil em uma ampla gama de setores empresariais, os funcionários têm a chance de expandir seus conhecimentos em diversas áreas de atuação. Isso proporciona aos colaboradores uma visão abrangente e a oportunidade de se

desenvolverem profissionalmente em diferentes segmentos.

Se fosse um banco, só ia trabalhar numa rotina de banco, rotina bancária. Se eu fosse para uma empresa, sei lá, farmacêutica, eu ficaria com conhecimento muito restrito ao de empresa farmacêutica. A gente não tem restrição, a gente trabalha com qualquer coisa. Então, no quesito conhecimento, é muito rico, você não ganha salário, você ganha conhecimento, porque você trabalha com banco, com farmacêutica, com petroquímico, etc. (DANIELE, 29 anos, consultora senior, participou do programa de *trainee* em 2018)

Apesar de não ser a área que me fez querer trabalhar aqui, ela me trouxe muito crescimento e muito desenvolvimento, a gente faz um *networking* muito grande, mesmo não entrando na área que eu gostaria, acho que valeu a pena sim. (CLAUDIA, 26 anos, staff 2, participou do programa de *trainee* em 2021)

Eu tenho contatos bons lá na empresa, conheci bastante gente, muitos sócios, muitos diretores. Fiz muitos projetos diferentes com diferentes empresas, então eu caminho ali por diferentes ramos dentro do mercado. Eu faria tudo de novo, com certeza, sem sombra de dúvidas. (RODRIGO, 25 anos, senior, participou do programa de *trainee* em 2019)

Além disso, os incentivos em treinamentos oferecidos pela empresa Alfa foram realçados. Através de uma plataforma própria, são disponibilizados cursos abrangentes em áreas como marketing, finanças, *supply chain*, entre outros. Essa iniciativa demonstra o compromisso da empresa com o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, fornecendo oportunidades para aprimoramento profissional em diversas áreas de conhecimento.

Eles têm uma faculdade na verdade, dentro da empresa, que tem cursos de marketing, finanças e *supply chain*, que você pode se aprofundar. A gente tem palestra e treinamento o ano inteiro. É diferenciado, todo mundo tem que participar desses treinamentos, não importando se você está em cliente ou não. Eu acho isso muito legal, ela não valoriza os salários, mas valoriza outras coisas. (LAIS, 26 Anos, assistente 1, participou do programa de *trainee* em 2016)

Morin (2001) afirma que o trabalho é uma atividade que coloca as pessoas em interação umas com as outras, sendo um trabalho que traz sentido aquele que permite ajudar os outros a resolverem seus problemas, possuir abertura para expressar suas opiniões e impressões sobre o trabalho e ser reconhecido por suas contribuições. Assim a satisfação é encontrada na interação com o outro, nesse sentido o trabalho permite que o indivíduo passe por cima de seus problemas existenciais como medo da solidão e a morte.

Nessa perspectiva o bom clima organizacional apresentado pela empresa Alfa foi citado como ponto de satisfação.

Eu esperava um clima mais competitivo, e me surpreendi quando eu entrei. O clima é bem tranquilo para se trabalhar e o salário é melhor que eu esperava. A capacidade de aprendizado também é muito maior, maior que eu esperava. (MÁRCIO, 23 anos, consultor semi senior, participou do programa de *trainee* em 2021)

ex consultora senior, participou do programa de *trainee* em 2016)

Das big four, a Alfa é a mais people em questão de carreira, nas outras há muita hierarquia, não há muito acesso aos sócios. (JULIANA, 34 anos, gerente, participou do programa de *trainee* em 2015)

Antloga *et al.* (2012) identificam os indicadores de prazer no trabalho como sendo a realização e a liberdade. A realização proporciona um sentimento de orgulho, recompensa e identificação com as tarefas realizadas, atendendo assim às necessidades pessoais do indivíduo. Por outro lado, a liberdade no trabalho refere-se à sensação de ter autonomia para pensar, organizar e expressar ideias relacionadas ao trabalho.

No que diz respeito aos indicadores de sofrimento, a autora destaca o desgaste excessivo e a depreciação. O desgaste excessivo está associado a sentimentos de desânimo, cansaço, ansiedade, frustração, sobrecarga emocional e estresse, enquanto a depreciação se manifesta através de sentimentos de pressão e insegurança para lidar com as demandas do trabalho.

Após terem sido destacados os principais pontos de prazer no trabalho relatados pelos participantes, a próxima categoria abordará a identificação dos pontos de sofrimento no trabalho, conforme expressos em seus depoimentos.

6.2 CATEGORIA SOFRIMENTO NO TRABALHO

O prazer e o sofrimento no trabalho estão intrinsecamente ligados à autonomia e à criatividade na realização das tarefas, bem como à percepção da importância dessas atividades para a organização e para a sociedade. Por outro lado, o sofrimento surge quando o trabalhador se depara com obstáculos como excesso de pressão, falta de reconhecimento e ambiguidade nas tarefas. Além disso, o sentimento de "não ético" no trabalho também pode ser uma fonte de sofrimento (Dejours, 1999).

Morin (2001) argumenta que o trabalho é uma atividade fundamental para o desenvolvimento da sociedade e, portanto, deve respeitar princípios relacionados ao dever e ao bem viver. Nesse sentido, os indivíduos consideram que o trabalho deve ser realizado de maneira socialmente responsável. Trabalhos considerados pouco úteis ou que não contribuem significativamente para a sociedade podem gerar sentimentos de sofrimento no ambiente de trabalho.

Foi observado, a partir do relato de um participante, que embora a empresa Alfa divulgue amplamente sua política de diversidade e inclusão nos programas de *trainee*, essa mensagem não alcança as faculdades localizadas em bairros de renda média baixa. Isso resulta na exclusão ou redução da participação de profissionais de baixa renda, que muitas vezes não têm conhecimento sobre os processos de recrutamento da empresa.

Eu acho que os processos seletivos deveriam ser mais divulgados em todas as faculdades, porque eles são divulgados apenas em certas faculdades. Eu falo isso porque as divulgações acontecem principalmente para faculdades públicas da zona sul. Aqui onde eu moro, na zona oeste, tem contadores que nunca souberam desses processos. Eu só soube do processo porque estudei em uma faculdade privada, como bolsista, no centro, e lá eu tinha colegas auditores. (LUCAS, 32 anos, assistente, participou do programa de *trainee* em 2021)

Embora alguns participantes tenham relatado perceber diversidade durante o processo seletivo e após a aprovação dos candidatos, é perceptível a presença de pessoas de diferentes origens sociais, negras, LGBTQIAP+ e com deficiência (PCD), conforme relatado abaixo.

A empresa Alfa é totalmente ativista, defende todas as coisas, minorias de todos os tipos. Então as vezes eles vão abrir vagas exclusivas para isso. No meu programa de *trainee* eu não consegui reparar, porque tinham 180 pessoas, mas eu posso dizer que gostam de todo tipo de pessoa e tentam acolher todo mundo. (LAIS, 26 anos, assistente 1, participou do programa de *trainee* em 2022)

No caso específico da minha empresa, existem processos seletivos específicos para PCDs, tinha bastante diversidade, de baixa condição social, tinham bastantes pessoas negras, LGBT. No dia a dia aqui também a gente consegue ver bastante diversidade. (CLAUDIA, 26 anos, staff 2, participou do programa de *trainee* em 2021)

De acordo com estudos realizados por Bitencourt (2011), Saraiva, Mota e Couto (2015), e Correia e Cardoso (2016), as empresas que adotam programas de *trainee* geralmente valorizam a diversidade como um princípio organizacional. No entanto, os candidatos aprovados nesses programas precisam atender a um perfil específico, que inclui requisitos como fluência em pelo menos dois idiomas estrangeiros, experiência cultural adquirida no exterior, formação em universidades de renome e idade jovem, com até 2 anos de formado no curso superior, entre outros critérios.

Nesse contexto, os participantes da pesquisa observaram uma tendência à apresentação dos perfis padrão descritos pelos autores, o que sugere que a diversidade está representada por um número reduzido de pessoas, não sendo prevalente como se esperaria.

Eu vi gente no grupo da minha turma do processo seletivo, eu vi gente de outras cores, vi PCD, mas eles não eram maioria, eles eram minoria tanto na parte de seleção, quanto

após, quanto já fomos selecionados. (DANIELE, 29 anos, consultora senior, participou do programa de *trainee* em 2018)

Os participantes destacaram principalmente a ausência significativa de representação no que se refere: pessoas de baixa renda, negros e que apresentem alguma deficiência (PCD).

Para ser sincera eu não acredito que haja diversidade. Mesmo que exista política de inclusão na empresa, na minha área, somente 3 pessoas são negras. No processo eu também percebi essa deficiência. Inclusive quanto ao poder aquisitivo, parecia que as pessoas tinham um nível muito acima do meu de ensino, e a gente sabe que às vezes, para ter esse nível você tem que ter uma condição financeira melhor. (MARIA, 22 anos, finalizando o programa de *trainee*, participou do programa de *trainee* em 2022)

Eu percebi que existia um padrãozinho, era padrão classe média alta, de boas universidades, universidades reconhecidas. Pessoas que não eram da periferia majoritariamente, eram da zona sul, esse era o padrão e, conseqüentemente, menos pessoas pretas como eu. (LAURA, 20 anos, finalizando o programa de *trainee*)

Eu me sentia intimidado porque as pessoas eram de outro nível, e quando perguntavam sobre os hobbies, eles diziam: eu gosto de tirar fotos, as minhas últimas foram no deserto do Atacama. É muito fora da minha realidade. Você já fica achando que está perdendo, as pessoas falam inglês, francês e espanhol, eu não tenho nem inglês. É muito intimidador para quem vem de outras classes. (LUCAS, 32 anos, assistente, participou do programa de *trainee* em 2021)

Entretanto, é possível verificar, pelas falas dos participantes, que a empresa Alfa está implementando ações voltadas para promover a diversidade. Essas iniciativas incluem programas destinados à comunidade LGBTQIAP+, pessoas negras e indivíduos de baixa renda, entre outros. Optou-se por não revelar os nomes específicos dos programas para preservar o anonimato da empresa.

Uma participante destacou que, durante a semana do Orgulho LGBTQIAP+, são realizadas reuniões que enfatizam a importância da inclusão no ambiente de trabalho. Além disso, outra iniciativa mencionada pela participante diz respeito a um programa interno voltado para pessoas negras, com o objetivo de atrair e selecionar profissionais negros por meio de processos seletivos específicos.

Lá eles têm muito programa de inclusão, essa semana que foi uma semana do orgulho, então a gente teve um monte de coisa de reuniões falando da importância de ter um ambiente que não tenha nenhum tipo de exclusão. (JULIANA, 34 anos, gerente, participou do programa de *trainee* em 2016)

Existe um programa interno aqui que é para fomentar negros. Eles fazem reuniões trimestrais. Falam um pouco, as pessoas que são líderes e que são negras. Então eles falam um pouco deles e fazem um programa ali para poder puxar mais gente, porque a gente sabe que é um pouco mais difícil de você pegar uma pessoa que é negra para

começar na auditoria, porque você faz umas provas antes e normalmente, o pessoal que faz as provas e não tiram notas boas nem vai para a segunda fase. E essas pessoas normalmente, são essas pessoas que não tem muita escolaridade e tem bastantes negros. Com esses programas, alguns passam e ficam, mas não são muitos, ainda sinto muita falta de pessoas negras, mas eles fazem o programa para poder puxar mais gente. (JULIANA, 34 anos, gerente, participou do programa de *trainee* em 2015)

Outro participante destacou as dificuldades enfrentadas por pessoas de baixa renda que ingressam na organização.

Tenho muitos gaps que hoje eu tenho que correr atrás. Eu estudei a vida toda em escola pública, meu português é péssimo, minha escrita horrorosa, então, quando você chega em uma empresa dessa, você começa a trabalhar com pessoas que fazem e-mails com palavras maravilhosas, tanto que eu preciso pesquisar no dicionário, as vezes, para entender. (LUCAS, 32 anos, assistente, participou do programa de *trainee* em 2021)

Este participante também compartilhou informações sobre o programa interno destinado a pessoas de baixa renda, por meio do qual foi selecionado para ingressar na empresa Alfa. Segundo seu relato, esse programa opera de maneira semelhante aos programas de cotas, permitindo que os candidatos se cadastrem com base em critérios de renda e grupo socioeconômico.

O programa é estruturado como um curso de capacitação, realizado aos sábados pela manhã, abordando tópicos como etiqueta profissional, dicção apropriada, técnicas para entrevistas, aulas de inglês, entre outros assuntos que contribuem para a preparação dos participantes para processos seletivos. Durante o curso, os inscritos têm a oportunidade de participar de processos seletivos para o programa de *trainee* da empresa Alfa e de outras empresas, para os quais são encaminhados.

O processo é assim, você se cadastra conforme sua renda e tem os critérios: LGPD, negros e tal, e você consegue entrar no curso, na verdade é meio que um curso né? Porque você tem aula todo sábado, de oito até meio dia. Nessas aulas você aprende a como se portar, dicção e também como melhorar para fazer a entrevista, eles também explicam melhor sobre a diversidade. Eu gostei muito, foi um lado positivo da empresa que eu não conhecia, eu sei que a contratação dessas pessoas foram baixas, mas eu acho o programa muito legal, porque eles também indicam para outras empresas, eles chegaram a me ligar uma época informando que tinha uma empresa de óleo e gás contratando, mas como eu não tinha inglês avançado, eu não consegui fazer a entrevista. (LUCAS, 32 anos, assistente, participou do programa de *trainee* em 2021)

Ainda assim, observou-se que o número de pessoas selecionadas por este programa é significativamente reduzido em comparação com o número de inscritos, o que o torna ineficiente.

Mas são poucas pessoas que conseguem, na minha turma tinham uns 60, 10 foram chamados para a entrevista e só 3 conseguiram entrar. (LUCAS, 32 anos, assistente, participou do programa de *trainee* em 2021)

O trabalho, segundo Dejours (2022), não se restringe ao tempo físico e efetivo passado no ambiente de trabalho; ele mobiliza a personalidade do indivíduo como um todo, envolvendo aspectos subjetivos como dor, medo, amor e desejo. Portanto, é essencial que o indivíduo tenha uma identificação com seu trabalho e área de atuação, dada a conexão que esses aspectos têm com sua subjetividade.

Uma das questões dolorosas identificadas pelos participantes é a imposição da área de atuação dos *trainees*, que não permite que os profissionais façam sua escolha.

Após a dinâmica de grupo eles fazem a divisão das áreas e as pessoas não tem opção de escolha. O único momento que a gente tem o poder de escolha é para definir a área geral, só que dentro dessa área geral você não consegue escolher qual a subárea, e tem muitas subáreas. Para trocar de área dentro da empresa é um pouco difícil, é preciso ter vaga no setor que você gostaria e precisa estar muito alinhado com o seu setor, porque eles precisam te liberar. Boa parte das pessoas não conseguem e acaba mudando de emprego no caminho. (CLAUDIA, 26 anos, staff 2, participou do programa de *trainee* em 2021)

A empresa tem um processo generalizado, um só para todas as áreas, e na época eu fui forçado, entre aspas, a escolher uma área que eu gostaria de me candidatar sem saber exatamente como a empresa funcionava. Hoje, eu poderia até participar, mas escolheria um ramo de atuação de consultoria diferente do que eu escolhi na época." (RAFAEL, 33 anos, ex consultor senior, participou do programa de *trainee* em 2013)

O processo de seleção dos profissionais para o programa de *trainee* também foi identificado como uma fonte de sofrimento no trabalho, mesmo antes de os profissionais ingressarem na empresa Alfa. Isso se deve ao período extenso para conclusão, que pode variar de 4 meses a 1 ano em média, gerando apreensão nos candidatos. Além disso, a falta de feedback entre as etapas impede que os candidatos melhorem seu desempenho, já que não têm conhecimento de seus pontos de melhoria.

Conforme Morin (2001), o feedback sobre o desempenho é uma ação intrinsecamente satisfatória para o indivíduo e demonstra que a organização assume a responsabilidade pelo processo de seleção.

Há uma demora muito grande por parte da empresa para dar retorno entre uma fase e outra, então é cada dia uma tensão, esperando uma resposta, uma oportunidade. Acho que eles podiam melhorar nisso, ser um processo mais rápido, eles começam em janeiro e terminam em outubro, se não me engano, as pessoas ficam muito tempo nesse nervosismo, para no final acabar sendo reprovado. (LUCAS, 32 anos, assistente,

participou do programa de *trainee* em 2021)

Os processos eram muito longos, demoravam mais ou menos um ano, agora eles estão tentando fazer processos mais rápidos, tem gente que acho que se inscreveu e com 4 meses conseguiu, ainda assim eu acho um tempo bem considerável. (CLAUDIA, 26 anos, staff 2, participou do programa de *trainee* em 2021)

Quando eu entrei, eu disputei com centenas de milhares de pessoas, o processo é muito difícil mesmo. Eu não passei de primeira, consegui passar na segunda vez, mas eu demorei, acho que uns 8 meses para terminar o processo seletivo. (MÁRCIO, 23 anos, semi senior, participou do programa de *trainee* em 2021)

Os programas eram pouco transparentes na época que eu fiz. Os feedbacks de não aprovação eram padrões, você não sabia o que tinha feito errado. A gente não tinha uma curva de aprendizado, não era possível melhorar algum ponto. (ANA, 33 anos, gerente, participou do programa de *trainee* em 2014)

Dejours (1999) argumenta que muitos trabalhadores investem sua energia e paixão no trabalho, esperando reconhecimento por parte da empresa. Quando esse reconhecimento não ocorre, pode surgir um sentimento que afeta negativamente a saúde mental do indivíduo. O reconhecimento do trabalho é fundamental para a construção da identidade do trabalhador, proporcionando alívio e satisfação.

Portanto, é crucial que os trabalhadores tenham acesso a ferramentas adequadas para realizar suas tarefas, como capacitação adequada, além de sistemas eficazes de avaliação de desempenho e promoção.

Foi observado que a capacitação inicial dos recém-contratados é uma área problemática no programa de *trainee* da empresa Alfa. As deficiências apontadas incluem a falta de personalização, uma abordagem predominantemente teórica e, devido à transmissão remota, alguns profissionais relataram sentir-se desamparados para esclarecer dúvidas durante o treinamento.

Eu acho o treinamento 50%, porque eles utilizam ferramentas muito lúdicas, falam muito da parte boa, mas da prática, somente até a página 2. (DANIELE, 29 anos, consultora senior, participou do programa de *trainee* em 2018)

A minha área é uma área pequena dentro da empresa, então botaram a gente num treinamento generalizado com a área maior, que no caso é a auditoria. Então não me senti totalmente preparada com o treinamento, para mim teve deficiências. (ANA, 33 ANOS, gerente, participou do programa de *trainee* em 2014)

Eu me senti meio abandonado porque o meu treinamento foi todo online. Eram umas 180 pessoas, do Brasil inteiro. Eu sou uma pessoa mais introvertida, eu sou mais de realmente ficar na minha, sabe? [...] Não há mais treinamentos como antigamente, os *trainees* precisam ser autodidatas, não há suporte como havia. (LAURA, 20 anos, finalizando o programa de *trainee*)

No que tange às avaliações para a progressão de cargos, conforme o plano de carreira,

uma participante detalhou o processo. Segundo seu relato, os funcionários são avaliados com base em alguns pilares que abrangem proatividade, inovação, trabalho em equipe e conhecimento técnico. Essas avaliações são conduzidas pelo profissional que ocupa o cargo imediatamente superior ao do avaliado, sendo o sênior ou semi sênior no caso dos *trainees*.

As notas atribuídas seguem uma escala que varia entre excelente, muito bom, bom, raramente (indicando que raramente atende às expectativas) e péssimo. Uma avaliação excelente, muito boa ou boa indica que o profissional está apto para a promoção. Por outro lado, se a avaliação for raramente ou péssima, a promoção pode não ocorrer. Nestes casos, é comum deixar o funcionário estacionado naquele cargo por um ano, uma prática conhecida como "congelamento", ou optar pelo desligamento do colaborador.

Eu percebo a insatisfação das pessoas em relação as notas das avaliações, porque trimestralmente nós temos avaliações. Essas avaliações vão dizer se a gente merece ser promovido, se merecemos uma promoção diferenciada, ou se a gente merece ser congelado. Tem gente que não tem promoção todo ano[...]. (DEBORA, 26 anos, staff 3, participou do programa de *trainee* em 2022)

É demonstrado, conforme fala da participante apresentada abaixo, que a prática predominante na organização é a de promover ou demitir, não sendo comum manter os profissionais por muito tempo no mesmo cargo, caso não tenham demonstrado um desenvolvimento satisfatório.

O que eu vejo é, ou você cresce, ou você roda. (LAURA, 20 anos, finalizando o programa de *trainee*)

Contudo, uma crítica relevante apontada sobre essas avaliações, refere-se ao caráter subjetivo que possuem, uma vez que são realizadas por diferentes gestores. É como se as performances dos profissionais avaliados fossem mensuradas por diferentes régua, haja vista que os gestores possuem interpretações e exigências mais ou menos complexas.

Mas é muito subjetivo porque tem gente que é mais exigente. Tem gente que não é tão exigente. Enfim. (LAURA, 20 anos, finalizando o programa de *trainee*)

Devido ao modelo de negócio da empresa Alfa, que envolve o desligamento daqueles que não apresentam desenvolvimento e resultados satisfatórios para serem promovidos a vagas de liderança, juntamente com a insuficiência dessas vagas, os trabalhadores enfrentam o medo diário de demissões e a falta dos colegas que foram desligados.

Eles colocavam 50 pessoas para dentro, mas precisavam ir eliminando uma galera, porque não conseguem botar todo mundo como gerente senior, ganhando x, então faz parte do programa. Você acaba tendo um turnover alto de pessoas. Mas ai é a característica do negócio e não do programa de *trainee* em si. (PEDRO, 32 anos, ex auditor senior, participou do programa de *trainee* em 2016).

As pessoas que eram da minha turma de *trainee*, cerca de 70% a 80% já se colocaram em outras posições no mercado, as que continuam na empresa são pouquíssimas. Eu acho que é uma estrutura onde realmente é uma pirâmide, a base é muita gente, depois vai afunilando." (ELIANA, 30 anos, ex consultora senior, participou do programa de *trainee* em 2016)

Além das avaliações consideradas não uniformes e do convívio com um alto índice de desligamentos, a sensação de não reconhecimento também é uma fonte de sofrimento percebida pelos funcionários da empresa Alfa, especialmente devido ao salário praticado.

Os programas de *trainee* das empresas de consultoria e auditoria independente se diferenciam dos programas de outras empresas. Ao contrário dos demais, a base salarial dos *trainees* nessas organizações não é atrativa, o que pode gerar descontentamento entre alguns profissionais que ingressam no programa esperando um salário acima da média do mercado, como é praticado nos programas de *trainee* de outros setores.

Os programas de *trainee* têm divisões no mercado, tem os *trainees* de auditoria e consultoria, onde na verdade você é um estagiário, você começa como um estagiário. Diferente de um *trainee* de uma da Ambev ou de alguma outra empresa grande, como de agronegócio, banco; nesses você já entra ganhando uma remuneração muito maior. (CLAUDIA, 26 anos, staff 2, participou do programa de *trainee* em 2021)

Meu salário começou a melhorar quando eu estava no senior 2. Mas depende de quanto cada um gasta né? Tem gente que precisa pagar aluguel, acho muito pesado para os primeiros meses. (JULIANA, 34 anos, gerente, participou do programa de *trainee* em 2015)

Eles podiam ser mais claros quanto a remuneração, a gente fica sabendo que a remuneração não é tão alta, mas a gente fica com uma esperança de assim, na PLR, por exemplo, ser um pouco maior. É, eu acho também que eles poderiam ser mais claros na questão do ranking. Nós temos um ranking por produtividade e isso afeta sua PLR também. (RODRIGO, 25 anos, sênior, participou do programa de *trainee* em 2019)

De acordo com Bitencourt (2011), os *trainees* são frequentemente incumbidos de realizar tarefas operacionais e rotineiras, o que contrasta com as promessas de um crescimento acelerado nas organizações, que muitas vezes não são cumpridas devido à falta de vagas disponíveis. Esse cenário contribui para o surgimento de sentimentos de sofrimento no trabalho, uma vez que os *trainees* acreditavam ter sido selecionados para desempenhar funções de maior importância dentro da organização.

A monotonia no ambiente de trabalho se manifesta na falta de energia e no desprazer ao

realizar as tarefas, caracterizando um estado de tédio para o profissional. Consequentemente, ele se sente desmotivado para realizar suas atividades e pouco interessado em buscar soluções e adquirir novos conhecimentos. É perceptível que esse desinteresse gradual pode levar, em alguns casos, ao desenvolvimento do *burnout* (Devotto; Oliveira; Ziebell; Freitas e Vazques, 2020).

Ele não pesquisou muito sobre a empresa, principalmente sobre a parte salarial, então ele saiu de um emprego que recebia quase quatro mil e veio para um processo de *trainee* onde você ganha dois mil e poucos. E aí ele se frustrou com relação ao salário e quanto as atribuições, porque ele chegou achando que ia fazer acontecer, pintar o sete, e na verdade, o que ele tinha que fazer, muita das vezes, era planilhar, nota fiscal, invoice, fazer teste documental, fazer coisas básicas, mas que ele não queria fazer, porque ele não esperava ter que fazer coisa tão simples. (LUCAS, 32 anos, assistente, participou do programa de *trainee* em 2021)

Uma participante mencionou que a questão salarial, somada à sobrecarga de trabalho, pode se tornar um obstáculo para atrair profissionais da geração Alfa, nascidos a partir de 2011. Segundo Marques (2021), esses profissionais estão imersos em uma cultura digital e têm um forte apelo emocional, o que os torna adeptos do imediatismo nas respostas e da efemeridade nas informações. Embora ainda não estejam em idade para ingressar no mercado de trabalho, essa futura dificuldade precisa ser considerada.

Outra questão é sobre o salário, o valor baixo desmotiva bastante. Não sei se eles conseguirão atrair o pessoal dessa geração nova, como atraíram as gerações anteriores. Como você tem salário menor, uma carga de trabalho muito alta, não tem tantos benefícios financeiros quanto nas outras empresas, talvez a galera pense que não está afim de trabalhar dessa forma. E acontece mesmo, tem gente que não fica nem o período de experiência. As pessoas entram pensando que vão ganhar bem, que programa de *trainee* é muito bom, mas não percebem que é um programa diferente." (CLAUDIA, 26 anos, staff 2, participou do programa de *trainee* em 2021)

A percepção de um salário injusto, somada ao estresse no trabalho devido ao alto nível de demandas, leva os trabalhadores a perderem o controle sobre si mesmos e ficarem expostos a comportamentos *workaholic*, além de apresentarem sintomas de depressão, problemas de autoestima e *burnout*.

O salário não é tão atrativo quanto outras empresas mercado além do fato de que o ritmo de trabalho é muito, muito intenso, então acaba somando, né? Se você tem um trabalho que exige muito de você, muitas horas disponíveis para o trabalho e você não ganha o suficiente, o que a pessoa julga ideal, isso acaba afastando as pessoas. (DANIELE, 29 ANOS, consultora senior, participou do programa de *trainee* em 2018)

A busca por resultados satisfatórios nas avaliações e, consequentemente, a promoção para cargos de liderança pode levar alguns profissionais a desenvolverem comportamentos *workaholic* no trabalho, conforme descrito por Bitencourt (2011). Uma participante destacou que faz parte da cultura da empresa que os profissionais se sintam pressionados, a ponto de,

quando não se sentem assim, pensarem que há algo errado.

Já entrei sabendo que ia ficar exausta, culturalmente na empresa o *trainee* precisa fazer muitas horas extras, as pessoas já entram pressionadas. A um outro ponto também, se a pessoa não se sente pressionada pensa que há algo errado, pois, o normal é se sentir pressionado. [...] As vezes *trainee* recebia salário da gente de tanta hora extra que fazia. (LUISA, 26 anos, consultora sênior, participou do processo em 2019)

Embora os participantes tenham ingressado na organização cientes da alta carga de trabalho e da forte pressão, os depoimentos revelaram que a sobrecarga acabou por superar suas expectativas.

Acho que por mais que era sabido que se trabalhava bastante, e realmente foi, eu me lembro de chegar a trabalhar 90 horas por semana. Não imaginava que fosse trabalhar tanto. (PEDRO, 32 anos, ex auditor senior, participou do processo em 2016).

Os participantes também destacaram que a demanda por horas extras é especialmente intensa durante o período de janeiro a março, conhecido no segmento como "pique". Isso ocorre devido ao prazo estabelecido pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que obriga as empresas de capital aberto a emitirem suas demonstrações financeiras até 31 de março do ano seguinte. O não cumprimento desse prazo pode acarretar em multas, o que aumenta a pressão sobre os profissionais nesse período.

O lado ruim é que você trabalha muito. Tem épocas do ano que a gente chama de pique, de janeiro a março. As empresas de capital aberto têm um livro e pela regra do CVM tem que emitir a DF do ano anterior até 31/03 do ano seguinte, senão paga multa. Já fiz muita hora extra nesse período. (JULIANA, 34 anos, gerente, participou do processo em 2015).

As solicitações de horas extras passaram a ser mais controladas pela organização, com a permissão de, no máximo, duas horas extras por dia durante a semana e quatro horas extras no sábado. No entanto, os profissionais em cargos de gerência não estão sujeitos a essa regulamentação, uma vez que são considerados cargos de confiança.

Depois que algumas regras foram implementadas neste quesito, eu acho que a empresa teve problemas com isso no passado, [...] geralmente quando a demanda é muito grande, quando, por exemplo, uma demonstração financeira está atrasada e o cliente precisa que ela seja publicada mais rápido possível, acontece de pedir hora extra, mas a hora extra na empresa que eu estou é de, no máximo 2 horas por dia. Você tem o sênior, e ele tem que pedir ao gerente, o gerente que permite se faz a hora extra. (LAURA, 20 anos, finalizando o programa de *trainee*)

O ano retrasado a Alfa entrou naquele negócio da lei trabalhista, então ninguém pode ultrapassar o limite que se não me engano, são, no máximo, duas horas extras por dia durante a semana, e 4 horas no dia de sábado. Então todo mundo que é até sênior faz

só nesse limite, só que quem é gerente é cargo de confiança, então não tem hora extra. Eu posso marcar hora extra lá, porque eu vou estar colocando essas horas em algum projeto e querendo ou não, vai afetar a minha margem e a gente não tem hora extra, não tem banco nem nada. (JULIANA, 34 anos, gerente, participou do processo em 2015)

A pressão exercida sobre esses jovens profissionais para que alcancem um desempenho excepcional e cumpram cargas horárias de trabalho excessivas pode resultar em quadros de depressão, *burnout* e problemas de autoestima. Pêgo e Pêgo (2016) definem o termo "*burnout*" como o conjunto de sintomas que indicam exaustão emocional e redução na realização profissional, resultante da incapacidade do indivíduo em se adaptar a um ambiente de trabalho muito estressante.

Devido à pressão, quadros de *burnout*, é como os casos de depressão, de autoestima, sendo prejudicada por causa do seu trabalho, é comum porque as críticas são duras, são bem duras. (LAURA, 20 anos, finalizando o programa de *trainee*)

Existem pessoas que entram no início da faculdade e não conseguem terminar, a pessoa fica com o psicológico muito abalado. (ANA, 33 anos, gerente, participou do programa de *trainee* em 2014)

Justamente pela pressão que ele vinha sentindo dentro do cargo que ele estava. Ele não se sentia preparado e aí ele acabou gerando algumas crises de ansiedade [...]. E ele não sentiu que teve um apoio da empresa em relação a isso. (LUISA, 26 anos, finalizando o programa de *trainee*)

O sofrimento no ambiente de trabalho também pode surgir devido à subutilização do potencial dos funcionários, rigidez hierárquica, falta de reconhecimento profissional e ausência de participação nas decisões (Antloga et al., 2012). É perceptível, através do depoimento a seguir, que o *trainee* sente que não possui voz na empresa Alfa, experimentando sentimentos de receio que o impedem de expressar suas emoções e opiniões.

Muitas das vezes assim nós que somos *trainee*, a gente não tem muita voz. A gente até tem medo de falar certas coisas, [...] porque muitas vezes a gente não é sincero por medo. (LAURA, 20 anos, finalizando o programa de *trainee*)

Uma das maneiras pelas quais os indivíduos lidam com o sofrimento é através da adoção de estratégias de defesa. Quando essas estratégias falham, doenças como a Síndrome de *Burnout* podem se manifestar, evidenciando esse sentimento. De acordo com Dejours (1999), as estratégias de defesa são identificadas pelo modo como os trabalhadores mantêm sua estabilidade emocional diante das pressões do trabalho. Mesmo enfrentando sofrimento, os indivíduos resistem à desestabilização psicológica. As estratégias defensivas percebidas pelos profissionais que ingressaram na empresa Alfa por meio do programa de *trainee* serão discutidas na categoria a seguir.

6.3 CATEGORIA ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS

As estratégias defensivas permitem que os trabalhadores transitem de uma posição de vítimas passivas para a de agentes ativos, adotando atitudes que normalizam ou minimizam a realidade (Dejours e Abdoucheli, 1994b). É evidente que os próprios profissionais utilizam a juventude e inexperiência como justificativa para a intensa cobrança e pressão a que são submetidos.

Ser uma empresa global, tinham várias vagas e não só uma. Era uma boa oportunidade para quem estava formando. O programa de *trainee* não pede muita experiência, eu não tinha na época, então casou muito para mim. (ELIANA, 30 anos, ex consultora sênior, participou do programa de *trainee* em 2016)

Minhas expectativas foram cumpridas, de um modo geral. Tanto o lado bom, como o ruim, porque além do trabalho e do aprendizado, também veio muita cobrança. O que, de certa forma, eu já esperava, porque eu sabia que era uma empresa grande no mercado. (ELIANA, 30 anos,

A análise de Bitencourt (2011) revela que os jovens veem os programas de *trainee* como uma oportunidade crucial para o início de suas carreiras. Isso se deve ao fato de que os profissionais aprovados nesses programas conquistam uma vantagem competitiva em um mercado cada vez mais saturado de talentos, conforme evidenciado pelas declarações dos participantes, como apresentado a seguir. Assim, mesmo cientes da intensa demanda e do estresse associado, os profissionais optam por ingressar na empresa, utilizando a estratégia de defesa "uma empresa multinacional abre portas no mercado".

Trabalhar em uma multinacional foi o que mais me chamou atenção. (CLAUDIA, 26 anos, staff 2, participou do programa de *trainee* em 2021)

Primeiro ponto que me chamou atenção foi ser uma empresa renomada e multinacional [...] (ELIANA, 30 anos, ex consultora senior, realizou o programa de *trainee* em 2016)

Eu acredito que o programa de *trainee* é uma grande porta de entrada, justamente porque a gente sai crua da faculdade, aprende muito o teórico, mas quando vai trabalhar na prática, acaba sendo um pouco diferente da teoria. Então o programa não exige tanta experiência como as outras empresas e os outros cargos, traz muito aprendizados, além de uma troca muito grande com outras pessoas." (ELIANA, 30 anos, ex consultora senior, participou do programa de *trainee* em 2016)

Uma participante mencionou que os profissionais de consultoria e auditoria desfrutam de uma boa reputação no mercado, o que resulta em numerosos convites, seja através do LinkedIn ou diretamente de clientes. No entanto, apesar de se observar que a Empresa Alfa também realiza desligamentos, seja devido à escassez de oportunidades de liderança, insatisfação com a área designada ou baixos salários, é evidente a adoção de estratégias de "luta ou fuga" e uma reação de conformidade diante da necessidade de mudar de emprego, seja pela

falta de reconhecimento ou pelo desligamento da empresa.

Há muita rotatividade, as saídas são por vários motivos, algumas pessoas saem porque não se identificam com a área, outras saem por questão de salário, mesmo porque quando você coloca na sua carteira que você está trabalhando em uma big four, normalmente, outras empresas já começam a ir atrás de você. Eu recebo direto mensagem do LinkedIn para vagas em contabilidade, porque eles sabem como auditor trabalha. Muito difícil alguém que trabalhou com auditoria ficar sem emprego. Na minha turma mesmo quando eu era senior 1, o pessoal foi tudo saindo. O próprio cliente que eu auditava ofereceu uma proposta de emprego para um colega, ele saiu da Alfa e foi trabalhar lá, hoje ele está muito bem. (JULIANA, 34 anos, gerente, participou do programa de *trainee* em 2015)

A percepção de uma resposta de "luta ou fuga" também é reconhecida na sugestão de que lidar com a alta demanda de tarefas, estresse e pressão na empresa Alfa pode ser superado ao oferecer suporte externo, como aulas de psicologia e treinamentos para lidar com a carga de trabalho intensa e a pressão.

Acrescentarem mais treinamentos, uma aula de psicologia talvez, com profissionais experientes. Aulas de comportamento, de como relacionar com superiores e como lidar com os relacionamentos profissionais, sem que afete a saúde mental. O *trainee* é muito cobrado, é o cara que mais coloca a mão na massa, segue muita ordem. Então pode acontecer de ter problemas de saúde, como *burnout*, estafa e coisas assim. Desse modo, acho importante incluir nos programas de *trainee*, treinamentos de como lidar com a carga de quando você cai em projetos maiores. (DANIELE, 29 anos, consultora senior, participou do programa de *trainee* em 2018).

É perceptível que o indivíduo tende a atribuir a solução do problema a um agente externo, sem perceber a necessidade da empresa rever seus processos, os quais são responsáveis pelo estresse e sobrecarga dos trabalhadores.

As análises resultantes das entrevistas e observações foram expostas. No próximo capítulo, será apresentada a conclusão da pesquisa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação apresentada teve como foco central a percepção atual dos profissionais que adentraram a Empresa Alfa por meio de seu programa de *trainee* em relação às expectativas preconcebidas antes da contratação. Para fortalecer os resultados obtidos nesta pesquisa, uma revisão crítica da literatura foi conduzida, explorando as principais contribuições dos teóricos sobre os discursos de divulgação do referido programa, conforme detalhado abaixo.

Ao examinar a literatura relevante, tornou-se evidente que os discursos promovidos pelas organizações para divulgar programas de *trainee* frequentemente são envoltos em uma conotação poética, retratando os profissionais aprovados como "vencedores" e "especiais". Além disso, destacam-se vantagens como remuneração acima da média, plano de carreira acelerado e oportunidades de treinamento e desenvolvimento, que, no entanto, podem ocultar a exploração subjacente do indivíduo.

Os estudos analisados apontam que, após ingressarem nas organizações, os *trainees* frequentemente se sentem subutilizados, realizando tarefas operacionais e rotineiras em vez das esperadas responsabilidades de liderança anunciadas durante a divulgação dos programas. Essa desconexão entre expectativa e realidade pode gerar comportamentos *workaholic*, estresse e *burnout*, especialmente quando os profissionais buscam se destacar para obter reconhecimento e promoção.

Outra constatação relevante é que os jovens profissionais costumam ingressar nas organizações com a expectativa de que suas ideias sejam valorizadas e implementadas rapidamente, levando ao rápido reconhecimento e ascensão na carreira. No entanto, ao confrontarem-se com uma realidade discrepante, muitos se veem desiludidos e até mesmo desenvolvem quadros de *burnout* ou depressão.

Em resumo, a revisão crítica da literatura sugere que os discursos de divulgação dos programas de *trainee* podem exercer uma influência sedutora e manipuladora sobre os jovens profissionais, ao criar visões idealizadas do programa e da organização que frequentemente não se alinham com a realidade experimentada após a admissão na empresa. Essa lacuna entre expectativas e realidade pode acarretar consequências negativas tanto para os indivíduos quanto para as organizações, incluindo prejuízos à autoestima, comportamentos *workaholic* e problemas de saúde mental, além de representar uma perda de oportunidade para as empresas manterem profissionais qualificados e satisfeitos em seus quadros.

Dentre as fontes de prazer identificadas pelos profissionais que adentraram a empresa

Alfa por meio do programa de *trainee*, destacam-se a oportunidade de realizar intercâmbio, um plano de carreira estruturado, um clima organizacional positivo, a flexibilidade do trabalho remoto e as oportunidades de aprendizado e *networking* proporcionadas pelo negócio.

A empresa Alfa oferece aos seus colaboradores a chance de participar de intercâmbios entre suas filiais, demonstrando flexibilidade ao permitir intercâmbios pessoais. Essa abordagem não apenas proporciona um senso de realização e reconhecimento, mas também permite que os indivíduos conciliem seus interesses pessoais com suas responsabilidades profissionais, resultando em maior satisfação no trabalho.

A estruturação de um plano de carreira claro é percebida pelos profissionais como uma oportunidade de visualizar seu futuro na organização e direcionar seus esforços para progredir na carreira. Além disso, a boa relação com superiores e colegas é destacada como uma fonte significativa de prazer, assim como um clima organizacional positivo que promove motivação e contentamento no ambiente de trabalho.

O trabalho remoto também é reconhecido como uma fonte de prazer devido à flexibilidade que oferece, permitindo que os colaboradores economizem tempo com deslocamentos e realizem mais atividades pessoais durante o tempo livre. Além disso, o aprendizado proporcionado pelo trabalho em empresas de consultoria e auditoria independente é valorizado por oferecer oportunidades de *networking* em diversos setores, ampliando as perspectivas de desenvolvimento profissional.

As fontes de descontentamento identificadas incluem salários abaixo do esperado, tarefas pouco desafiadoras, falta de diversidade, pressão e estresse no ambiente de trabalho, sistemas de capacitação e avaliação ineficientes, desconexão com a área de atuação, processos seletivos demorados e altas taxas de desligamento.

É notável que, ao contrário de outros programas de *trainee* em diferentes setores, o salário oferecido pela Empresa Alfa não é competitivo, assemelhando-se mais aos valores destinados a estagiários. Essa disparidade é particularmente evidente nos programas de *trainee* em empresas de consultoria e auditoria independente, onde a remuneração muitas vezes não corresponde às expectativas dos participantes, gerando insatisfação.

Parece que a empresa Alfa já reconhece o elevado índice de rotatividade, sugerindo que seu programa de *trainee* pode ser concebido para suprir demandas operacionais e identificar potenciais líderes. A maioria dos profissionais que não são promovidos acaba sendo desligada, e um novo ciclo de *trainee* é iniciado para preencher as funções operacionais.

Apesar de a empresa Alfa enfatizar a diversidade como um valor organizacional, parece que isso não se reflete efetivamente nos programas de *trainee*. Os critérios de seleção, que

incluem habilidades em idiomas estrangeiros, experiência internacional e formação em universidades renomadas, podem excluir candidatos de origens diversas, como negros, pessoas de baixa renda ou com deficiência.

Embora a empresa Alfa tenha implementado ações para promover a diversidade, como programas específicos para comunidades LGBTQIAP+, negros e pessoas de baixa renda, os participantes relatam que essas iniciativas ainda não têm um impacto significativo, com poucos aprovados provenientes desses programas.

Outra fonte de descontentamento no programa de *trainee* diz respeito a capacitação de pessoal quando ingressam na empresa. Os participantes apontam deficiências como falta de foco, abordagem excessivamente teórica e dificuldades de comunicação devido ao formato remoto.

Além disso, há insatisfação em relação às avaliações para promoções na empresa Alfa, com queixas sobre sua subjetividade, pois são conduzidas por diferentes gestores, levando a critérios variáveis de avaliação. Isso cria uma atmosfera de incerteza e desmotivação entre os profissionais, que muitas vezes se esforçam para alcançar resultados excelentes, mas se deparam com um sistema de avaliação inconsistente.

A pressão por resultados e a falta de oportunidades de liderança, juntamente com a exigência de horas extras, contribuem para o surgimento de casos de *burnout* e problemas de autoestima entre os jovens profissionais. Dado o perfil inexperiente dos *trainees*, é fundamental que a Empresa Alfa ofereça um acompanhamento mais próximo e acolhedor, conforme sugerido por vários participantes como uma possibilidade de melhoria do programa.

Por fim, os depoimentos revelam insatisfação com a falta de flexibilidade na escolha da área de atuação e a ausência de feedbacks durante o processo de seleção, o que gera ansiedade e impede os candidatos de aprimorarem seu desempenho. Como meio de defesa para lidar com essas fontes de sofrimento no trabalho, os profissionais apresentam estratégias de defesa que permitem que eles se mantenham na normalidade, mesmo com enfrentamento as pressões no trabalho. As estratégias de defesa detectadas foram: negação, uso do programa para inserção no mercado e busca de suporte externo para amenizar o sofrimento.

É possível notar pelas falas que os participantes consideram os programas de *trainee* como portas de entrada para jovens profissionais no mercado de trabalho. As inexperiências desses profissionais são utilizadas como justificativa para a exposição a altas demandas e necessidade de horas extras. Os trabalhadores entendem que a falta de experiência deles pode ser compensada com a dedicação e disposição a trabalhar acima da média, assim utilizam dessa prerrogativa para negar e normatizar a sobrecarga de trabalho.

Algumas falas possibilitam inferir que, diante da possibilidade de desligamento ou não promoção devido a insuficiência de vagas, fazem com que os profissionais utilizem como estratégia pensar que a empresa Alfa é apenas uma porta de entrada no mercado e que outras oportunidades serão almeçadas. Desse modo, os profissionais minimizam o sofrimento com a possibilidade de seu desligamento ou de colegas e tentam normatizar a situação.

Por fim, os participantes apontaram como ponto de melhoria do programa a disponibilidade de profissional especializado para auxílio psicológico e treinamento dos *trainees*, a fim de que saibam lidar com as fortes pressões e altas demandas no trabalho. Percebe-se que não foi considerada por eles a necessidade de revisão nos processos da empresa Alfa, no que consiste ao aumento do número de trabalhadores para que a carga de trabalho seja melhor ajustada. A solução apontada foi a disponibilização de um agente externo para que os trabalhadores lidem com suas questões psíquicas, normatizando a situação vivida e minimizando a responsabilidade da empresa.

Vale destacar, ainda, que seria importante a promoção de um alinhamento sobre realidade da empresa e o que os profissionais esperam da mesma, para que não haja frustrações após a admissão. O programa de *trainee* pode ser uma boa porta de entrada para jovens profissionais ingressarem no mercado, contudo é preciso que o programa mostre a realidade aos candidatos, de modo que saibam sobre as oportunidades, mas também sobre os desafios. O processo é eficiente quando o profissional entra na organização e percebe exatamente aquilo que esperava.

Como recomendação de estudos futuros, pode-se sugerir a promoção de pesquisas similares em outras empresas da área ou análises comparativas entre distintos setores de atuação. Também seria interessante coletar opiniões de outras pessoas envolvidas no trabalho dos *trainees*, como funcionários que entraram na organização sem participar do programa. Outra investigação interessante seria retomar o contato com os próprios entrevistados daqui a mais alguns anos para verificar se as opiniões manifestadas sofreram mudanças significativas com o amadurecimento profissional e o avanço na carreira.

Por fim, os depoimentos revelam insatisfação com a falta de flexibilidade na escolha da área de atuação e a ausência de feedback durante o processo de seleção, fatores que geram ansiedade e dificultam o aprimoramento do desempenho. Como forma de enfrentar essas fontes de sofrimento no trabalho, os profissionais desenvolvem estratégias de defesa que lhes permitem lidar com as pressões do ambiente profissional.

As estratégias de defesa identificadas incluem a negação da sobrecarga, a utilização do programa como um trampolim para inserção no mercado de trabalho e a busca de suporte

externo para mitigar o sofrimento. Os participantes consideram os programas de *trainee* como uma oportunidade de entrada para jovens profissionais no mercado, onde a inexperiência é justificativa para enfrentar altas demandas e horas extras. Eles normalizam a sobrecarga de trabalho com base na dedicação e disposição para trabalhar acima da média.

Além disso, diante da possibilidade de desligamento ou falta de promoção devido à escassez de vagas de liderança, os profissionais encaram a empresa Alfa apenas como uma porta de entrada no mercado, buscando outras oportunidades. Isso ajuda a minimizar o sofrimento relacionado à incerteza do emprego e a normalizar a situação.

Os participantes apontaram como melhoria do programa a disponibilidade de apoio psicológico e treinamento especializado para os *trainees* lidarem com as pressões do trabalho. No entanto, não foi considerada a revisão dos processos da empresa Alfa para ajustar a carga de trabalho. A solução sugerida foi a disponibilização de recursos externos para lidar com questões psicológicas, transferindo a responsabilidade da empresa para esses recursos.

Seria importante promover um alinhamento entre a realidade da empresa e as expectativas dos profissionais, a fim de evitar frustrações após a admissão. Embora o programa de *trainee* seja uma porta de entrada para o mercado de trabalho, é essencial que os candidatos estejam cientes das oportunidades e desafios. O sucesso do programa ocorre quando os profissionais ingressam na organização e encontram exatamente o que esperavam.

Como recomendação para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas semelhantes em outras empresas do setor ou análises comparativas entre diferentes áreas de atuação. Seria interessante também coletar opiniões de outros funcionários que não participaram do programa de *trainee*. Além disso, uma investigação posterior com os mesmos entrevistados após alguns anos poderia revelar mudanças significativas em suas percepções à medida que avançam em suas carreiras profissionais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: **Um curso moderno e completo**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório**. Boitempo Editorial, 2011.
- ALVES, Rosina Ferreira *et al.* **Auto eficácia profissional e barreiras do mercado: Uma avaliação das dificuldades encontradas por egressos da Unipampa, Campos Dom Pedrito/RS**, 2019.
- ANTLOGA, C.S.; MENDES, A.M.; MAIA, M. 2012. **Pleasure and Suffering at Work: Case Study with Employees at the Administrative Section of a Construction Material Company in DF**. International Journal of Applied Psychology, 2(5):110-118. <https://doi.org/10.5923/j.ijap.20120205.06>
- DA SILVA, Alini; GONÇALVES¹, Michelle; DA SILVA ZONATTO¹, Vinícius Costa. **Determinantes de prazer e sofrimento no trabalho hospitalar: uma análise à luz da teoria da psicodinâmica do trabalho**. Revista Base (Administração e Contabilidade) da Unisinos, v. 14, n. 3, p. 197-212, 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Portugal/Lisboa: Edições 70, LDA, 1977.
- BEYDA, Tânia Tisser; WETZEL, Ursula. **Formação do Contrato Psicológico: um estudo de caso em empresa com práticas maduras na gestão de recursos humanos**. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, p. 6-10, 2008.
- BENSAÏD, Christophe *et al.* **Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos**. BOD GmbH DE, 2017.
- BITENCOURT, Betina Magalhães. **Programas *trainee* como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- BRASIL. Ministério da Saúde do Brasil. **Manual de serviços/doenças relacionadas ao trabalho: Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde**. Brasília: Ministério da Saúde do Brasil, 2001. 580 p. (Série A. Normas e Manuais Técnicos, n. 114).
- BUENO, Marcos; MACÊDO, Kátia Barbosa. **A Clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras**. ECOS-Estudos Contemporâneos da Subjetividade, v. 2, n. 2, p. 306-318, 2012.
- CAVAZZA, Bruna Habib; FREITAS, Rodrigo Cassimiro de; ALCÂNTARA, Valderí de Castro; SOUTO, Cleverton Luiz; AQUINO, Magno Geraldo de; NEDER, Marco Antonio Villarta. **O silêncio dos inquietos: análise de discurso crítica Teaser de um programa de *Trainee***. VIII Encontro de Estudos organizacionais da ANPAD. Gramado, RS. 2014.
- CORREIA, Gabriel Farias Alves; CARDOSO, Angélica Braga. **Moldando talentos para o sucesso: O discurso, as mídias de negócios e os programas *trainees***. In: Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 2016.

DA CUNHA VIEIRA, Simone Silva; DOS SANTOS ALVES, Francisco José; JUNIOR, Farid Succar. **Análise do nível de estresse do profissional de Contabilidade**. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 9, n. 18, p. 103-118, 2012.

DE OLIVEIRA, Amanda Xavier; ANTONELLI, Ricardo Adriano; PORTULHAK, Henrique. **Síndrome de *burnout* e qualidade de vida profissional: Um estudo em escritórios contábeis do sudoeste do Paraná**. Revista Alcance, v. 28, n. 2, p. 242-257, 2021.

DEJOURS, Christophe. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações**. In: CHANLAT, Jean-François. O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. 3 ed. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1996, p. 149 a 173.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. In: A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 1988.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. FGV Editora, 1999.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho vivo**, v. 2: Trabalho e emancipação. Editora Blucher, 2022.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elizabeth. **Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho**. In: DEJOURS, Christophe. Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **Discursos organizacionais**. XXV Encontro da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD Campinas: ANPAD, 2001.

FARIA, Thaís Emmanuelle Mesquita Hermes; DE SOUZA, Gustavo Costa. **Contribuições metodológicas no campo da saúde mental do trabalhador: uma revisão das abordagens Dejourianas**. Revista Valore, v. 7, p. 86-95, 2022.

LOTTERMANN, Fernanda; GIONGO, Carmem Regina; OLIVEIRA-MENEGOTTO, Lisiane Machado de. **“Eu Não Tenho Direito de Me Desanimar”**: Sofrimento no Trabalho de Executivos. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 37, p. e37523, 2021.

FEIJÓ, Carla dos Santos; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato; MORAES, Jhony Pereira; ANDRADE, Arthur Gehrke Martins. **Carreira e Gestão de Pessoas nas Big Four pela visão dos auditores externos**. XXI Semead Seminários em Administração. São Paulo, 2018

FERRAZ, Deise. Sequestro da subjetividade: Revisitar o conceito e aprender o real. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 25, p. 238-268, 2019.

FERREIRA, Vitor Sérgio. **Artes e manhas da entrevista compreensiva**. Saúde e Sociedade, v. 23, p. 979-992, 2014.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONTIJO, Maria Cecília L. **Encontros e desencontros no processo de socialização**

organizacional: um estudo de caso com profissionais contratados por meio de Programas de *Trainees*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

HORST, Ana Carolina; SOBOLL, Lis Andréa Pereira; CICMANEC, Édna. **Prática de gestão e controle da subjetividade dos trabalhadores: a ideologia de encantamento em uma empresa de varejo.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 16, n. 1, p. 9-23, 2013.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIPP, M. E. N. **Manual do inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp (ISSL).** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

LIPP, M. E. N. **Estresse emocional: a contribuição de estressores internos e externos.** Revista de Psiquiatria Clínica. 28 (6): 347-349, 2001. Universidade Católica de Campinas – PUC Campinas, 2001

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista: definição e classificação.** Marília: Unesp, v. 4, 2004.

MARQUES, Jéssica Gabriele Ribeiro. **Geração alpha no futuro das organizações.** Revista Renovare, v. 2, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORENO, Claudia Roberta de Castro; FISCHER, Frida Marina; ROTENBERG, Lúcia. **A saúde do trabalhador na sociedade 24 horas.** São Paulo em perspectiva, v. 17, p. 34-46, 2003.

MORRISON, Elizabeth Wolfe; ROBINSON, Sandra L. **When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops.** Academy of Management Review. 1997.

MORIN, Estelle M. **Os sentidos do trabalho.** Revista de administração de empresas, 2001.

PÊGO, Francinara Pereira Lopes; PÊGO, Delcir Rodrigues. **Síndrome de *burnout*.** Rev. bras. med. trab, p. 171-176, 2016.

Pimenta de Devotto, R., Oliveira, D. S de., Ziebell, M., Freitas, C.P.P., & Vazquez, A. C. S. (2020). **Guia de Bem-estar no Trabalho em Tempos de Pandemia para Profissionais em Home Office.** Porto Alegre: PUCRS/Rio de Janeiro: PUC-Rio/Porto Alegre: UFCSPA. Trabalho gráfico: Paula Oviedo Ferreira.

REGATIERI, Thais Leme; FARIA, José Henrique de e SOBOLL, Lis Andrea. **Programas de *Trainee* e a antecipação do sequestro da subjetividade.** In: SOBOLL, Lis Andrea e FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 2014, cap. 9, p. 197 a 215, 2014.

REGOS, Arménio; CUNHA, Miguel Pinha; SOUTO, Solange. **Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional.** RAE eletrônica, v. 6, 2007.

RIVADENEIRA, Anna W. *et al.* **Getting our head in the clouds: toward evaluation studies of tagclouds.** In: Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems. 2007. p. 995-998.

ROBINSON, Sandra L.; MORRISON, Elizabeth Wolfe. **The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study.** *Journal of organizational Behavior*, v.21, n. 5, p. 525-546, 2000.

ROSSI, Ana Maria; QUICK, James Campbell; VIEIRA, Pamela L. **Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo.** In: Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo. 2009. p. xxiv, 277-xxiv, 277.

ROUSSEAU, Denise M. **New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts.** *Journal of organizational behavior*, v. 11, n. 5, p. 389-400, 1990.

ROUSSEAU, Denise M. **Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 74, n. p. 511-541, 2001.

ROUSSEAU, Denise. **Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; MOTA, Oriana Santos; COUTO, Felipe Fróes. **A não permanência de *trainees* nas empresas: um estudo em Minas Gerais.** *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 15, n. 1, p. 230-255, 2015.

STUART, Iris C. **Serviços de auditoria e asseguração na prática.** AMGH Editora Ltda, 2014

THIOLLENT, Michel. **Estudos Organizacionais: Possível quadro referencial e interfaces.** *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais* v. 1. n. 1, p. 17-29, jun. 2014.

TORRES, Alice Souto de Vasconcelos; LOPES, Ana Luiza Szuchmacher Verissimo; HILAL, Adriana Victoria Garibaldi. **Contrato psicológico e a influência de redes sociais: um estudo de caso com jovens profissionais.** *Revista de Administração da UNIMEP*. v.15, n.2, janeiro/Abril – 2017, p. 127-154

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

WOODROW, Chris; GUEST, David E. **Pathways through organizational socialization: A longitudinal qualitative study based on the psychological contract.** *Journal of occupational and organizational psychology*, v. 93, n. 1, p. 110-133, 2020.

APÊNDICE A: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Qual a sua idade?
2. Gênero: () Masculino () Feminino () Outro _____
3. Há quanto tempo está/esteve na organização?
4. Qual é/foi seu último cargo na organização?
5. Como você ficou sabendo sobre o programa de *trainee* e quais benefícios te chamaram mais atenção?
6. O que você esperava da empresa antes de ingressar no programa?
7. Até que ponto as suas expectativas foram atendidas?
8. Você conhece alguém que tenha desistido do programa? Sabe o motivo da desistência?
9. Você acredita que o programa de *trainee* é uma boa ferramenta para atrair e motivar profissionais? Por quê?
10. Se você pudesse voltar no tempo optaria pelo ingresso no programa de *trainee* dessa empresa? Por quê?
11. O que mais gostaria de falar a respeito de sua experiência no programa de *trainee*?

APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “O PROGRAMA DE *TRAINEE* DA EMPRESA ALFA: EXPECTATIVAS CRIADAS E REALIDADE PERCEBIDA PELOS CANDIDATOS”. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa são as possíveis consequências que frustrações e desistências de profissionais contratados pelo programa de *trainee* podem gerar aos próprios profissionais e as organizações. Os profissionais podem ter sua autoestima prejudicada, impactando no seu crescimento profissional e as organizações podem perder a oportunidade de manter em seus quadros, profissionais qualificados e satisfeitos. Pretendemos nessa pesquisa identificar a percepção atual dos profissionais que ingressaram na empresa Alfa, por meio do seu programa de *trainee*, em relação às expectativas que possuíam antes da contratação.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: uma entrevista, por meio de chamada de voz, com questões que tem o objetivo de identificar sua percepção atual sobre sua empresa e seu trabalho, em relação às expectativas que você tinha antes de ser contratado. Esta pesquisa tem riscos mínimos, como o desconforto em responder alguma questão que se revele delicada e invasiva, você poderá ficar constrangido em revelar determinados ações adotadas pela empresa na qual trabalha. Mas, para diminuir a chance desse risco acontecer, você pode deixar de responder qualquer pergunta com a qual não se sinta confortável, bem como interromper ou cancelar a entrevista se assim desejar. Será garantido o anonimato dos entrevistados, sendo adotado um pseudônimo e a empresa também não será identificada, sendo designada, em todas as citações que forem feitas, como "Empresa Alfa". A pesquisa pode ajudar na conscientização de pessoas e organizações sobre os reflexos dos programas de *trainee*. Além de proporcionar possíveis subsídios para outros estudos e melhoria do programa.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causadas atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua

permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, xx de xxxxx de 20xx.

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)